

**VI REUNIÓN INTERNACIONAL DE GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y  
DESARROLLO DEL 23 AL 26 DE MAYO 2012 EN MEDELLIN-COLOMBIA**

**COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

**COMPETENCIES AS A TOOL FOR JOB PERFORMANCE  
HUMAN CAPITAL IN ORGANIZATIONS**

**OMAR ERNESTO TERÁN VARELA<sup>1</sup> \***

E-mail: [oteranv@hotmail.com](mailto:oteranv@hotmail.com)

**RANULFO PÉREZ GARCÉS \*\***

E-mail: [ranulfouaem@hotmail.com](mailto:ranulfouaem@hotmail.com)

**MARTHA ELBA RUÍZ RIVA PALACIO \*\*\***

E-mail: [prometeoruiz@hotmail.com](mailto:prometeoruiz@hotmail.com)

**Universidad Autónoma del Estado de México-UAEM  
Centro Universitario UAEM Amecameca  
Carretera Amecameca Ayapango Km 2.5  
Estado de México, México  
Teléfono: +52-597-97-82-158  
Fax: +52-597-97-82-159**

**SUB-TEMA 4: DESARROLLO Y COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**RESUMEN**

Las organizaciones actuales para poder sobrevivir en los mercados globalizados, deben ser competitivas, innovadoras y productivas; para lograr ese propósito de posicionamiento cuenta con el valor adquisitivo máspreciado que es el capital humano, el cual cuenta con factores que determinan su buen desempeño. Al evaluar a la organización por su factor humano, pasando a ser capital humano, este se toma como factor clave para alcanzar sus objetivos empresariales, enfocándose siempre a la administración y gestión de sus capacidades y habilidades. Las competencias como herramienta pueden ser desarrolladas en el marco del desempeño laboral del Capital Humano con lineamientos curriculares que parten de principios irrenunciables heredados del pensamiento y las mejores tradiciones educativas y pedagógicas, creando la ética empresarial compuesta por la diversidad de valores, y principios que hicieron de la organización un mejor lugar para el desarrollo positivo de su personal.

Debido a lo anterior, las metas específicas son más motivantes que las metas generales en términos de desempeño laboral, puesto que a los empleados les hace mayor sentido. Por lo que el objetivo de la investigación radica en conceptualizar las Competencias como herramienta de desempeño laboral del Capital Humano en las organizaciones.

**Palabras Claves:** Competencias. Desempeño laboral. Organizaciones. Capital Humano.

---

<sup>1</sup> Profesor del Centro Universitario UAEM Amecameca. Profesor de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México-UAEM.

# COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

## COMPETENCIES AS A TOOL FOR JOB PERFORMANCE HUMAN CAPITAL IN ORGANIZATIONS

OMAR ERNESTO TERÁN VARELA \*  
RANULFO PÉREZ GARCÉS \*\*  
MARTHA ELBA RUÍZ RIVA PALACIO \*\*\*

Universidad Autónoma del Estado de México-UAEM  
Estado de México, México

### SUB-TEMA 4: DESARROLLO Y COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

#### **Introducción**

Las organizaciones actuales, para poder sobrevivir en los mercados globalizados, además de productivas, deben ser competitivas e innovadoras; para ello el capital humano constituye el valor máspreciado de una organización, este tipo de capital cuenta con factores que determinan su buen desempeño. Al evaluar a la organización por su factor humano, pasando a ser capital humano, este se toma como factor clave para alcanzar los objetivos empresariales, enfocándose siempre a la administración y gestión de sus capacidades y habilidades.

Las competencias, como herramienta, pueden ser desarrolladas en el marco del desempeño laboral del Capital Humano con lineamientos curriculares que parten de principios que toman en consideración importantes tradiciones educativas y pedagógicas, las cuales han contribuido de manera significativa en la creación de una ética empresarial la cual toma en consideración la diversidad de valores y principios que propician las condiciones de posibilidad para que la organización sea un lugar propicio para el desarrollo positivo de su personal.

Debido a lo anterior, las metas específicas son más motivantes que las metas generales en términos de desempeño laboral, puesto que a los empleados les hace mayor sentido. Por lo que el objetivo de la investigación radica en conceptualizar las Competencias como herramienta de desempeño laboral del Capital Humano en las organizaciones.

