

## **EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO POR GESTIÓN DE COMPETENCIA**

### **HUMAN CAPITAL PERFORMANCE MANAGEMENT FOR COMPETITION**

**Mtro. Ramiro Arnoldo Buelna Peñuñuri<sup>1</sup>**

#### **Resumen**

Una herramienta indispensable para enfrentar el desafío, es la gestión por competencias; esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es aprender del temor que produce lo desconocido adentrándose en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, aceptar la realidad, enfrentado el futuro en base a la misión de la empresa. La gestión por competencia pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades con los deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos ofreciendo un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Palabras claves: Capital Humano, Desempeño, Competencias

#### **Abstract**

An essential tool to face the challenge, competence management, this tool explores the development and involvement of human capital, since it helps to raise the skills level of excellence of each of the individuals involved which make the company. The management now begins to be realized is based on elements such as technology and information, but the key to successful management is in the people who participate in it. What is needed today is to learn the fear of the unknown produces deeper into the adventure of inner change, innovation, acceptance of reality, facing the future based on the mission of the company. The competition management becomes transformed into a continuous channel of communication between labor and management, it is now when the company begins to involve the needs to the desires of its workers to help them, support them by offering personal development can enrich the personality of each worker.

Keywords: Human Capital, Performance, Skills

---

<sup>1</sup> Profesor investigador de tiempo completo del Instituto Tecnológico de Sonora

La capacidad de crear organizaciones competentes y productivas ha sido una de las claves para el progreso social e individual, esto viene desde tiempos remotos donde los seres humanos han organizado sus sociedades en base a grupos con diversos grados de estructuración. Florida (2002) menciona que la creatividad procede de individuos que trabajan en pequeños grupos. Estas comunidades enfatizan la exploración con el descubrimiento. Cada comunidad desarrolla hábitos, prioridades, visiones que son los secretos de su creatividad inventiva. Pero para ligar estas comunidades una a otra, transferir conocimiento, alcanzar escala, generar crecimiento se requiere procesos con estructuras. La evolución mejora el desempeño de las organizaciones humanas, constituyendo un factor vital para el progreso o atraso de sociedades e individuos así como para la creación de conocimientos científicos, tecnológicos y artes, que determinan la expectativa de la calidad de vida. Las empresas de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que constantemente surgen en todo el mundo influyen en los componentes de las organizaciones, donde estos deben moldearse para ajustarse a estos cambios. El factor productivo debe de trabajar eficaz para el logro de los objetivos en base a los cambios requeridos; es aquí donde el capital humano es el factor que se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades elevando sus aptitudes al punto tal de que se encuentre como un factor capaz de entregar lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza para ser reconocido.

Las pequeñas y medianas empresas en México tienen una gran importancia en la generación de empleos, donde a su vez tienen problemas por que no cuentan con departamentos de gente especializada que se encargue de administrar las diferentes áreas con las que cuenta la organización de manera informal, generalmente estas áreas

son controladas por unas cuantas personas que realizan todas las actividades sin tener un conocimiento técnico de la misma, no cuentan con los recursos necesarios ni el interés para impulsar en su futuro el desarrollo de la organización en la globalización, esto es una necesidad para enfrentar nuevos retos de nuevos competidores, es por ello que si quieren sobrevivir para ser competitivas deben aprender administrar los recursos. Smart (2001) menciona que las grandes empresas no nacen, sino que se hacen. El secreto estriba en contratar a los profesionales adecuados. Sin embargo, está estadísticamente demostrado que la mitad de las operaciones de selección de personal fracasan, pues nunca acaban eligiendo a la persona idónea al puesto. Se debe de entender que todos los factores de una empresa son importantes pero el principal de ellos es el capital humano el cual debe ser administrado por medio de selección, capacitación y desarrollo en el puesto de la organización.

La productividad puede aumentar teniendo en cuenta que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, pero aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos o ser asignadas a aquellos que se adapten a sus competencias.

Cruz, Rojas, Vega y Villegas (2002) mencionan que el capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente útil. Por otro lado Becker (2002) citado por Cruz et al. (2002) comenta en uno de sus más recientes artículos, la inversión en talento como valor de futuro, define capital humano que se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento de productividad en la economía moderna así aprovechando el talento de las personas.

De acuerdo a estos conceptos del capital humano se puede entender que es el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y talentos que poseen las personas; estos pueden ser innatos o adquiridos por medio de la educación, capacitación, entrenamiento y experiencia. Todo conocimiento, habilidades, capacidades aprendidas de una persona la hacen potencialmente en toda organización un factor de importancia para aumentar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un empleado capaz de valerse por sí mismo entregando lo mejor de sí en su trabajo, esto hace que se sienta conforme con lo que realiza para poder ser reconocido ante los demás empleados. La tecnología e información que están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra son las personas que están dentro de la organización las cuales se pueden adaptar al cambio constante por medio de la capacitación y aprendizaje continuo por experiencias, donde estas sean medibles en un sistema de competencias para que la empresa vea el desarrollo laboral que se puede tener en el futuro.

