

Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos

Ricardo Molina G., Liliana P. Argotte R., Norma E. Jácome G. y Martín C. Domínguez B.

Introducción

Debido a la globalización la apertura de los mercados ha generado grandes cambios en el ámbito empresarial. Aunque la tecnología es indispensable para lograr la productividad que éstos exigen, es importante considerar que el éxito de una empresa depende, principalmente, de la flexibilidad y la capacidad de innovación y adaptación que tenga su personal, lo que se convierte para el organismo en una ventaja competitiva.

Para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fomentar la capacitación y el aprendizaje continuo. Ello permitirá que las personas sean capaces de valerse por sí mismas y que realicen su trabajo con mayor calidad.

Actualmente, la gestión que se realiza en las empresas está basada en su personal y es conocida como Gestión por Competencias (GC), una herramienta indispensable para enfrentar los fuertes cambios estructurales que se planteen. Ya que, entre otras cosas, esta gestión profundiza en el desarrollo del capital humano y cómo se involucra en tal proceso.

La GC es un canal de comunicación entre la empresa y los trabajadores, pues permite que aquélla se involucre más en las necesidades y deseos de éstos con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un mejor desarrollo personal y profesional.

Este artículo presenta la definición de los conceptos básicos relacionados con el modelo de Gestión por Competencias. También explica que el capital humano forma parte del valor total de cualquier empresa u organización, cuáles son sus componentes y su relación con la Gestión por Competencias.

Capital humano

El mundo actual es competitivo y se caracteriza por el vertiginoso progreso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Sin embargo, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles (maquinaria, edificios, instalaciones y depósitos bancarios), sino los intangibles (marcas, patentes, franquicias, *software*, programas de investigación, ideas, experiencia).



enero-marzo del 2006

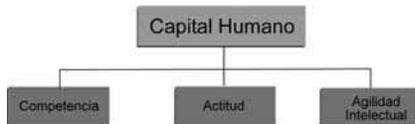
Estos activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte de su núcleo estable.

A estos activos intangibles se les denomina **capital intelectual** y comprende todos aquellos conocimientos que generan valor económico para la empresa. Una descripción de los elementos que conforman el capital intelectual, desde el punto de vista de Leif Edvinson (Edvinson y Malone, 1998; Roos et al., 2001) se proporciona en la clasificación de la Figura 1.

Figura 1. Esquema del valor de mercado.



Figura 2. El capital humano.



El valor de mercado de una empresa se divide en capital financiero (activos monetarios y físicos) y capital intelectual (activos intangibles). Como se observa en la Figura 1, el capital intelectual se subdivide a su vez en:

- **Capital humano.** Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que poseen las personas (que forman parte de la empresa), y que les permite realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización.
- **Capital estructural.** Conocimientos desarrollados y definidos por las organizaciones, integrados por los siguientes elementos:
 - Capital clientes. Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del

cliente, carteras de clientes, entre otros).

- Proceso. Forma en como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- Capacidad de innovación. Capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

El **capital humano** surge de la suma de competencia, actitud y agilidad intelectual (ver Figura 2). A continuación se definen estos conceptos:

Competencia. Es el conjunto de habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permiten al trabajador tener un buen desempeño en cualquier puesto de trabajo.

- **Habilidad / destreza.** Capacidad adquirida para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento.
- **Cualidad.** Rasgos del carácter de los individuos que les predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Conocimiento.** Información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada mentalmente de acuerdo a las experiencias anteriores del individuo. Base cognitiva que permite a alguien desarrollar labores, acciones o tareas.
- **Actitudes.** Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Actitud. Cubre el valor que genera el comportamiento de los empleados en el puesto de trabajo. Hay tres factores principales que influyen en la actitud: motivación, comportamiento y conducta.

Agilidad intelectual. Se encuentra mucho más relacionada con la competencia que la actitud. Si la competencia es el contenido, la agilidad intelectual es la capacidad de utilizar el conocimiento y la habilidad, de construir sobre ella, de aplicarla en los contextos prácticos y de incrementarla por medio del aprendizaje. Algunos ejemplos de agilidad intelectual pueden ser la innovación, la adaptación y la presentación.

