

El uso de modelos de competencias no es algo nuevo. En los últimos años hemos visto renacer éste tema en nuestro medio y particularmente ha adquirido importante connotación dentro de la gestión de recursos humanos. Lo interesante no es si el concepto es nuevo o no lo es. Lo que buscamos en esta ocasión es aclarar algunos de sus significados en la gestión de recursos humanos, y qué procesos utilizados para definir un modelo de competencias en la organización son los que mejores resultados ofrecen. Sin duda se ha escrito mucho sobre "modelos de competencias" y existen muchos enfoques sobre el tema. Continuando con lo que ha sido nuestra práctica en estos artículos, lo que verdaderamente nos interesa es abordar el tema con la mayor sencillez posible, y dejar claridad en nuestro lector sobre los puntos importantes de aplicación de conceptos y técnicas tratados.

## Un Poco de Historia

Es interesante señalar que el movimiento sobre modelos de competencias existe desde hace ya un buen tiempo. Los primeros modelos tienen su origen antes de los años 60. Sin embargo, en nuestro medio centroamericano, su divulgación y aplicación probablemente no toma fuerza sino hasta en los últimos años.

Lo importante, desde la perspectiva histórica, es hacer notar que al hablar de modelos de competencia podemos distinguir entre el enfoque europeo (principalmente fincado en Gran Bretaña) y el estadounidense. El enfoque europeo muestra una fuerte orientación a definir normas de competencias que reflejan las perspectivas del desempeño en el sitio de trabajo y muy relacionadas a tareas y funciones. En Gran Bretaña se habla de normas de competencias nacionales para ocupaciones, así como conceptos de calificar y evaluar para lograr una "certificación". Esto es, en donde los individuos logran un certificado cuando pueden demostrar un desempeño o comportamiento que satisface todas las normas requeridas y establecidas.

Por otro lado tenemos el enfoque estadounidense, que nace de los trabajos de David McClelland, quien escribió a principios de la década de los 70 acerca de prácticas para la contratación dentro del Servicio Civil de los EE.UU. En esencia su enfoque consistió primero en identificar las personas con un desempeño exitoso (según resultados evidenciados) dentro de la organización, para luego identificar los comportamientos críticos que determinaban en forma directa dicho desempeño excelente. A diferencia del enfoque europeo, el enfoque norteamericano está orientado mucho más a identificar y definir normas de comportamiento relacionadas con el individuo.

Sin duda alguna el enfoque que inicia David McClelland es el

concepto que parece predominar en aquellas empresas que en nuestro medio buscan implementar modelos de competencia para la gestión de recursos humanos.

## La Inquietud por el Uso de Modelos de Competencias

Sin duda alguna la inquietud por desarrollar modelos de competencias dentro de las empresas es más que justificado. Es importante identificar, por así decirlo, las habilidades, capacidades, conocimientos y características personales observables en el comportamiento del individuo, que están directamente relacionadas al desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Habiendo logrado esto, es necesario asegurar que los sistemas de gestión de recursos humanos se enfocan adecuadamente en el desarrollo de éstas competencias. En otras palabras, es crítico definir "las normas de competencias" para los fines de estrategia y gestión en áreas tales como selección y contratación, capacitación y sucesión gerencial. A este punto alguien podrá decir: ¿Pero qué pasó con la evaluación del desempeño? He aquí una interrogante interesante y parte central de nuestro artículo: ¿Podemos realmente hablar de evaluación del desempeño por competencias tal como lo acostumbramos a oír y leer?, ¿se estará queriendo significar otra cosa cuando esto se dice? Para ponerlo en forma directa, cuando hablamos de competencias debemos limitarnos a decir: "evaluación de competencias" sin agregar la palabra desempeño pues esto confunde y esto es lo queremos explicar.

## Significado de Evaluación de Competencias

No olvidemos que las competencias, a final de cuentas, se refieren y entienden como elementos adscritos a un rol, ocupación, puesto o función. Son características subyacente en una persona que da como resultado un desempeño efectivo o superior en un puesto de trabajo. En otras palabras, representan un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y comportamientos que impactan de manera directa el desempeño del trabajo (rol o responsabilidad) de la persona, que pueden ser medidos contra normas bien establecidas y las cuales pueden mejorarse a través de desarrollo y entrenamiento. Por tanto, por sí solas no tienen vida ni dinámica. El reto está en cómo vamos a utilizarlas dentro de la gestión de recursos humanos. Se estará de acuerdo con nosotros en que lo medular es buscar permanentemente el desarrollo de las competencias en los individuos que trabajan en la organización, y así cumplir con un propósito central de la gestión de recursos humanos: apoyar en la tarea de contar con el mejor capital humano que permita a la empresa ser competitiva en los mercados en que actúa. El capital humano de la organización es el componente crítico en el quehacer de los negocios de la empresa.