Becker (2002) citado por Cruz et al. (2002) define el desempeño laboral como un procedimiento estructural, sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado para su rendimiento a futuro. La mayor parte de las empresas piensan que al brindar un buen trato a sus empleados también hace que se puedan distinguir de sus competidores, por ello la motivación es definitivamente un motor hacia el individuo lo cual ayuda a que las personas se propongan metas, objetivos por alcanzar haciendo mayores esfuerzos para lograr su propósito donde los motivos forjaran que el desempeño sea mejor en su trabajo.

Las satisfacción por logros, superación, son motivos poderosos para buscar un buen desempeño en el camino a la realización de los objetivos que estos crezcan y así las metas se constituyan en herramientas para el desarrollo de los empleados, porque solo alguien que no tenga metas no llega a ninguna parte como un barco sin brújula. Toda persona tiene como necesidad trabajar, esto ayuda a que se desarrolle su potencial como profesional llegando hasta satisfacer sus necesidades.

La gestión por competencia es una herramienta para enfrentar los desafíos que impone el medio. Esto es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas para garantizar un buen desarrollo de administración del potencial que tienen las personas ayudando a la empresa a obtener el conocimiento de sus trabajadores de la capacidad que tienen de hacer o podría llegar hacer. En el modelo de competencia ya no importan los cargos ni jerarquías para escalar dentro de una organización lo importante son las competencias que los

individuos demuestren tener y la actitud de adquirir aptitudes para desempeñar diferentes actividades. Todo trabajador invierte su capital humano en las organizaciones, así mismo espera su retorno de inversión como oportunidad de desarrollo para incrementar y mejorar sus capacidades.

Es importante que los jefes no solo les den a sus trabajadores críticas, si no también elogios para su desempeño que al igual estas deben de ser tomadas por los individuos como desafíos para ellos en cuestión de cambiar sus actitudes, ser accesibles y estar dispuestos al cambio constante no hacer que el trabajo se vuelva rutinario como la mayoría lo hacen notándose en su desempeño distrayéndose al estar viendo los relojes, llegan tarde y crean excusas. Por eso se valora y respeta el trabajo que se realiza como profesional, siendo profesionista aceptando elogios, realizando las tareas y actividades con el mejor desempeño posible, tomando en consideración cualquier tipo de critica que surja tomándose como constructiva. Con todo esto se podrán lograr contar con buenas relaciones afrontando los nuevos desafíos y retos que exigen las organizaciones en un ambiente competitivo.

Todo profesionista debe combatir la desesperación por el paso del tiempo, no pensar en cuanto puede hacer, si no el cómo se hacen las cosas para mejorar la calidad de su trabajo.

Por otro lado, aunque el Sistema de Certificación de Competencias sea difícil de desarrollar y de llevar 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.

Chiavenato (2001), refiere que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios son generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad. Werther & Davis (2000) mencionan que la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

El objetivo de la evaluación del desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto siendo prácticos y confiables. Si la empresa cuenta con un sistema formal de evaluación puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, así como los que no lo realizan. Werther & Davis (2000) mencionan las técnicas para juzgar la manera en que un empleado lleva a cabo sus labores, estas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques pero cada una pose ventajas y desventajas, donde la ventaja de ver sobre algo que ya ocurrió y que puede ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Las técnicas de evaluación del desempeño en base al pasado de uso más común son:

**Escala de puntuación:** método en que el evaluador debe de conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto.

**Listas de verificación:** método que requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

**Método de selección forzada:** método que obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

**Método de registro de acontecimientos notables:** método donde el evaluador lleva una bitácora diaria (o modernamente, un archivo en su computadora personal). El evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas, positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado.

**Estimación de conocimientos y asociaciones:** método donde el evaluador se basa en los conocimientos del empleado.

**Método de puntos comparativos:** método donde el evaluador clasifica a sus empleados por escala de mayor a menor con sus compañeros de trabajo.

**Escalas de calificación conductual:** método que utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

**Método de verificación de campo:** método de evaluación basado en exámenes de conocimiento y habilidades.

**Enfoques de evaluación comparativa:** también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de



trabajo. Útil para la toma de decisiones de pago, promociones, distinciones de mejor a peor.

Establecimiento de categorías: método para clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Unos empleados superan a otros pero no es sencillo estipular por cuánto.

Método de distribución obligatoria: método que pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Se pueden clasificar de acuerdo a cifras de ventas, control de costos.

