



APUNTES SOBRE LA UTILIDAD DE UN MODELO DE COMPETENCIAS APLICADO A LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA COSTARRICENSE¹

Lic. Warner Cascante Salas

“...el nuevo modelo de producción ya no se basa en actividades repetitivas y monótonas, sino en el trabajo intelectual y creativo de los individuos, así como en la innovación y el aprendizaje continuo..”

Agustín Ibarra Almada O.I.T.

RESUMEN: El modelo de competencia laboral es, en el ámbito mundial, una respuesta eficiente a las exigencias y ataques que reciben las Instituciones Estatales por parte de la Globalización. En Costa Rica, la Universidad Estatal forma parte del Servicio Público, y por esta razón, la Constitución Política impone como regla básica de la función de los Directores de las Unidades Académicas, la idoneidad comprobada. En este ensayo, se analiza el desarrollo del modelo de competencias como opción para legitimar la Universidad Pública como una Institución que cumple dicho mandato constitucional.

ABSTRACT: The Competence labor model is a worldwide efficient answer addressed to face all the requirements and attacks that governmental institutions have before globalization. In Costa Ricapublic universities are part part of the Public Service and for this reason, the Political Constitution impose like a basic function rule of the Academics Units Directors, the proved aptitude. This research will analyzed the development of the competence model as an opcion to legitimate thePublic university as an Institution that carries out what is constitutionally ordered.

DESCRIPTORES: COMPETENCIAS, COMPETENCIAS LABORALES, MODELO DE COMPETENCIAS UNIVERSIDAD PÚBLICA, COSTA RICA.

1. Introducción

En la actualidad, ante el fenómeno de la globalización o neoliberalismo económico, el papel del Estado y sus instituciones es cuestionado permanentemente; por lo que se señala, entre sus debilidades capitales, la “ineficiencia” institucional y la falta de eficacia de los funcionarios que llevan a cabo el servicio público.

**Licenciado en Derecho por la Universidad de Costa Rica, quien ha ejercido la docencia en la cátedra de Derecho Laboral en la Universidad de Costa Rica. Labora en la Universidad de Costa Rica desde hace 18 años y lleva más de 12 años de laborar en la Contraloría Universitaria, órgano que tiene por fin no solo la fiscalización, sino el aportar propuestas para mejorar la gestión universitaria sobre temas relacionados con la gestión y administración universitarias.*
e-mail: wcascant@cariari.ucr.ac.cr

Artículo recibido: 8 de setiembre, 2003

Aprobado: 24 de noviembre, 2003

En muchos países, se discute hasta dónde deben intervenir el gobierno y los demás actores sociales en el modelo de competencia laboral; según el criterio de los expertos, la situación óptima se encuentra en los puntos intermedios que vayan de acuerdo con la situación social e histórica de cada país.²

Sea cual sea la posición asumida, el concepto de **competencia laboral** amerita ser estudiado y analizado. Este enfoque surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, de la sociedad. Esto plantea el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en los que el hombre aprende y se desarrolla; por ello, resulta urgente fomentar una cultura de **educación para toda la vida**, que sea flexible, de calidad y coherente con las necesidades del individuo, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios.

En cuanto al individuo, el fenómeno de educación para toda la vida no termina cuando se obtiene un título o grado universitario. En el caso de la Universidad como Institución, específicamente en América Latina, no debe quedarse únicamente en los postulados de la Reforma Universitaria de Córdoba.

Una de las derivaciones o repercusiones centroamericanas del fenómeno reformista de Córdoba, es el establecimiento de la Universidad de Costa Rica, el recinto de Educación Superior más antiguo.

El Estado costarricense, a partir de 1948, luego de una guerra civil, estableció en su Constitución Política la Educación Superior Estatal como un **Servicio Público**,³ condición que tiene como consecuencia que todo su personal, incluido el académico, se consideren como servidores públicos, lo que a su vez implica, por disposición de la misma Carta Magna,

² MERTENS (Leonard) Sistema de competencia laboral: surgimiento y modelos. Montevideo, Uruguay., 1996 Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México. p 33.