#### **Revisión literaria**

Según Philippe Perrenoud (2004) una competencia es *“una capacidad de acción eficaz frente una familia de situaciones, quien llega a dominarla es porque se dispone a la vez de los conocimientos necesarios y de la capacidad de movilizarlos con buen juicio, a su debido tiempo, para definir y solucionar verdaderos problema”*.

De acuerdo a Spencer y Spencer (1993), considera que la competencia es: *“una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”*.

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

De acuerdo a Ansorena Cao (1996), plantea: *"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."*

Finalmente, según Woodruffe (1993), señala que son: *"conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones"*.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- ❖ Son características permanentes de la persona.
- ❖ Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- ❖ Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- ❖ 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.
- ❖ Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe 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 (Woodruffe, 1993).

Esto establece en sí una diferencia; mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que 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 en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Es lo que según Lawshe y Balma (1966) 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 no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. (Spencer y Spencer, 1993) consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas. Más tarde plantean 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, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, 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 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 otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

Las organizaciones deben de poseer herramientas que les permitan la evaluación del desempeño del capital humano de acuerdo a las competencias necesarias para el desarrollo satisfactorio de sus funciones; dichas competencias habrán de establecerse con base en los conocimientos, actividades, habilidades y destrezas, así como con los valores (responsabilidad, trabajo en equipo), es decir, los aspectos que más influyen en el desempeño y productividad del capital humano.

Los programas de capacitación y adiestramiento que se formulan en los departamentos o áreas de Recursos Humanos o Capital Humano, como se le conoce actualmente, son determinantes para lograr el desempeño y la productividad que las organizaciones necesitan para lograr su competitividad e innovación, por lo que las competencias que se desarrollan en las actividades que ejecuta o lleva a cabo el Capital Humano en la organización, se definen dentro de la descripción de puestos donde se establecen las funciones y responsabilidades que debe ejecutar. Es por eso que algunas organizaciones se han visto inmersas en un proceso de reforma e innovación para establecer una relación más efectiva con la problemática social; para esto, no

sólo han tenido que modificar sus estructuras funcionales, sino también la forma de medir el desempeño para lograr la productividad esperada y cumplir con los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior, de las competencias se desprende la forma de evaluación del desempeño del Capital Humano para lograr la productividad tan esperada por las organizaciones. Por lo que de manera resumida, entendemos que el desempeño consiste en el trabajo que realizan las personas, incluso independientemente de “las ganas que le echen”, de si “trabajan duro” o si tienen “mucho trabajo”, ninguno de estos planteamientos nada tiene que ver con la efectividad, es decir entre lo que hacen las personas y la generación de valor. Generalmente, las áreas de recursos humanos diseñan las tareas a través de los descriptivos de puestos, lo que orienta el desempeño hacia el desarrollo de las competencias laborales (conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes), que están empatadas con las funciones y los procesos, esto asegura el desempeño, pero no garantiza la efectividad (Reynoso. s/año).

Para los fines de este estudio: “Se define **desempeño** como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo” (Stoner, 1996).

Es decir, el desempeño consiste en todas aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Se entiende por **desempeño** la realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, grupo u organización, durante un lapso establecido en metas, indicadores o alguna unidad de medida determinada que especifiquen cómo deben realizarse las actividades (vgr., como un caso específico la forma en que la UVM mida los logros alcanzados cada cierto tiempo). Reynoso (s/a) establece que el desempeño es la actividad de hacer.

De principio todas las organizaciones realizan actividades tendientes a adquirir materia prima-insumos, los cuales han de ser transformados, con base en determinadas actividades (tareas, funciones, responsabilidades) en productos. Dichas actividades son comportamientos prescritos por la organización, que permiten que las personas interactúen de manera interdependiente para la consecución de los objetivos establecidos, es decir, que se traduzcan en productos. Pero cómo se sabe si hay congruencia entre lo establecido (meta u objetivo) y lo realizado (servicios prestados, personas atendidas, problemas resueltos, cosas hechas)? Esto se consigue a través de la evaluación del desempeño.