Método de comparación contra el total: método que el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base es el desempeño global.

Las técnicas de evaluación con base al desempeño futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Considerándose cuatro técnicas básicas:

Autoevaluaciones: se emplea para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales futuro.

Administración por objetivos: consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Administración psicológica: su función esencial consiste en la evacuación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior.

Centros de evaluación: método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo. Técnica que se utiliza en grupos gerenciales de nivel intermedio.

Werther & Davis (2000) mencionan las ventajas de estos métodos de evaluación del desempeño los cuales ayudan para la:

Mejora en el desempeño: mediante la retroalimentación se realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación: ayuda a las personas a que tomen decisiones a determinar quienes deben recibir que tasa de aumentos.

Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño y las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Impresión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información del análisis, al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o accesoria.

Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud y las finanzas.

El desempeño se mide de forma directa y objetiva. A partir de una amplia gama de técnicas de evaluación disponibles, los especialistas en personal seleccionan los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño. Es factible tanto la selección de técnicas para la evaluación del desempeño durante el pasado como la selección de técnicas para la anticipación del desempeño a futuro.

Para ser competitivo en las organizaciones Alles (2000) menciona las características básicas de competencia que garantiza el éxito de los trabajadores las cuales son:

Conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.

Habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.

Cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

Las competencias de gestión se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo. Estas difieren según las especialidades y los niveles de los profesionistas dentro de un esquema general de la compañía. La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o

propósito para una cosa. La capacidad y disposición para el buen desempeño. Gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Al interior de las organizaciones existen dos tipos de competencias, las organizacionales y las individuales. Levy-Leboyer (1998) citado por Alles (2000) menciona que las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

Los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias son:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

También son importantes las características para su implementación estas son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.

- Útil para la empresa.
- Fiable.
- De fácil manejo, que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

El hablar del desempeño de los trabajadores es una preocupación de todas las organizaciones que nos lleva a saber lo importante que es el capital humano en la actualidad se ha fortalecido a partir de su aparición decisiva e imprescindible en el capital intelectual (CI). Edvinsson & Malone (2000) define el capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una organización una ventaja competitiva en el mercado. De aquí surge que: Capital Humano + Capital Estructural = Capital Intelectual. Aclara que su valor no está dado por separado, sino en su interacción. Y al capital estructural lo define como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el Capital Humano. También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para almacenar y transmitir el capital intelectual.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. El ser humano es el principal recurso con el que cuenta una empresa, y el que puede llevarla al éxito o fracaso, las empresas que entiendan esto están en ventaja sobre aquellas que no lo saben. El evaluar el desempeño del capital humano es fundamental para establecer cuanto conocimiento tiene una persona para el logro de los objetivos de la empresa, y esto es necesario para la toma de decisiones gerenciales tales como promoción, formación, contratación, despidos, aumentos de salario, entre otras.

Factores muy importantes también para los profesionistas los cuales están sujetos a realizar las actividades de la empresa donde se espera que esta los contemple en sus objetivos. El evaluar el desempeño es una tarea de las mas delicadas e importantes que enfrenta un gerente. Hacerlo en forma justa, basado en estudios formales y no en apreciaciones subjetivas, es clave para la carrera de los empleados y del propio gerente.

Las organizaciones están compuestas por personas. Todas desempeñan puestos de responsabilidad en mayor o menor grado. Esto debe ser verificable, razón por la cual se debe evaluar correctamente el aporte que realizan a la empresa. Una adecuada política en este sentido, posibilita generar elementos positivos para la construcción diaria de una mejor realidad organizacional.

La evaluación de desempeño es un proceso global que involucra un autodiagnóstico del empleado, su entorno, los responsables y los principales actores externos con los que se relaciona (clientes, proveedores).

Al mismo tiempo, el uso de la herramienta tiene un valor fundamental para la gestión del capital humano lo cual establece y permite definir el conjunto de competencias personales y corporativas con las que debe contar un aspirante a ocupar el puesto en cuestión. Como también lograr el desarrollo del capital humano siendo mas competitivo en el ambiente laboral, así como alcanzar el logro de sus objetivos propuestos.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Gestión por competencias. Editorial Granica.
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional*. Editorial Authorhouse- Global Business.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill, Quinta edición.
- Cruz, P. Rojas, S. Vega, G. y Villegas, Y. (2010). El capital humano y la gestión por competencias. Recuperado el 16 de agosto de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>
- Edwinson, L. & Malone, M. (1999). *El capital intelectual*. Editorial gestión 2000.
- Florida, R. (2002). *La clase creativa*. Editorial Basic Books.
- Smart, B. (2002). *El Valor del capital humano: cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos*. Editorial Paidós.
- Stoner, J. Freeman, E. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Werther, William & Davis, Keith. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill .