

RESUMEN

El entorno dinámico en el cual las empresas están inmersas, las lleva a adoptar estrategias para conseguir su permanencia en el mercado. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) son células económicas de relevante importancia para la economía de un país y están en constante búsqueda de mejores prácticas para su crecimiento y permanencia en el mercado, siendo el capital humano un factor relevante ya que juega un papel decisivo para la obtención de metas, objetivos y conclusión de planes organizacionales.

La mayoría de las micros y pequeñas empresas carecen de una estructura organizacional sólida, operan en ausencia de manuales de puestos, definición de funciones, carecen de planes de capacitación para su personal, entre otras carencias y problemáticas, es por lo anterior que es de notable utilidad la implantación de un modelo de gestión por competencia, el cual es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas hacia los objetivos organizacionales, lo que permitirá alcanzar mejores resultados.

Palabras clave: MiPyMe, Empresas, Capital humano, Competencias, Modelo de gestión por competencias.

ABSTRACT

The dynamic business environment within companies is immersed in the need to adopt strategies to achieve their permanence in the market. Micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) are important economic nodes to countries' economies. Enterprises are searching better practices for their growth and permanence in the market; human capital being a relevant factor since it plays a decisive role in obtaining goals, objectives and conclusion of organizational plans.

Most micro and small businesses show a lack of strong organizational structure, they operate frequently in the absence of job manuals, defined roles, lack of training plans for their staff, among other lacks and problems. It is for this reason that the implementation of a competency management model is of remarkable utility, which is a set of processes related to the people who make up the organization and whose purpose is to align them towards the organizational objectives, which will allow achieving better results.

Keywords: MSMEs, Companies, Human Capital, Competencies, Competence Management Model.

Ruth Noemí Ojeda López. Realizó sus estudios doctorales en la Universidad Nacional Autónoma de México obteniendo el grado de Doctora en Ciencias de la Administración. Actualmente es profesora de la Universidad Autónoma de Yucatán, siendo su línea de investigación "sociedad y organización" de la cual han derivado libros, capítulos de libro, artículos y memorias en extenso. Por sus actividades docentes cuenta con la certificación de la ANFECA así como el perfil Prodep, en el ámbito de la investigación es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Doctor en ciencias, Profesora titular de carrera, Universidad Autónoma de Yucatán, ruth.ojeda@correo.uady.mx

Anel Esther Coronado Castro. Estudiante de maestría y gestión en cambio organizacional, licenciada en mercadotecnia y negocios internacionales, experiencia en la iniciativa privada en el área de recursos humanos y gestión de procesos. Licenciada en mercadotecnia y negocios internacionales, Universidad Autónoma de Yucatán, anel.ecc1701@gmail.com. Dirección, teléfono y fax de la institución de adscripción sin abreviaturas. Calle 20, Pedregales de Tanlum, 97205 Mérida, Yuc. Teléfono: 999 981 0926. Universidad autónoma de Yucatán. Facultad de contaduría y administración. Domicilio para el envío de la revista: Calle 20, Pedregales de Tanlum, 97205 Mérida, Yuc. Facultad de contaduría y administración. Área de posgrado e investigación



“LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS MIPYMES”

“THE IMPORTANCE OF THE IMPLEMENTATION OF A COMPETENCY MANAGEMENT MODEL FOR THE MSMES”

Fecha de recepción: 03/12/2019 Fecha de aceptación: 18/01/2020

Ruth Noemí Ojeda-López
Anel Esther Coronado-Castro

INTRODUCCIÓN

Actualmente el entorno dinámico que se encuentra alrededor de las organizaciones genera que tengan que moverse, readaptarse o reinventarse para mantenerse vigentes y competitivas en el mercado, existen varios factores de relevante importancia dentro de las organizaciones que las impulsan a sobre llevar dichas modificaciones, uno de estos es el factor humano ya que este permite u obstaculiza la realización de estos cambios.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son los entes económicos que representan más del 99% de las organizaciones en México según datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2016), su relevancia se centra en que son las células económicas que emplean a la mayor parte de la población en edad laboral y a los flujos de bienes y servicios que comercializan en conjunto.