³ Es importante resaltar la connotación que reviste el "servicio público". En Costa Rica esta figura jurídica es la actividad que, sufragada por toda una nación, el Estado realiza, prestando así un servicio a los administrados, y garantizado como mínimo, la eficiencia, eficacia y adaptabilidad de la gestión, con miras a satisfacer el bien común.

que deben ser nombrados con base en **idoneidad comprobada**, con el fin de garantizar la **eficiencia** en el servicio y la función.⁴

Si bien es cierto, aunque la disposición constitucional data de las postrimerías de la primera mitad del siglo XX, hasta este momento, la comprobación de la idoneidad de los servidores docentes universitarios ha estado respaldada por su buen nivel académico y mística de trabajo, lo que coexiste con un anacrónico régimen de méritos que, a través del tiempo, ha experimentado pocos cambios. Por ello, la posibilidad de medir o determinar el grado de eficiencia en el servicio, individualmente, cuenta con pocos instrumentos que permitan garantizar el cumplimiento del precepto constitucional.

Precisamente, al identificar esta debilidad en la gestión universitaria, cobra importancia y pertinencia la reflexión sobre la viabilidad o posibilidad de desarrollar y, eventualmente, implementar un modelo de competencias para los puestos de Dirección de las diversas Unidades Académicas, sean éstas Escuelas, Facultades, Estaciones Experimentales, Centros o Institutos de Investigación de una Universidad Pública, teniendo en cuenta la extendida utilización mundial de los modelos de competencias, sobre los cuales, la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) ha puesto atención y dedicado significativos recursos y esfuerzos, con miras a generar un aporte significativo tanto en el desempeño laboral, como en la eficiencia de los servicios que brindan las organizaciones, incluidos los entes universitarios.

2. ¿Qué son las competencias laborales?

Según el Diccionario de la Real Academia, "**competencia**", en su cuarta acepción, significa "**aptitud, idoneidad**"; a su vez, aptitud significa "suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo"; por su parte, idoneidad significa "adecuado y apropiado para una cosa".

⁴ ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE COSTA RICA. Constitución Política de la República de Costa Rica, de 7 de noviembre de 1949, San José, artículos 191 y 192.

Artículo 191.- Un estatuto de servicio civil regulará las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración.

Artículo 192.- Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y sólo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos.

Adicionalmente, **competente**, en su primera acepción, significa "bastante, debido, proporcionado, oportuno y adecuado; y en su tercera acepción, "buen conocedor de una técnica, de una disciplina, de un arte".

Definiciones de competencias laborales.

La categoría de competencia laboral fue acuñada, originalmente, por la Psicología, y luego, utilizada por la Administración de Recursos Humanos⁵. Posteriormente, fue retomada por otras derivaciones, como la Administración Universitaria y los diversos modelos de certificación de competencia laboral.⁶

Muchos son los enfoques y aproximaciones que se han formulado en torno al concepto "competencia laboral". "En los últimos años se ha incrementado notablemente el estudio de las competencias que se ponen en juego para el exitoso desempeño laboral. La razón nace en las rápidas y profundas transformaciones experimentadas en las estructuras de las organizaciones, emparentadas con las políticas de ajuste y la mayor exposición de las economías locales ante el mundo".⁷

Desde varios ángulos, según sea el actor interesado, se ha iniciado el análisis de la competencia laboral. Desde la óptica de las instituciones de formación, con el ánimo de mejorar la calidad y pertinencia de sus currículos y programas formativos. Desde la perspectiva de los Ministerios del Trabajo, con la intención de mejorar la calidad de los sistemas de formación y dotar de transparencia del mercado laboral. También de modo creciente los sindicatos se han aproximado al enfoque de la competencia entendiendo y practicando en muchos casos, que la formación está siendo parte de la negociación colectiva.⁸

⁵ Véanse los trabajos de los psicólogos Rodríguez Trujillo Nelson, Boyatzis, (1982) *The competent manager*, Mc Clelland. D.C (1973) *Competence at work*, New York, John Wiley and sons.

⁶ Véase DUFOUR, R. (1999) El proceso de certificación en Francia; TAYLOR (Marie) El modelo británico de certificación de competencia laboral; MARTINEZ LOPEZ (Felix) Evaluación y certificación de la competencia: el caso de España. GARCIA MACIAS (José Manuel) El sistema de certificación de competencia laboral de México. Todos participantes en el Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México.