Hay algunas claras tendencias alineadas con la posibilidad de que, tanto el área de recursos humanos como el personal mismo, agreguen valor en términos de eficiencia organizacional. La principal, posiblemente sea la importancia creciente del capital humano para las compañías, a lo que se agrega el hecho de que cada vez más empresas ven a la gestión y organización del capital humano como una capacidad clave para el éxito del negocio. De modo que existe potencial para que el área de recursos humanos juegue un rol principal en los esfuerzos por aumentar la

eficiencia organizacional. Para ello debe orientarse hacia las cuestiones que, en un nivel muy básico y fundamental, afectan la forma en que las organizaciones se desempeñan.

Las mayores contribuciones a la eficiencia organizacional se encuentran en la gestión del capital humano, una cuestión que la mayoría de las organizaciones considera crítica, y en la que se le asigna un rol clave. Esta función incluye contratar, capacitar, desarrollar y ubicar en los puestos correctos a los individuos. Pero, además, debe intervenir en forma decidida en temas concernientes a la estrategia de la organización, su estructura y sus sistemas de trabajo, ya que las estrategias sólo pueden ejecutarse cuando la organización posee la combinación adecuada de sistemas y personas.

Existen diversos formatos, procedimientos, normas, modelos, técnicas, herramientas para evaluar el desempeño, sin embargo, para fines del presente modelo lo que interesa es el resultado y la objetividad que se tenga en la entidad para realizarla, es decir, servir como factor en la toma de decisiones para encausar las acciones que permitan incrementar el desempeño, ya sea de un área, un nivel jerárquico o la organización completa, considerando los procesos de la organización como un sistema total, que permitan, entre otras cosas y, en función de los resultados, el rediseño de las responsabilidades de sus cargos.

En el proceso de la evaluación del desempeño es de fundamental importancia el establecimiento de metas, ya que estas tienen un efecto directo sobre factores como la atención, la elección del comportamiento, el esfuerzo y la persistencia, que son cuatro factores (resultados) conductuales claves en la motivación y, por lo tanto, en la adecuada realización de las responsabilidades y funciones establecidas, como se ha dicho, en la descripción de puestos y/o en las mismas metas (Molina, 2000).

Molina (2000) señala que las personas que tienen metas trabajan más y se desempeñan mejor que quienes no las tienen. Mientras sean aceptadas las metas, aun cuando sean difíciles, conllevan a niveles superiores de desempeño. Las metas específicas son más motivantes que las metas generales en términos de desempeño laboral, puesto que a los empleados les hace mayor sentido, es más claro el procedimiento que se ha de seguir, se sabe a dónde se va, para qué y qué papel se juega en este proceso, también hace sentir importante a la persona, la tarea es importante para un logro más grande. Para que las metas sean alcanzadas los individuos deben sentirse capaces de lograrlas, pero sobre todo asumir el compromiso de hacerlo.

El compromiso tiene que ver con la determinación que se tenga de alcanzarla, sin importar si la meta fue asignada, auto impuesta o generada en conjunto. El compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño.

El contexto donde se implementa el establecimiento de metas es tan importante como su contenido. Dentro del contexto se identifican las restricciones laborales del entorno laboral, tales como falta de materiales, tiempo e información que actúan como obstáculos para el desempeño, impidiendo que los empleados puedan traducir su habilidad y motivación en desempeño.

Los empleados enfrentados a restricciones se sienten frustrados por no poder alcanzar sus metas a pesar de contar con las competencias necesarias para realizar sus funciones y alcanzar el máximo desempeño.

También es importante considerar la percepción del empresariado sobre el desempeño laboral de los hombres y las mujeres —y, en especial, sobre sus supuestas diferencias de productividad y costos—, pues esto incide de manera importante en las posibilidades de acceso al empleo de unos y otras, en los cargos en los que son colocados y en sus condiciones de trabajo. Lo que también es un factor importante en el establecimiento de metas.

Las metas tienen un efecto directo sobre la atención, la elección del comportamiento, el esfuerzo y la persistencia, cuatro factores clave en la motivación, es decir, si un empleado se siente motivado los componentes antes mencionados favorecerán la realización de sus funciones, clave en el cumplimiento de metas, por lo tanto en el desempeño y la productividad.

La gente con metas trabaja más duro y con mayor sentido que aquellas que no las tienen, de la misma forma, las metas “difíciles” o elevadas cuando han sido aceptadas conducen a un mayor desempeño. Así mismo, las metas específicas son más aceptadas y mejor realizadas que las generales o poco claras. Eventualmente esto puede generar compromiso con la meta, cuando esto sucede se establece una relación con un incremento en el desempeño.

Algunos factores importantes para el no cumplimiento de la meta son las restricciones situacionales, pues cuando el empleado tiene claro el compromiso y la motivación, al carecer de los insumos necesarios, se pueden sentir frustrados a pesar de poseer las habilidades y motivación requeridas para el óptimo desempeño de sus funciones.

Un aspecto más, que puede ser tanto una restricción como un aliciente, es la relación que establecen el líder y el miembro del grupo, ya que cuando esta relación es positiva el compromiso con la meta aumenta, incluso cuando las restricciones se presentan. Igual sucede cuando las metas se establecen de manera participativa.

El establecimiento de metas funciona de mejor forma cuando se da como un proceso de retroalimentación, fluyendo de arriba hacia abajo y/o viceversa (cuando un empleado experimentado propone metas, sus pros y contras, contribuye a causar un impacto sobre el desempeño). Los sistemas de retroalimentación formal en grupos de trabajo, suponen con seguridad, que el desempeño deberá mejorarse en las áreas que han sido medidas.

Klein y Mulvey (citado en Molina 2002), sugieren que mientras haya mayor cohesión entre los integrantes del grupo el establecimiento de metas puede ser más alto y se sientan más comprometidos para alcanzarlas. Se genera un más alto desempeño y mayor productividad, que al mismo tiempo se traduce en mayor satisfacción laboral. Por lo que las metas individuales tienden a tener una mayor dificultad para alcanzarlas.

La relación que se establece entre el cumplimiento de las metas y los incentivos (bonos) ha venido en aumento, sin embargo, se ha encontrado que los empleados tienden a esforzarse más cuando las metas son fáciles de alcanzar, cuando las metas son difíciles la motivación y el

esfuerzo tiende a disminuir (Molina, 2002). Los bonos deben estar inmersos en un sistema de incentivos, los cuales establecen con claridad las reglas del juego, se proponen como accesibles a todos, tienen planteamientos justos, son periódicos (cada seis meses, de preferencia la misma fecha y en una ceremonia), sin sorpresas (deben estar preestablecidos), de lo contrario tienden a desmotivar a la mayoría del personal, pues consideran que no son alcanzables ni justos.

Por lo tanto, una de las acciones específicas que se han de realizar al “medir” el desempeño consistirá, además de asignar un puntaje a la actividad especificada, ya sea desde la descripción de puestos, o en las metas planteadas cada semestre, será la creación de valor. Se crea valor cuando se exceden las expectativas y necesidades de socios, directivos, empleados, clientes y proveedores.

Muchinsky (2002), señala, como una de los efectos positivos de la evaluación del desempeño, a la posible modificación del sistema de sueldos y prestaciones, así como ascensos y retiros de personal. En lo individual desde la elección de carrera hasta el desarrollo de las fortalezas de futuro. Otro efecto consiste en una mayor integración e identificación con la organización, por tanto un mayor compromiso y satisfacción en lo que se hace. Así, algunos de los principales usos de la información obtenida a través de la evaluación del desempeño son: **formación de personal**, en cuanto a la retroalimentación al empleado, lo que destaca las fortalezas y debilidades, éstas deficiencias llegarán a ser la base de los programas de capacitación. Aumento de los **sueldos y salarios**, tomando como referencia el puesto, las responsabilidades, el nivel jerárquico, el tramo de control, activos a su cargo; en función de los resultados de la evaluación establecer quienes recibirán más, quien menos y quien no recibirá aumento; de igual forma dependiendo del sistema establecer “bonos” de desempeño ligados con la productividad, con base a evidencias.

Otros beneficios que se obtienen con la evaluación del desempeño, y que al ligarla con los aspectos de cultura organizacional y/o productividad, puede verse, en la mejor toma de decisiones. Si no se alcanzan las metas o no se cumple con las funciones los directivos deben ser capaces de establecer estrategias correctivas, de hecho si los instrumentos de evaluación del desempeño son confiables y tienen validez, pueden tener un matiz predictivo como cualquier instrumento de medición. Al menos deben tener características mínimas de objetividad, guardar relación con la descripción del puesto de trabajo, basarse en comportamientos y no en atributos, bajo control del evaluado y deben tener que ver con funciones específicas y no con valoraciones ni aspectos generales.

El desempeño al interior de las organizaciones no es un ente abstracto, se le da vida a través de la administración del desempeño, lo que permite definir un enfoque, un propósito, una metodología y/o procedimientos, una estructura y una forma de darle seguimiento, controlarlo, así como evaluarlo. La entidad asegura que el empleado trabaje alineado con las metas que se establecen (ya sea que se le asignen, las establezca él mismo o sean determinadas por el grupo), así como las prácticas a través de las cuales el proceso es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas (sistema de sueldos y prestaciones) son distribuidas en las organizaciones.

La administración del desempeño y las diferentes formas de evaluarlo, ha estado presente en las formas productivas desde hace mucho tiempo. Autores estiman que hay evidencia que la evaluación del desempeño se remonta a la época de la Dinastía Wei de China, durante el siglo III A.C. Posteriormente el concepto de desempeño se presentó en los Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. De manera oficial el término de administración del desempeño se empieza a emplear a mediados del siglo pasado.

Una vez que se analiza las competencias como se comporta la evaluación del desempeño, hay que hablar sobre el comportamiento del Capital Humano, el cual es un término que ha sido definido de muy diferentes maneras:

1. Todas las posibles respuestas cognoscitivas, motoras y emocionales de una persona (Alessi, 1991).
2. Las respuestas de todo tipo excepto las cognoscitivas (Perrin, 1990).
3. Ciertas áreas de actividades como las de la vida diaria (Zarit, 1983).
4. Es definido como la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos (Psicología y biología).
5. Toda actividad que realiza un organismo siempre que ocurra en el mundo físico (Bayés, 1978).

En conclusión se puede definir al comportamiento como todas aquellas actividades cognoscitivas, motoras o emocionales que realiza un ente, provocando reacciones, afectando el entorno o contexto donde se desarrolla el mismo.

De las siguientes definiciones se desprende lo que es el comportamiento organizacional, citado por varios autores enfocados al estudio y administración del comportamiento dentro de las organizaciones:

1. Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones (Robbins S., 2004).
2. Actos y actitudes de las personas dentro de las organizaciones (Gordon, 1997).
3. Es el estudio de comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma (Dubrin, 2002).
4. Es un estudio bien definido, con un acervo común de conocimientos. Estudia tres determinantes de la conducta en las empresas: individuos, grupos y estructura (González y Olivares 2003).

De acuerdo con los anteriores autores se define al comportamiento organizacional como el campo de estudio donde se analizan los actos y actitudes de los individuos, grupos y estructuras en relación con la organización, teniendo como meta el mejoramiento organizacional, por lo que:

#### **a) Capital humano**

1. Es el valor de las habilidades, capacidades experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización (Munch L., 2009).
2. El conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas que tienen un valor económico para una organización (Bohlander y Snell, 2007).

3. El capital humano es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a corto plazo (Grandia A.).
4. Según el modelo *Navigator* de *Skandia* capital humano es el conjunto de las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados así como la de los directivos.
5. El modelo *Intelectus* define el capital humano como; el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas o equipos de la misma, así como su capacidad para requerirlo, es decir su capacidad de aprender.

El capital humano hace referencia al conjunto de habilidades, capacidades experiencias y conocimientos que tienen las personas que integran una organización, dando a ésta un valor económico, y a su vez proporcionándolo de una ventaja competitiva en comparación con empresas similares.

**Características del capital humano**, si bien se dice que el capital humano es de gran importancia para el aumento de productividad en la organización, es considerado como elemento fundamental para el alcance de los objetivos y metas organizacionales.

Aguilar C. (2009) en su artículo “El capital humano como creador de valor en la organización”, hace mención que dentro de las características que tiene el capital humano, están la innovación y calidad; de estas dos cualidades se desprenden, el conocimiento, el cual es un elemento fundamental para la realización de tareas y actividades asignadas al capital humano, y la calidad que siempre va a hacer énfasis al cambio y a la flexibilidad que se tiene para la adaptación del mismo.

Dentro de los aspectos intangibles que caracterizan al capital humano, están la formación, educación, escolaridad y conocimiento, los cuales van a formar la fuerza mental, para crear las capacidades y habilidades, que van a ser parte fundamental para el alcance de la misión, visión y objetivos de la empresa.

### **El individuo en la organización**

Las organizaciones fueron creadas por las personas, ya que el ser humano por naturaleza tiende a reunirse en grupo con el fin lograr sus objetivos personales, en dichos grupos influyen las necesidades, costumbres y valores con los que las personas cuentan. Todos los grupos de trabajadores constituyen el sistema social dentro de una organización, generalmente se establecen conductas con el fin de que el individuo se exprese y se comporte de la manera más correcta, logrando el mejor funcionamiento, además de proveer de las herramientas de comunicación y de trabajo al empleado, alcanzando efectivamente la integración del trabajador en la solución de los problemas que se dan dentro de la organización (Rodríguez, 2005).

Debido a la diversidad cultural en las organizaciones no es sencillo lograr la interacción de los individuos en sus grupos, lo que se debe hacer es incrementar la comunicación y comprensión en las necesidades del trabajador, para lograr entender lo que busca y poder enfocar lo que requiere a favor de la organización. A continuación se muestran algunos elementos importantes que interfieren en el comportamiento del individuo dentro de la organización:

## **1. Diferencias individuales**

Todos los integrantes de un grupo poseen una forma de pensar propia, la cual les permite llevar a cabo sus actividades de la forma que crean es la mejor, esto se puede ver reflejado directamente en la personalidad y en el comportamiento de los individuos, algo que los determina son la extroversión y la introversión que pueden reflejar los empleados en su actitud, esto nos permite conocer los objetivos que persigue la persona, así como los valores y la cultura que trae arraigada.

Cada individuo es consciente de sus capacidades y aptitudes, pero sobre todo de la motivación y capacidad de aprendizaje con la cuenta, por lo cual su desempeño y papel que juega dentro de la organización está mejor establecido en su mente, para permitir realizar sus actividades de una manera efectiva, y que a su vez le proporcione recompensas tanto emocionales como económicas, es aquí donde radica la importancia de que el empleado conozca sus capacidades y aptitudes con respecto de los demás (Rodríguez, 2005).

## **2. Personalidad**

Todos los individuos tienen una personalidad diferente que en la mayoría de las ocasiones contrasta con la de sus compañeros, la personalidad se integra por las características individuales que describen a cada persona, y esta determina su comportamiento tanto individualmente como en grupo, por lo cual se deben de tomar en cuenta todas las diferencias y similitudes existentes entre los individuos, para crear una interacción satisfactoria dentro de la organización, con el fin de obtener resultados efectivos. Existe una tendencia a comportarse de una forma determinada dentro de las organizaciones, pero esto no quiere decir que una persona se comporte de ese modo en todos los casos (sociedad, grupos de amigos, familia, etc.). Los estados de ánimo de las personas influyen también en el comportamiento, de modo que una persona puede variar en función de sus cambios de humor durante el lapso del día, lo cual implica que el sujeto tenga la habilidad de adaptarse a diversas situaciones a favor y de conflicto (Boada, 2001).

## **3. Valores, ética, actitudes y aprendizaje**

Los valores son aquellas cualidades que definen a una persona que se integra a una organización, estos pueden ser: sencillez, empatía, responsabilidad por mencionar algunos, las personas los adquieren y practican durante toda su vida, representando en parte aguas para el comportamiento que tendrán en la sociedad y en las organizaciones (Thevenet, 1992).

Cada trabajador es único pero al formar parte de una organización debe asumir el rol que desempeñará y llevar sus acciones de acuerdo a los valores propios y los que son establecidos por la organización. Esto forma en el trabajador la ética que manejará su desempeño y comportamiento, tanto interno como externo, pues al formar parte de dos entes como lo son la sociedad y la organización tendrá un compromiso con los dos.