Un tema de gran interés en la actualidad para todo tipo de organización sin importar su tamaño es el de competencias laborales que en resumen se refiere a la capacidad de un individuo en particular para llevar a cabo una actividad o

tarea con el resultado deseado. La implementación de un modelo de gestión de competencias en la organización permitiría identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan ventaja competitiva a la organización y con estas poder realizar con éxito sus planes y objetivos particulares para asegurar su permanencia en los mercados de interés.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La micro, pequeña y mediana empresa (MiPyMe)

La clasificación bajo la cual se divide a las empresas mexicanas de acuerdo con su tamaño en micro, pequeña y mediana se rige mediante la normativa mexicana que se encuentra establecida en el “acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas” publicado en el diario oficial de la federación el 30 de junio de 2009 sección 3 matutino, el cual establece el número máximo de trabajadores y el tope de ingresos anuales por cada tamaño y sector (DOF, 2009).

Las MiPyMes son entidades económicas de gran relevancia para la economía de México, su importancia radica en el número que existen y el porcentaje de la población económicamente activa que ocupan, así mismo juntas generan grandes volúmenes de oferta y demanda de los productos y servicios que comercializan. Según el INEGI en su encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015), de poco más de 4 millones de empresas existentes en el territorio nacional el 97.6% pertenecían al grupo de microempresas y agrupaban el 74.5% del personal ocupado total, las empresas pequeñas representan un 2% y agrupan el 14.5% del personal ocupado, así mismo las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.

Entre las principales características de las microempresas se encuentran que sólo el 14.7% de su personal cuenta con educación superior, el 11% imparte capacitación, es decir que de cada 100 empresas 89 no imparten capacitación y esto es porque se asume que su personal cuenta con el conocimiento y habilidades adecuados para el desempeño de sus tareas, del personal que se capacita el 53.3% son mujeres.

Así mismo entre otras características se encuentra que el 74.5% de las microempresas no utilizan equipo de cómputo y el 73.9% no usa internet, además arriba del 40% de estas empresas afirma que no crece por falta de créditos y por la competencia de empresas informales (INEGI, 2016).

Entre las características principales de las pequeñas empresas se encuentran que el 51% de su personal ocupado cuenta con educación media superior, sólo el 55.8% imparte algún tipo de capacitación, casi el 28% de las pequeñas empresas monitorean entre 3 y 5 indicadores sobre su desempeño, el 24% señala que no crecen debido al excesivo número de trámites e impuestos elevados, sólo 2 de cada 100 empresas participan en cadenas de valor, el 93% de las empresas usan equipo de cómputo y el 92% utiliza internet.

Las medianas empresas tienen como principales características que de cada 100 empresa 74 imparten capacitación, casi el 80% monitorea al menos un indicador sobre su desempeño, 99.1% de las empresas utiliza equipo de cómputo y el 98.4% usa internet (INEGI, 2016).

Tabla 1.1 Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes).

	No. de empleados	Tope Ventas anuales	Participación %	Participación de personal empleado %
Micro	0 – 10 empleados	4 millones	97.6%	75.4%
Pequeñas	11 – 50 empleados	95 millones	2%	13.5%
Medianas	31 – 100 empleados	235 millones	0.4%	11%

Fuente: Elaboración propia con información INEGI 2016 y DOF 2009.

Problemas de las MiPyMes

De acuerdo con Lacayo y García (s.f.) los problemas más comunes que sufren las empresas mexicanas, provienen de varios factores, los cuales afectan su competitividad, eficiencia y productividad. Entre ellos se los siguientes:

- 1) Organización.
 - a) Falta de estructura formal.
 - b) Falta de sistematización de sus operaciones y actividades.
 - c) Falta de políticas escritas.
 - d) falta de supervisión y de estándares de desempeño.
- 2) Recursos Humanos.
 - a) Falta de capacitación.
 - b) Excesiva rotación de personal.
- 3) Mercadotecnia.
 - a) Falta de conocimiento real de su competencia.
 - b) Falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto.

- 4) Producción.
 - a) Falta de técnicas para planear la producción, falta de medición y control de la calidad.
 - b) Falta de sistematización de los procedimientos de producción.
 - c) Mala distribución del trabajo y las instalaciones.
- 5) Innovación Tecnológica.
 - a) Tecnología obsoleta.
- 6) Contabilidad.
 - a) Escasez de registros contables.
 - b) Costos mal determinados.
- 7) Finanzas.
 - a) Falta de conocimiento para analizar los estados financieros.
 - b) Falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.
- 8) Fiscal.
 - a) Excesiva regulación fiscal.
 - b) Desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento.

Todas estas problemáticas internas sumadas a los factores macroeconómicos en los que las organizaciones de este tipo se ven envueltas dificultan sus operaciones y las vuelven más vulnerables a su extinción.

La importancia del capital humano

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos y metas, es necesario que cuente con elementos o recursos que, fusionados contribuyan a su funcionamiento adecuado, estos recursos son aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad. Entre los principales recursos de una organización podemos encontrar al humano, maquinaria, dinero, tecnología.

Reconociendo el panorama general de las MiPyMes en México, el factor más importante con el que cuenta es el humano y este debería tomarse con mayor relevancia, para poder encaminar a la empresa al logro de sus objetivos.

Para Chiavenato (2007) el capital humano, es el capital de gente, de talentos y de competencias, la competencia de una persona la describe como la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. El autor menciona que no es suficiente tener personas, sino

que también es necesario una plataforma o modelos que sirvan de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes para lograr las metas de la organización. De este modo podemos afirmar que el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas.

El capital humano puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización y con estas crear una ventaja competitiva a la misma, además hacerla más ágil y competitiva. Es por esto que el capital humano para cualquier tipo de organización, vale más en la medida que enfoque sus talentos y competencias alineados a los fines de la organización y su planeación estratégica (Chiavenato, 2007).

Competencias laborales

Las competencias laborales son el grupo o conjunto de características que posee el capital humano de manera individual que les permiten realizar una tarea o acción con un desempeño sobresaliente, el concepto ha ido evolucionando y tomando mayor relevancia a lo largo de los años, es por esto que a continuación se presentan las siguientes teorías.

McClelland (1973) habló de medir el rendimiento en el trabajo a través de competencias, las cuales son las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. Una primera evidencia fue la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

Logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles del rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas (McClelland 1973).

Su teoría se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación:

- Logro: es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su actuación.
- Poder: necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas guiadas por este motivo aprecian que se les considere importantes, y desean adquirir

progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política.

- Afiliación: es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente (McClelland, 1989).

Boyatzis (1982) considera las competencias como las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto. El autor realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

En la teoría propuesta por Spencer y Spencer (1993), una competencia es una característica subyacente de un individuo, la cual está causalmente relacionada con un criterio estándar de efectividad o un desempeño superior en un trabajo o situación determinada.

Alles (2005) haciendo referencia a Spencer y Spencer plantea el modelo del iceberg, este modelo hace referencia a los factores que influyen en las conductas. Este modelo se centra en la existencia de variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

- Variables visibles
 - Habilidades: lo que una persona sabe hacer bien.
 - Conocimientos: lo que una persona sabe de un área particular.
- Variables no visibles
 - Valores/Roles sociales: la imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
 - Autoimagen: la manera en que una persona se ve a sí misma.
 - Rasgo: un patrón de conducta habitual.
 - Motivos: pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona.

Spencer y Spencer (1993) proponen cinco principales tipos de competencias las cuales se enuncian a continuación:

1. El primer tipo de competencia es la de motivación que dirige, conlleva selecciona el comportamiento de las personas hacia ciertas acciones u objetivos.

2. Las características físicas y respuestas consientes a situaciones o información.
3. Concepto del uno mismo, son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento es la información específica que una persona posee sobre un tema o área.
5. Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Levy-Leboyer (1997) define a las competencias como los comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

También menciona que son de vital importancia las competencias para la organización ya que depende de la calidad de su gente. Para ello, la gestión de las competencias es una prioridad para la permanencia y el crecimiento de la misma.

En su teoría menciona que es necesario definir competencia y las diferencia entre aptitudes y rasgos de personalidad, aclara que no puede existir una lista universal de competencias para todos los sectores sin distinción, es por esto que es necesario enfocar esfuerzos a describir las competencias necesarias para cada tipo de organización.

El autor menciona que existen tres formas de adquirir y desarrollar las competencias:

- En la formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- A través de cursos de formación continua, durante la vida activa.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa (Levy-Leboyer, 1997).

En el manual del director de recursos humanos de Ernest & Young consultores se describe a la competencia como cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación al puesto de trabajo sea demostrable.

El manual menciona dos tipos de competencias, las competencias diferenciadoras, que son las que distingue a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana y las competencias umbral o esenciales, que son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Al determinar las competencias, estas deben tener las siguientes características:

1. Adecuadas para el negocio.
2. Adecuadas a la realidad actual y futura.
3. Operativas, codificables y manejables.

4. Incluir todos los aspectos de la organización (exhaustiva).
5. Tener un lenguaje y conceptos conocidos por todos.
6. De fácil identificación (Ernest & Young, 1998).