Modelo de Gestión por Competencias

El modelo de Gestión por Competencias, es una de las herramientas principales en el desarrollo del **capital humano**. La gestión por competencias marca la diferencia entre lo que

es un curso de capacitación y una estructura compuesta por: la capacitación, el entrenamiento y la experiencia. Se ha considerado a esta estructura como necesaria para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Este modelo permite evaluar las competencias que se requieren de una persona con relación al propósito principal de la organización.

El surgimiento del enfoque de competencia está plenamente relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Premisas básicas del modelo de Gestión por Competencias

Al establecer un modelo de Gestión por Competencias es necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales:

- Estar consciente de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos. Ya que, al interior de la empresa, cada puesto de trabajo tiene características propias que demandan ser ocupados por profesionales con un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que, a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrían agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que formen parte de la cultura general, actitudes y comportamientos de todos.

Etapas del modelo de Gestión por Competencias

La GC es un modelo que se implanta a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

1) Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave a puestos gerenciales para que administren los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización puede realizarse a través de diferentes metodologías como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Foros de discusión que tendrán como finalidad detectar las fallas del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2) Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. En este momento son fundamentales las siguientes dos acciones:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, enlistando las actividades correspondientes a cada uno.

3) Definición del perfil de competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y, con base en ello, delinear los perfiles.

4) Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de ventaja y oportunidades de mejora.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde, o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Por su parte, los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Modelos de instrumentación por competencias

Los **modelos de instrumentación** de la competencia que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. “Los modelos de instrumentación existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista” (Mertens, 1996):

- 1) Funcionalista. Los modelos de este tipo piden evidencias de producto, desempeño y conocimientos asociados.
- 2) Conductista. Este modelo hace análisis en las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.
- 3) Constructivista. En ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Es conveniente distinguir que el término **competencia laboral** tiene cuatro dimensiones:

- Identificación de competencias
- Normalización de competencias
- Formación basada en competencias
- Certificación de competencias.

Identificación de competencias laborales

La competencia laboral de una persona es lo que debe saber, saber hacer y saber ser. Al considerar esta definición, la identificación de competencias se refiere entonces, al método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar satisfactoriamente tal actividad.

Figura 3. Definición de competencia.



Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método ‘desarrollo de un currículo’ (DACUM, por sus siglas en inglés), así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

Metodologías de identificación de competencias:

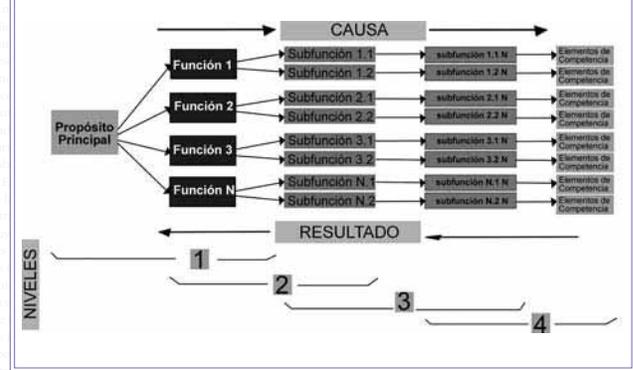
- **Análisis ocupacional**
La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México define el análisis ocupacional como una metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño.
- **Análisis funcional**
El método funcional es un método comparativo. En términos de competencias, analiza las relaciones que existen, al interior de una empresa, entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.
En México, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), plantea que la base del análisis funcional es la identificación mediante el desglose o desagregación; aunado al ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones, el cual se detallará más adelante.

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito principal de la organización y concluye cuando se encuentra en funciones productivas simples –elementos de competencia– que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

Los elementos de competencia se completan con criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y el contexto de aplicación.

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso, sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito principal de la empresa. El mapa o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en ‘árbol’ (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración: en ella, una vez definido el propósito principal, se desagrega sucesivamente en funciones hasta llegar al elemento. El elemento es una función productiva compuesta por tareas, motivo por el cual no puede desglosarse (ver Figura 4).

Figura 4. Estructura de un mapa funcional.