⁷ ZARIFIAN (Philippe) *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo. Cinterfor, 1999. Organización Internacional del Trabajo. Papeles de la Oficina Técnica, 8. p.5

⁸ Ver ZARIFIAN (Philippe) Op. cit. p.5

Seguidamente, se presenta una selección hecha por Rodríguez Trujillo, Ph. D.⁹ Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993, p. 9) consideran que es: *"una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo a superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio"*.

Rodríguez y Feliú (1996, p. 32) las definen como *"Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad"*.

Ansorena Gao (1996, p. 76) plantea que se trata de *"una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."*

Guion, citado en Spencer y Spencer (1993, p. 9) las define como: *"Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse a pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"*

Woodruffe (1993, p. 27) las plantea como *"una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente"*.

Finalmente, Bayatzis (1993), con ocasión de un trabajo realizado, señala que son *"conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones"*.¹⁰

⁹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. El señor Nelson Rodríguez Trujillo es miembro de la Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela y del grupo Psico Consult C.A. página web principal de la O.I.T. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel-efe/i.htm>

¹⁰ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Op. Cit. Subtema # 2 , p3.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral; es decir, no están solamente asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

En síntesis, la competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral de calidad, y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y óptimo en diferentes lugares de trabajo.

Las aptitudes pueden desarrollarse por medio de:

- La asistencia a una escuela o a un centro de capacitación.
- Por métodos autodidactas.
- Por la experiencia que se obtiene al realizar un trabajo.

Ser competente en una o más áreas de actividad es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y alcanzar buenos resultados. Asimismo, esta persona puede mostrar, en cualquier momento, sus conocimientos y habilidades, los que le permite desempeñar eficazmente su trabajo. La manera de validar su competencia laboral, es solicitando su evaluación y certificación. El certificado garantiza que se tiene la capacidad y las habilidades indispensables para la actividad que se realiza.

Para ser evaluada una persona debe:

- Mostrar que sabe hacer su trabajo en el lugar donde lo realiza o en otro similar.
- Expresar sus conocimientos verbalmente.
- Demostrar que tuvo un aprendizaje previo para la actividad que realiza.

Probablemente, una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que las construcciones psicológicas tradicionales. De

hecho, las Competencias combinan algo que lo que las construcciones psicológicas tradicionales tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación) lo cognoscitivo (conocimiento y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos y destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión y memoria auditiva). Aparte de esto, las posiciones tradicionales asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, y que existen fuera del contexto en que se pone de manifiesto; mientras que las Competencias están claramente contextualizadas; es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.¹¹

Lo anterior, establece una diferencia: Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales que, en lo posible, garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales, con una relación directa con el contexto en que se expresan.¹²

Una Competencia es la que hace que la persona "competente" realice en forma exitosa un trabajo o una actividad, debido a la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas particulares. Si falla alguno de esos aspectos, que se requiere para lograr algo, ya no se es "competente". Es lo que Lawshe y Balma (1966, p. 20) planteaban hace muchos años como:

- a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo
- b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo
- c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés.

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o bien, que a pesar de saber cómo, esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones para hacerlo.¹³

¹¹ Rodríguez Trujillo (Nelson) Op. Cit. Subtema #2, p. 3

¹² Rodríguez Trujillo (Nelson) Op. Cit. Subtema #2, p 3

¹³ Rodríguez Trujillo (Nelson) Op. Cit. Subtema #2 , p 4

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer (1993, p. 37) consideran que las Competencias están compuestas por características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo), formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Por su parte, Boyatzis plantea que una competencia puede ser *"una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo"*.

Al revisar las características o componentes de las Competencias, se observa que, de alguna manera, están asociadas con las construcciones psicológicas, pero se combinan de una manera determinada para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas; es decir, para hacer a la persona "competente". La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo. Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo, que persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de los demás, actuar en forma cooperativa y estar orientado hacia el logro de objetivos.

3. ¿Tipos de competencias?¹⁴

El número de Competencias "existentes" puede ser muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.

Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales

¹⁴RODRIGUEZ TRUJILLO (Nelson) Selección efectiva de personal basada en competencias. Montevideo. Cinterfor, 1999. Organización Internacional del Trabajo. Papeles de la Oficina Técnica, 8. p.7 extracto del trabajo presentado a la O.I.T. p.3

denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes (Solución de Problemas vs Toma de Decisiones).