Alles (2005) describe el término competencia como las características de personalidad, resultado de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

En su teoría hace referencia a dos tipos de competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Implementación de un modelo de gestión por competencias laborales en una MiPyMes

La implementación de un modelo de competencia laborales en cualquier organización es de gran beneficio, ya que el modelo permite a la organización encaminar a sus recursos humanos hacia sus metas y propósitos, su objeto fundamental es hacer más eficiente la gestión del recurso humano.

Al reconocer las limitaciones de las MiPyMes en México, en cuanto sus carencias en los factores financiero y tecnológico, podemos considerar al factor humano como de relevante importancia, es por esto que la implementación de un modelo de gestión por competencias resultaría de mucha utilidad para dichas empresas.

Su función principal consiste en hacer más eficiente la administración del capital humano, ocupando y manteniendo los puestos de la estructura funcional de la organización, mediante los procesos de identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción y planes de carrera (Becerra y Campos, 2012).

La gestión por competencias es una herramienta para la dirección de una organización, y tiene las siguientes características:

- Aplica a organizaciones de todo tipo.
- No importa el tamaño de la organización.
- Presenta un solo requisito: dirección comprometida.
- Puede diseñarse según distintos estilos de gerenciamiento/liderazgo (Alles, 2005).

Los modelos de gestión de competencia son de enorme utilidad para las organizaciones ya que les permite tener una visión más estratégica de la empresa y sus operaciones, los puestos evolucionan haciéndose multifuncionales y flexibles.

Para la implementación del modelo de gestión por competencia Alles (2009) propone iniciar con el armado del modelo que consiste en la definición de competencias, junto con su apertura en grados, para posteriormente asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos dentro de la organización.

Enlistados los pasos iniciales son:

1. Definición de competencias, con base en la misión, la visión, valores y la estrategia de la organización.
2. Preparar diccionarios.
3. Asignar competencias a puestos.
4. Inventario. Determinación de brechas entre las competencias actuales del personal y las competencias deseadas.

La autora señala que una vez que finalice el armado del modelo, deben de trabajarse tres aspectos de importancia, que son los que se enlistan a continuación:

1. Selección.
2. Desempeño.
3. Desarrollo.

Una vez que estos temas funcionen satisfactoriamente en relación con el modelo desarrollado, posteriormente se deberá de implementar y dirigir los esfuerzos en programas internos para el desarrollo del talento organizacional, como planes de carrera y planes de sucesión (Alles, 2009).

Tabla 2. Armado e implementación del modelo.	
Armado	• Definición de competencias • Preparar diccionarios • Asignar competencias a puestos • Determinación de brechas
Implementación	• Selección • Desempeño • Desarrollo

Fuente: Elaboración propia con información de Alles, 2009.

CONCLUSIÓN

La importancia de las MiPyMEs para la economía país se centra en el número de empresas existentes de este tamaño, el porcentaje de la población económicamente activa que ocupan y el porcentaje del PIB que le aportan al país, es por esto que su desarrollo y crecimiento son temas de importancia nacional.

Es necesario que una empresa cuente con elementos o recursos que contribuyan a su funcionamiento adecuado, entre los cuales según Chiavenato (2007) se encuentra el capital humano, recursos materiales, financieros, mercadológicos, tecnológicos y administrativos, para que esta pueda lograr sus objetivos y metas. Considerando el panorama general de las MiPyMEs en México, el factor más importante con el que cuenta es el humano y este debería tomarse con mayor relevancia.

La implementación de un modelo de competencia contribuiría a encaminar a su capital humano hacia el logro de los objetivos organizacionales, de ahí la importancia de hacer más eficiente la gestión de este capital. Conocer e identificar las competencias laborales claves necesarias para una organización, facilitará el capacitar y/o reclutar personal que permitan impulsar su transformación, sobrellevar sus problemáticas actuales y potenciar el cambio hacia sus planes futuros.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación 360º*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas* 1a ed. Buenos Aires: Granica.
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Chile: Universidad de Chile.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones* 8ª ed. México: McGraw-Hill.
- Diario oficial de la federación 2009, 30 de junio de 2009, Tercera Sección, Secretaría de Economía, México.
- Ernest & Young consultores (1998). *Manual del director de recursos humanos: gestión por competencias*. Madrid: Ernest & Young.
- INEGI (2016). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015*. México: Autor.

- Lacayo, M. y García, (s.f.). Principales problemas que impiden la permanencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, capítulo 4, Recuperado de: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/62c.pdf
- Levy-Leboyer, C. (1997), *Gestión de las competencias*. Ed. Gestión 2000: Barcelona.
- McClelland, D. (Enero, 1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence, Harvard University, *American Psychologist*, 1-14.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.