Normalización de competencias

Procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional de tal forma que, la competencia identificada y descrita, se convierta en una norma técnica de competencia laboral. Esta es una referencia válida para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

Formación basada en competencias

Es necesario, que los programas de formación se orienten no sólo a generar competencias mediante la base de las normas técnicas de competencia laboral, sino que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas.

De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso para hacer realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo para que decida lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Certificación de competencias

Reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (y, por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Es una constancia sobre una competencia demostrada a través de un certificado como garantía de calidad acerca de lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Relación de las normas de competencia laboral y las normas ISO

El nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral tiene dos grandes frentes. El primero tiene que ver con la capacitación, ya que las normas ISO establecen la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación para sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

El segundo factor de relación está en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Ésta se basa en

enero-marzo del 2006

la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato.

En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de calidad o bien, en términos del desempeño competente.

Conclusiones

Con la revolución científica iniciada en el siglo XIX, la educación, el conocimiento y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de esta evolución, el siglo XX –sobre todo a partir de los años cincuenta– es la era del Capital Humano, en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es el éxito que tengan en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos y los hábitos de sus ciudadanos.

Según Becker (2001), los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Aunque el Sistema de Certificación de Competencias implique cierta dificultad al desarrollarlo y llevarlo a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamentales, privado y educativo. De tal manera que una alianza entre ellos derive en el incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en conocimientos que se buscan hoy en día.

Bibliografía

Becker, B. et al. *The Human Resources Scorecard*, EE.UU.: Harvard Business School Press, 2001.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional [en línea],

<<http://www.cinterfor.org.uy/public>>
<<http://www.cinterfor.org.uy/spanish/region/ampro/cinterfor>>
<<http://www.cinterfor.org.uy/temas/complab/index.htm>>

Edvinsson, Leif y Michael S. Malone. *El capital intelectual*, México: Editorial Norma, 1998.

Mertens, Leonard. *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo: Cinterfor/OIT, 1996.

Roos, Johan et al. *Capital Intelectual*, Barcelona: Paidós Ibérica, 2001.

Ricardo Molina González

Estudió la Licenciatura en Informática en la Facultad de Informática de la Universidad Veracruzana. Es Maestro en Ciencias de la Computación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. En 1987 ingresó al IIE, en donde es Investigador en la Gerencia de Sistemas Informáticos. Ha participado en el desarrollo de varios proyectos relacionados con bases de datos y sistemas de información en Web para la CFE y PEMEX. Ha publicado artículos en su área de especialidad en foros nacionales e internacionales. Ha sido profesor de tiempo parcial en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Actualmente, es Jefe de proyecto en la GSI.

Liliana Paz Argotte Ramos

Licenciada en Informática por Universidad La Salle de Cuernavaca. Desde 1999 es investigadora del Instituto de Investigaciones Eléctricas en la Gerencia de Sistemas Informáticos, donde ha participado en el desarrollo de varios proyectos relacionados con almacenes y bases de datos así como con sistemas de información en Web para la CFE y PEMEX. Sus áreas de interés son los sistemas educativos basados en Web, diseño y desarrollo de bases de datos con tecnologías de Internet y tecnologías de almacenes de datos.

Norma Elena Jácome Grajales

Licenciada en Informática por la Universidad Veracruzana en 1991. Desde 1994 es investigadora del Instituto de Investigaciones Eléctricas en la Gerencia de Sistemas Informáticos. Sus áreas de interés son el desarrollo de sistemas educativos basados en Web, explotación de información a través de tecnologías de Internet y el desarrollo de bases y almacenes de datos. Ha trabajado para clientes como CFE, PEMEX y Luz y Fuerza entre otros. Ha publicado artículos en su área de especialidad en foros nacionales e internacionales.

Martín Carlos Domínguez Brito

Ingeniero en Sistemas Electrónicos por el Tecnológico de Monterrey. Ingresó al IIE en 1992, desde entonces ha participado en el desarrollo de proyectos bajo contrato para PEMEX y CFE. Dentro del IIE se ha desempeñado como jefe de proyecto, coordinador de especialidad e investigador. Sus líneas de investigación son bases y almacenes de datos, sistemas empresariales, tecnología Web-Multimedia, sistemas de colaboración y administración de sistemas y servicios. Ha publicado artículos en su área de especialidad en foros nacionales e internacionales.