Igualmente, algunas competencias son agrupadas de formas distintas, por ejemplo: Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano - Spencer y Spencer - o en Gerencia - Barnhart. Esto hace que el número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las Competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes, y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Para analizar con más profundidad lo que son las Competencias, es recomendable utilizar un Diccionario de Competencias, entre los que destacan los mencionados supra en este apartado. Es importante advertir que no basta una lista con nombres de competencias, es necesario contar con detalles que amplíen la definición de éstas.

Las competencias universales.

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de **liderazgo** y **gerenciamiento**; válido para realizar una autoevaluación de cuáles son las competencias que una persona domina y en cuáles debe hacer énfasis. Se han seleccionado en razón de que podrían resultar útiles para los puestos de Dirección de Unidades Académicas en una Universidad como la de Costa Rica.

Las dieciséis competencias referenciales según McCAULEY (1989)

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.

2. Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás, cuando es necesario.
3. Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4. Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y precisa.
5. Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6. Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo
9. Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
10. Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas,
11. Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional, de manera armoniosa.

- 14 Autoconocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes, y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- 15 Tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor.
- 16 Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás.

4 Aplicación de las competencias laborales en el ámbito mundial. Modelos institucionales

La participación de diferentes sectores reviste, en la práctica, formas muy diversas según el modelo institucional que se haya adoptado. Entre estos modelos, pueden identificarse: a) el impulsado desde la autoridad gubernamental; b) el que surge y es regulado por las fuerzas del mercado, y c) el que es promovido por organizaciones empresariales y sindicales. Sin embargo, conviene señalar que no existen modelos puros, sino que en la práctica, se observan diferentes combinaciones. Dentro del primer modelo están las experiencias de Gran Bretaña, Australia y México. En estos casos, se parte de una instancia nacional (Consejo) que busca dar coherencia al sistema y coordinar todos los esfuerzos que se realicen en los distintos sectores. Si bien en estas instancias se encuentran representados los empleadores y trabajadores, la promoción recae centralmente en los gobiernos.¹⁵

En el caso de Gran Bretaña, por ejemplo, las diferentes iniciativas fueron impulsadas por el gobierno, con limitaciones en la participación de los diferentes sectores sociales. Los empleadores mostraron mayor interés en apoyar los estándares que al concepto mismo de competencia, ya que de acuerdo con algunos analistas del tema, el estándar hacía posible promover las negociaciones con los sindicatos sobre las condiciones del aprendizaje. Así, un modelo nacional coherente tiene el inconveniente de que los sectores sociales, empleadores y sindicatos, participan de manera limitada, por lo que el movimiento de la competencia laboral tendría la cohesión conceptual, pero no necesariamente la cohesión social.

El modelo regulado por el mercado es predominante en los Estados Unidos, donde los sectores económicos han desarrollado el sistema de competencia laboral autodirigida. Con estas acciones, se busca controlar los costos, así como evitar las regulaciones del gobierno.

Entre los problemas que enfrenta este modelo, destacan: falta de mecanismos que aseguren la calidad del sistema, lo que afecta la transferibilidad de la competencia de un Estado a otro, y la ausencia de un marco conceptual y de un lenguaje común entre los diferentes programas de certificación y la comunidad educativa.

El papel del gobierno es facilitar las iniciativas y desarrollar una estructura de organización que permita llegar a consensos entre las diferentes partes involucradas en el sistema de competencia laboral.

Finalmente, en el modelo impulsado por las organizaciones de empresarios y de trabajadores, éstas se encargan de promover y sostener el sistema de formación y de las políticas de mercado de trabajo. Este modelo se observa en países como Alemania, Francia y Canadá, entre otros. En Japón, las empresas tienen el papel principal en las acciones de formación de trabajadores. En Alemania, los interlocutores sociales desempeñan un importante papel en la regulación de la formación profesional, en su planificación empresarial y en la política de mercado de trabajo.

El modelo canadiense se basa en la constitución de Consejos Sectoriales y/o Territoriales, que combina la formación para el trabajo y la capacitación que se realiza dentro de la empresa.

El origen de estos consejos deriva de la necesidad de los actores productivos de tratar los asuntos clave de la administración de personal y la capacitación. El papel de estos consejos ha permitido desarrollar una concepción sectorial de los temas relacionados con la capacitación, lo que ha tenido la ventaja de evitar que existan empresas que se aprovechen de la capacitación que se realiza en otras. De esa manera, se sustituye el nivel de la empresa por el nivel sectorial, considerando como el más idóneo para resolver los asuntos

¹⁵ MERTENS (Leonard) Op. cit. p. 37

de la formación. La mitad de los recursos con los que operan estos consejos son aportados por el gobierno federal o local.