El trabajador puede presentar una gran variedad de comportamientos y actitudes, debido a que puede influir su estado de ánimo, su forma de pensar, las amistades e incluso la familia, por lo cual desarrollar un continuo aprendizaje entre los grupos de trabajadores e individualmente, podrá darle la oportunidad a la organización para mejorar las relaciones entre los que la forman, esto permitirá disminuir y evitar las rencillas y posteriores desacuerdos.

## **Objetivos**

Por lo que el objetivo de la investigación radica en conceptualizar las Competencias como herramienta de desempeño laboral del Capital Humano en las organizaciones.

El avance mismo de la investigación permitió hacer un replanteamiento del objetivo, hasta establecer el siguiente: **Elaborar un modelo tridimensional que relacione las competencias, el desempeño y la productividad, con el propósito de ubicarlas en un “barómetro organizacional” y proponer estrategias que incrementen su eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones.** Para alcanzar este objetivo, se propusieron objetivos intermedios que guiaran los pasos para definir el destino de la investigación. Algunos de estos fueron alcanzados en el inicio temprano del estudio, desde las primeras entrevistas y lecturas, en los cuales se destacan: Identificar los elementos que integran a las competencias que favorecen el desempeño y la productividad de trabajadores universitarios. Identificar los factores que constituyen las competencias en función del desempeño con el fin de proponer estrategias tendientes a incrementar la productividad (se han establecido en las guías para evaluar las competencias, el desempeño y la productividad). Identificar las relaciones entre las competencias, el desempeño y la productividad de los trabajadores. Identificar si las competencias reflejan el desempeño laboral de los empleados. Identificar si los empleados se ven influenciados por las competencias laborales (que al igual que todos los objetivos específicos planteados se cubren con el modelo tridimensional propuesto, que establece las relaciones entre los tres factores ejes de esta investigación).

## **Materiales y métodos**

El diseño metodológico de la investigación es de tipo cualitativo, se enfoca en el comportamiento de los empleados, generado a causa de las competencias y las influencias que absorben al capital humano para determinar sus actitudes y valores, trayendo como consecuencias perjuicios a la organización, afectando a su ética empresarial y al mismo individuo que las practica. Es de tipo descriptivo porque se abordan las causas de mayor influencia en el comportamiento del capital humano, generado, así como la identificación de las competencias laborales y cómo se ven afectadas por anti valores y actitudes incorrectas. Se identifican los métodos para generar la propuesta de solución al problema, exponiendo la metodología para la implantación de estrategias. De igual manera, es explicativa ya que se exponen los hechos que generan el comportamiento de los empleados, que se ve reflejado en los resultados empresariales, como una baja en efectividad, eficacia y eficiencia en cuanto a la ejecución de las actividades, además de impedir el desempeño adecuado, creando un clima laboral por las actitudes de algunos colaboradores organizacionales, todo esto se hizo con el fin de explicar las causas para crear alternativas de solución y mejorar o cambiar por completo la situación en cuanto al comportamiento del capital humano.

La investigación fue no experimental ya que no se realizó una manipulación de variables, si no que a partir de un diagnóstico se propone una alternativa de solución para el problema del comportamiento del capital humano, ocasionado por las diversidad cultural; además de ser transaccional, ya que se obtuvo la propuesta a este problema por medio de una herramienta de gestión que permitió hacer comparaciones del objeto.

## **Resultados**

El estudio de las competencias resulta complejo, ya que se refiere a aspectos intangibles e inconscientes de lo que acontece en una organización, en un momento concreto, con personas

concretas, que de igual forma comienza con una estructura organizativa y se mantiene en continuo cambio. Pues los organismos vivos se mantienen en un continuo devenir, nunca están estáticos y, como en este caso, cuando se busca generar un cambio, el movimiento es más tangible.