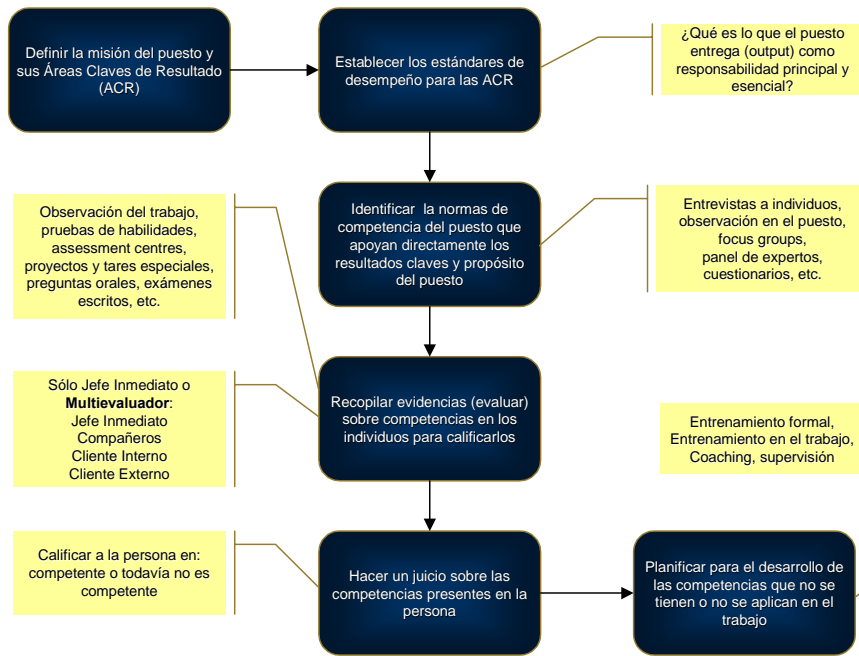
Dicho lo anterior, podemos aseverar que evaluar las competencias significa un proceso, o serie de acciones, que al final de cuentas no tiene otro propósito final que el de poder implementar un plan que nos permita desarrollar aquellas competencias para las cuales los individuos o grupos de individuos en la organización no califican. Este proceso gráficamente se ilustra en el diagrama.

Creemos que el diagrama se resume diciendo que, una vez establecidas las normas de competencia (perfiles, modelos), un trabajo importante en la gestión de recursos humanos es tratar de medir y calificar a los individuos respecto a las competencias requeridas y buscar acciones para desarrollar aquellas competencias que todavía las personas no demuestran o aplican en su trabajo.

Y en todo esto, entonces, ¿dónde queda el concepto y tema que acostumbramos escuchar y mencionar?: ¿Debemos evaluar el desempeño (performance) del personal basándonos en competencias? Sinceramente, no alcanzamos a comprender su uso. Las competencias, tal como las entendemos, no representan el resultado (output, producto, etc.) por el cual es responsable un individuo en un puesto o función dada. Más bien, las

competencias representan normas de conocimiento y comportamiento que los individuos deben tener y mostrar (observables) para lograr los resultados esperados en el desempeño del puesto, a partir de las áreas claves de responsabilidad que justifican dicho puesto en la organización. Por ejemplo, un buen vendedor lo que debe lograr son sus metas de ventas (resultado), y claro está que para lograrlas, debe contar con una serie de competencias. En resumen, las competencias las evalúo (mido, califico, etc.) para desarrollarlas. Los resultados que logra la persona en su puesto los mido para premiarlos.

En nuestro próximo artículo haremos referencia a las características de los procesos exitosos para desarrollar modelos de competencias en la organización.



*Lic. René Varela Santamaría  
Director Ejecutivo  
DESISA Consultores*

## Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.  
Tel.: (506) 290-8174

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

**Correo:** corporativo@desisa.com

**Sitio:** www.desisa.com