Por otro lado, en el caso centroamericano, concretamente la experiencia costarricense, es muy incipiente. Ya en algunas empresas del sector privado y grupos de consultoría en Recursos Humanos se habla del modelo de competencias. En el marco estatal, el Banco Nacional de Costa Rica, el banco de mayor estabilidad nacional y centroamericano, ha iniciado el desarrollo de un modelo de competencias generales para todo su personal. Otra institución del sector público, es la Contraloría General de la República, que internamente, se encuentra en proceso de instalar un modelo de competencias laborales dentro de su organización.

Luego de haber esbozado una visión muy general sobre las competencias en el ámbito mundial, se bosquejará el caso de la Universidad costarricense, en la cual, el concepto de servicio público tiene una connotación capital, habida cuenta de que dicha categoría es el punto de enlace entre el concepto de eficiencia inherente a las competencias laborales y la naturaleza de la Educación Superior Estatal del país.

5. La Universidad costarricense como Servicio Público.¹⁶

Para la comunidad nacional costarricense, desde sus primeros años de vida independiente (1821), la educación ha sido una preocupación y un interés manifiesto; por ello, no es de extrañar que tanto el primer Jefe de Estado, Juan Mora Fernández (1821), como un número significativo de gobernantes subsiguientes, fueran educadores, abogados o médicos, ciudadanos profesionales de gran sensibilidad y visión social.

La Universidad de Costa Rica fue creada en 1940¹⁷; no obstante, inmediatamente después de la guerra civil de 1948, se promulgó la actual Constitución Política, la que retomó la existencia de dicho ente universitario y le otorgó jerarquía normativa constitucional, consagrando su naturaleza vocacional y su carácter público. Al respecto, cabe ilustrar que el

¹⁶ En este punto resulta oportuno reiterar que el concepto de servicio público empleado en esta exposición, es el indicado supra en la nota al pie número cuatro de la introducción, a saber: el servicio público es la actividad que sufragada por toda una nación, es llevada a cabo por el Estado mediante la cual se presta un servicio a los administrados, garantizado como mínimo la eficiencia, la eficacia y la adaptabilidad de la gestión con miras a satisfacer el bien común.

¹⁷ UNIVERSIDAD DE COSTA RICA. Ley Orgánica #362 del 20 de agosto de 1940

legislador de la Asamblea Nacional Constituyente de 1949, previó todo un capítulo dedicado a la Educación y la Cultura, en el cual destaca el artículo 77, que dice: *"La educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la preescolar hasta la universitaria."*

Adicionalmente, destaca también el artículo 84 de la Constitución Política costarricense, el cual señala lo siguiente:

La Universidad de Costa Rica es una institución de cultura superior que goza de independencia para el desempeño de sus funciones, y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios.

Las demás instituciones de educación superior universitaria del Estado tendrán la misma independencia funcional e igual capacidad jurídica que la Universidad de Costa Rica. El Estado las dotará de patrimonio y colaborará en su financiación.

Posteriormente, se dictó la Ley General de Administración Pública, número 6227, el 28 de agosto de 1978, la cual, marcó un hito histórico al lograr concentrar en una Ley los conceptos acuñados por varias décadas por el Consejo de Estado Francés y los tribunales españoles, entre ellos, el concepto de "servicio público"; al respecto, en su artículo 4 indica:

"La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios..."

Las implicaciones de que las Universidades costarricenses estén sujetas a las reglas del "servicio público" consiste en que, sin detrimento de su autonomía institucional, que también es consagrada por la Carta Política Fundamental, se deberá mostrar eficiencia en el funcionamiento. Por ello, la eficiencia es el ligamen entre un modelo de competencias y el servicio público que brindan las Universidades Públicas costarricenses, elemento que, por consiguiente, deberá reflejarse u observarse en la actuación de cada uno de sus servidores docentes, entre los cuales están incluidos los puestos de Dirección.