La presente investigación tuvo como inicio una aproximación al fenómeno de manera directa, lo que dirigió las acciones de investigación a conocer de viva voz cuál era el sentir de las personas respecto de si conocían la misión y algunos otros componentes de la cultura organizacional, tratando de saber si además de conocerla, captaban su sentido, las respuestas comunes empezaron a generar un replanteamiento del diseño, haciendo una evolución paulatina en los caminos del enfoque y del alcance. De esta manera el objetivo que guió a los investigadores fue el siguiente: **elaborar un modelo que identifique la influencia que tienen las competencias laborales como herramienta en el desempeño y la productividad de los trabajadores, con el propósito proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones.**

### **Conclusiones**

El trabajo permitió identificar la existencia de algunas deficiencias entre las competencias genéricas, específicas y laborales de los empleados. Las deficiencias identificadas se dan desde el momento que el empleado es aspirante a ingresar, pasando por su periodo de inducción, hasta su integración a los grupos de trabajo. También se encontró en el diagnóstico la deficiencia entre la vinculación y relación de las IM y las competencias genéricas, específicas y laborales, que deben desarrollar los empleados (cualidades, capacidades o dones) para desarrollar sus actividades y determinar su desempeño que se vea reflejado en su productividad y por último la relación entre el empleado y su comportamiento en el ámbito laboral.

En resumen, Howard Gardner realiza una definición de un ser humano que merece una educación centrada en la individualidad de sus inteligencias y propone una nueva escuela que desarrolle programas de educación para la comprensión y que deje clara la diferencia entre inteligencia (potencial que todo ser humano posee y que lo lleva a buscar soluciones) y el conocimiento (material con el cual se ejercen habilidades y se estimulan inteligencias). El conocimiento se da en la relación sujeto-objeto-realidad con la mediación entre la organización y por la acción del empleado sobre el objeto de estudio. Es evidente que la perspectiva constructivista de aprendizaje resalta que la memorización mecánica es un recurso primitivo de demostración de un falso saber. En la actualidad, se destaca que al construir un concepto, el empleado no lo memoriza solamente sino que lo transforma en instrumento de acción para elaborar conexiones más elevadas y de ese modo resolver problemas, es importante que se conozcan algunas estrategias para estimular las distintas inteligencias basadas en las competencias, pero que ese uso sea una parte significativa del dominio de los saberes y no solamente la mera expresión del conocimiento. Por ello la función del empleador debería de ser la de conocer cómo se promueve el aprendizaje, para estimular, a partir de los contenidos aportados por el ambiente y por el entorno social, las diferentes inteligencias de su capital humano y hacerlos aptos para resolver problemas propios de su contexto, es decir validos para su época y su cultura; con lo cual seguramente contribuirá en buena medida para que la organización pueda no solamente sobrevivir dentro del complejo escenario mundial actual, sino innovar y ser competitiva.

## **Referencia bibliográfica**

**Aguilar Claudia, (2009)**, “El capital humano como creador de valor en la organización”, Perú.

**Ansorena Cao, Álvaro (1996)**, “*15 casos para la Selección de Personal con Éxito*”, Barcelona, Paidós Empresa.

**Boada, Joan i Grau, (2001)**, “Capital Humano: 52 casos prácticos, manual de supuestos prácticos sobre recursos humanos y procesos organizacionales”, España, Ediciones Garnica.

**Lawshe, C. H., Balma, Michael J. (1966)**. Principles of Personnel Testing. New York, McGraw-Hill.

**Molina, Henry (2000)**, “Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño”, Estudios gerenciales, abril-junio, número 075. ISSN: 0123-5923.

**Muchinsky, Paul. (2002)**, “Psicología aplicada al trabajo”, Editorial Thomson Learning. México, sexta edición.

**Perrenoud, Philippe (2004)**, “Diez nuevas Competencias para Enseñar”, Barcelona, España, Graó.

**Reynoso, Álvaro sin/año**, “Recursos humanos in/ Recursos humanos out. La diferencia entre desempeño y efectividad”, Strategy Link. Referencia mecanograma. (Consultado en mayo de 2008).

**Rodríguez, J., et al, (2005)**,” El factor humano en la empresa”, Barcelona, España Ed. Deusto.

**Rodríguez Trujillo, Nelson: Feliú Salazar, Pedro (1996)**, “Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección”.

**Spencer, L.M. y Spencer, S.M (1993)**, Competence at Work, New York John Wiley and Sons .

**Stoner, J., Freeman, R, Gilbert, D. (1996)**, “Administración”, Edit. Pearson Educación. Sexta edición. México.

**Thevenet, M. (1992)**, “Auditoría de la cultura empresarial”. Madrid. Díaz de Santos.

**Woodruffe, Charles (1993)**, “What is meant by a competency?” Leadership and Organization Development Journal.