6. El caso de los Directores de unidades académicas universitarias.

Como ya se dijo (introducción), las Unidades Académicas, sean Escuelas, Facultades, Estaciones Experimentales, Centros e Institutos de Investigación de una Universidad Pública, son órganos que forman parte de la Estructura Orgánica interna del ente universitario; aunque tienen diferencias entre sí, por sus funciones y nomenclatura, poseen un elemento en común: están dirigidas por un funcionario que las representa. Estos puestos de Dirección se denominan, en el caso de las Facultades, Decano y Director en los demás casos, como por ejemplo, en las Escuelas, Estaciones Experimentales, Sedes Regionales, Recintos Universitarios, Centros e Institutos de Investigación.

En el caso concreto del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, tanto un Decano como un Director de cualquier Unidad Académica, ejercen en su unidad las potestades de superior jerárquico inmediato de los funcionarios y su autoridad sobre los estudiantes.¹⁸ En este sentido, un Decano o Director ejerce funciones gerenciales y de dirección, como por ejemplo:

- Ejecutar los acuerdos del Consejo Universitario y los de su Facultad, Escuela, Instituto o Centro de Investigación.
- Atender sus obligaciones como Director durante el tiempo de sus labores.
- Ejercer las potestades de superior jerárquico inmediato de los funcionarios y su autoridad sobre los estudiantes.
- Ejercer jurisdicción disciplinaria sobre los estudiantes.
- Formar parte del Consejo Asesor de Facultad, Escuela o del Consejo Científico.
- Convocar a la Asamblea de Facultad, Escuela, o Centro o Instituto de Investigación.
- Aprobar el programa anual de trabajo de cada profesor
- Proponer al Vicerrector de Docencia el cupo máximo de estudiantes en su unidad.
- Proponer al Vicerrector de Docencia el nombramiento de personal académico interino.
- Nombrar comisiones para el estudio de asuntos determinados.
- Suspende lecciones cuando las circunstancias lo ameriten.
- Preparar el anteproyecto de presupuesto.

¹⁸ UNIVERSIDAD DE COSTA RICA Estatuto Orgánico. Edición actualizada del año 2002 para el VI Congreso Universitario. Artículos 94 inciso d) y 106 inciso ck) y 128.

Con este listado de funciones de los puestos de Dirección en la Universidad de Costa Rica, es evidente que sus labores son típicamente gerenciales o de dirección, y que, en congruencia con los principios de servicio público, requieren el mayor grado de eficiencia, aspecto que pretende lograr un modelo de competencias.

7. Utilidad de la aplicación de las competencias laborales en una Universidad Pública costarricense

Uno de los principales objetivos del enfoque de competencia laboral, es ayudar a romper con las inercias y obstáculos que a la fecha han inhibido la dinamización de la formación y capacitación de su personal. Esto obedece parcialmente a los problemas que enfrentan las empresas para poner en práctica programas de formación; en ocasiones, porque no saben alcanzar sus objetivos, porque los costos de los programas son elevados o por el temor de alterar la estructura de jerarquías y remuneraciones. No obstante, el concepto de normas de competencia ha permitido a las organizaciones dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación.

El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado con criterios de calidad, exige que el trabajador tenga el mayor nivel de autonomía; es decir, se supone que cuanto más autónomo es un trabajador, más estímulos tiene para aprender. Sin embargo, la autonomía del trabajador en las empresas y organizaciones de América Latina, no es parte de la cultura laboral y, en el mejor de los casos, llega a una situación de autonomía controlada.¹⁹ Lo anterior, es una limitante para otro tipo de puestos, pero, tratándose de los puestos de Dirección en una organización universitaria, en la que no se espera que se presenten las limitaciones típicas de las empresas de producción, es una fortaleza, debido precisamente a la gran independencia con que se puede laborar en los puestos de Dirección en una Universidad Pública.

Por otro lado, siendo que el elemento **eficiencia** resulta ser esencial dentro de un modelo de competencia laboral, y que ese mismo elemento es una de las reglas medulares que orientan el concepto de servicio público, se arriba a la razón fundamental por la cual un modelo de competencia laboral resultaría útil en una Universidad Pública costarricense.

¹⁹ Mertens (Leonard) Op. cit. p. 33

En efecto, como ya se mencionó, en la actualidad, ante el fenómeno de la globalización o neoliberalismo económico, el papel del Estado y sus instituciones es cuestionado permanentemente, y se señala, como debilidad capital, la "ineficiencia" institucional y el mal rendimiento de los funcionarios que llevan a cabo el servicio público; de ahí, que cobre relevancia reflexionar sobre la oportunidad y pertinencia de establecer un modelo de competencias. Esta situación es una oportunidad, considerando que podría ser una posibilidad de fortalecimiento de la Universidad Pública costarricense, tanto institucional como individualmente.

Ahora bien, ¿por qué un modelo de competencias en los puestos de Dirección de una Universidad Pública? La respuesta obedece a que una organización como la Universidad de Costa Rica tiene puestos claves, por lo que, mejorando o fortaleciendo esas áreas estratégicas de la organización, puede revitalizarse y permitirse que en otras de sus áreas, se emule el proceso de competencia laboral. En adición a lo anterior, la experiencia muestra que un cambio o innovación de este tipo nunca funcionará en la estructura organizacional de abajo hacia arriba, sino que, convencidas las personas que tienen autoridad y responsabilidad, se facilita a manera de un efecto cascada hacia el resto de sus colaboradores, no a la inversa.

8 Conclusión

En este primer ensayo se ha querido plasmar una primera aproximación al fenómeno de la competencia laboral, con el ánimo de entender su concepto, su aplicación o experiencia a nivel mundial y, en especial, en Costa Rica.

Sobre el primer aspecto, a pesar de que existen muchas y muy variadas definiciones de competencia laboral, se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral con calidad y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad en diferentes lugares de trabajo.

Ser competente en una o más áreas de actividad es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y de alcanzar buenos resultados. Asimismo, está

en posibilidad de mostrar conocimientos y habilidades que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo.

Países como Francia, Alemania, Gran Bretaña, Estados Unidos, Australia y México ya han dado pasos para el desarrollo de modelos de competencias laborales incluidos dentro de toda una estructura de certificación. Sin embargo, la gran mayoría de experiencias están en el sector privado.

En el caso de la experiencia centroamericana, y puntualmente en Costa Rica, ya se han iniciado procesos de desarrollo de modelos de competencias, en los cuales el sector público, liderado por el Banco Nacional de Costa Rica y la Contraloría General de la República, han dado los primeros pasos. En el caso de las Universidades Públicas, concretamente la Universidad de Costa Rica, en este momento, el tema apenas se prepara para su discusión. El tema de competencias laborales necesariamente deberá estar ligado a la situación particular en que la Universidad Pública costarricense se encuentra inmersa, con todas sus implicaciones dentro del instituto jurídico de "servicio público", que es de orden constitucional, y ligado a los puestos clave, como Directores de unidades académicas universitarias. Sin esas dos vinculaciones, una de orden jurídico-conceptual, y otra de orden organizativo, hablar de un modelo de competencias sería una discusión académica más, como tantas otras.

9 REFERENCIAS

- ATHANASOU, J. (1997). **Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia. En Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia.** México, D. F.: Editorial Limusa, S. A. De C.V. Primera Edición.
- BADILLA, R; ESPINOZA, L. (1991). **Sistema Nacional de Control de Hacienda Pública.** Tesis para optar por el título de Licenciados en Derecho, Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica.
- BIELSA, R. (1960). **La Función Pública. Caracteres Jurídicos y Políticos.** Argentina: Editorial ROQUE DEPALMA,
- BREWER, A. (1981). Comentarios sobre los Principios de la Ley General de la Administración Pública de Costa Rica. **Revista del Seminario Internacional de Derecho Administrativo.** Edición única.
- CABANELLAS, G. (1981). **Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual.** Buenos Aires, Argentina: Editorial Heliasta. 16 edición actualizada y ampliada por Luis Alcalá-Zamora y Castillo, 750.
- COLEGIO DE ABOGADOS DE COSTA RICA.(1981) Ley General de la Administración Pública. En **Revista del Seminario Internacional de Derecho Administrativo.** Edición única.
- Cómo desarrollar el modelo de competencias en los principales procesos de gestión humana.** Seminario. Marzo 22 y 23 de 2001. Recuperado en mayo del 2003, de www.directores.com/seminarios/marzo/como_desarr_mod.htm
- COSTA RICA. **Constitución Política de la República de Costa Rica.** De 7 de noviembre de 1949, San José, Imprenta Nacional.
- COSTA RICA. (1978) **Ley General de la Administración Pública.** Número 6227, del 28 de agosto.
- DELGADO, Domingo. (2002). **EL CICLO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS** El Modelo de Competencias de una organización. <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=dode1&id=239>
- _____. (2003). **Modelos de Gestión por Competencias.** Recuperado en mayo del 2003, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=dode1&id=240>
- DUFOUR, R. (1999). **El proceso de certificación en Francia.** Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México. Editorial Cinterfor O.I.T.

- GARCIA, J. (1999). **El sistema de certificación de competencia laboral de México.** Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México. Editorial Cinterfor O.I.T.
- GROZIER, M. (1974). **El fenómeno burocrático.** Buenos Aires Argentina: Amorrortu Editores.
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (1983). **Reglamento del Sistema de Capacitación y Formación de Servidores del Instituto Nacional de Aprendizaje.** San José, C.R.: INA.
- LEGUINA, J. (1983). **La responsabilidad civil de la Administración Pública.** Segunda Edición. España: Editorial Tecnos.
- MARTINEZ, F. (1999). **Evaluación y certificación de la competencia: el caso de España.** Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México. Editorial Cinterfor O.I.T.
- MENDEZ, O. (1984). **La Investigación Científica.** San José, Costa Rica: Editorial Juricentro.
- MERTENS, L. (1996). **Sistema de competencia laboral: surgimiento y modelos.** Montevideo, Uruguay. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México. Editorial Cinterfor O.I.T.
- MURILLO, M. (1988). **Ensayos de Derecho Público.** Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica, 1988 Editorial Cinterfor O.I.T.
- ORTIZ, E. (1974). **Los Privilegios de la Administración Pública.** Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, II Congreso Jurídico Nacional, Colegio de Abogados y Universidad de Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. **Diccionario de la Lengua Española.** Madrid: Editorial ESPASA-CALPE S.A., Vigésima Edición, Tomo II, 1984, 1420 p.
- RODRIGUEZ, N. (2001). **40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral.** Editorial Cinterfor. Organización Internacional del Trabajo.
- RODRIGUEZ, N. (2001). **40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral.** Editorial Cinterfor. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 15 de enero de 2003, de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/>
- SERVICIOS INTEGRALES PARA LA ALTA DIRECCIÓN. **Curso "Presentación de un modelo de competencias: como utilizarlo para optimizar la gestión de su personal"**. Recuperado en el mes de junio de 2003, de www.siad.com.ar/Cursos/RRHH/RRHH_curso8.htm

SOLÍS , R. (1993). **Autonomía Universitaria**. Dictada en la Universidad de Costa Rica ante el Consejo Universitario. Sesión #3933 del 14 de abril de 1993.

SOTO J, C. (1981). **Selección de Términos Jurídicos, Políticos, Económicos y Sociológicos**. México: Editorial Limusa.

TAYLOR, M. (1999). **El modelo británico de certificación de competencia laboral**. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y Perspectivas en Guanajuato, México. Editorial Cinterfor O.I.T.

TOBIO, M. **Hacia un concepto universal: un modelo de gestión por competencias**. Harvard Deusto Business Review. Recuperado el 12 de febrero de 2003, de <http://www.metabase.net/docs/icap/01257.html>

Universidad de Costa Rica. **Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica**. Edición del año 2000.

_____. **Reglamento del Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica**.

_____. **Reglamento de Régimen Académico y Servicio Docente**.

VILLALOBOS, A. (2001). **Evaluación de competencias para efectos de selección laboral mediante la entrevista conductual**. Tesis para optar por el título de Licenciados en Psicología, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica.

WATSON WYATT. (2001). **Seminario Administración por competencias**. Recuperado en junio del 2003, de <http://www.watsonwyatt.com/latin-america/ourfirm/conference2.asp>

WEIHRICH, H.(2002) **Administración una perspectiva global**. Décima edición. Editorial Mac Graw Hill. .

ZARIFIAN, P. (1999). **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Cinterfor: Organización Internacional del Trabajo. Papeles de la Oficina Técnica, Montevideo. Editorial Cinterfor O.I.T.

_____. (1998). **El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales**. Ponencia presentada en Río de Janeiro, CIET, 26 de agosto. Recuperado en junio del 2003, de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/8/pdf/papel8_3.pdf