

## Introducción a la gestión del capital humano por competencias

(Entregado el 10 / 07 / 2012. Revisado el 4 / 10 / 2012)

**Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)  
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)**



Luis Viveros

Licenciado en administración. Ingeniero comercial, mención en administración de empresas. Diploma superior en docencia universitaria. Magíster en administración de empresas con mención en negocios internacionales; por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente profesor Titular Auxiliar de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

e-mail: [luis.viveros@upec.edu.ec](mailto:luis.viveros@upec.edu.ec)

### Resumen

*El presente ensayo trata de generar una discusión inicial sobre la gestión del capital humano por competencias, abordando en primer lugar el contexto de la influencia del entorno sobre las organizaciones y la manera de generar respuestas positivas sobre la base de la innovación y las decisiones inteligentes que solamente se dan por el capital humano, para luego tratar de describir el papel que desempeñan las personas en las organizaciones y su valioso trabajo en la ejecución de la estrategia, donde se clarifica el concepto, antes mencionado, de capital humano. Posteriormente se discute el concepto de competencias, desde la perspectiva del desempeño laboral que enriquece el puesto y por tanto aporta al logro estratégico de la organización, para luego terminar con una breve aproximación de la manera como establecer un sistema de gestión del capital por competencias.*

**Palabras clave:** *gestión, capital humano, competencia.*

## Abstract

*This paper attempts to generate an initial discussion on human capital management competency, addressing first the context of environmental influence on organizations and how to generate positive responses based on innovation and smart choices only given to human capital, and then try to describe the role of people in organizations and their valuable work in implementing the strategy, which clarifies the concept, mentioned above, human capital. Later we discuss the concept of competence, from the perspective of job performance that brings to the post and therefore contributes to the strategic achievement of the organization, and then end with a brief of how to establish a human capital management competency system.*

**Key words:** *management, human capital, competency.*

## 1. Introducción

En el ámbito organizacional se destaca el largo y trascendental estudio de las personas y su rol como factor clave en el aporte de acciones concretas a la obtención de beneficios económicos y financieros, de este modo su caracterización y la misma evolución de la teoría ha llevado a distintos autores a establecer diversos enfoques sobre las personas dentro de las empresas, dichos enfoques van desde la concepción del personal como un elemento más del sistema de producción hasta aquellos que lo destacan como el activo organizacional más importante. Con estos breves antecedentes el trabajo que se expone parte de una visión más amplia de la gestión del “personal” y su papel como actor clave en el mejoramiento del desempeño de la organización, partiendo desde una perspectiva estratégica que analiza al puesto y a la persona que lo ocupa como factor clave de éxito, generador de ventaja competitiva.

El planteamiento académico parte del análisis de la influencia del entorno en la empresa y las decisiones que debe tomar la gerencia para garantizar la supervivencia de la empresa, en este ámbito se define la capacidad y competencia cierta del personal para enfrentar su realidad y generar propuestas y acciones innovadoras, de aquí nace la

descripción del papel de las personas como actores estratégicos que por sus competencias logran desempeños superiores y determinan la necesidad de contar con sistemas de gestión del capital humano orientados a potenciar sus capacidades, habilidades y destrezas. Al final el objetivo del ensayo se cumple ya que permite iniciar un debate sobre la nueva realidad de la empresa y sus necesidades tomando a las personas como capital, es decir, como fundamento de la organización.

## 2. Materiales y métodos

La presente investigación bibliográfica que determina una perspectiva puntual desde los enfoques teóricos analizados constituye un ensayo que expresa la opinión académica sobre el tema de gestión del capital humano por competencias.

En el marco de la ejecución del trabajo investigativo se ha comparado los criterios expuestos en varios textos sobre el tema planteado, se ha establecido sus alcances y las relaciones entre los mismos, para luego generar un ensayo breve que trata de introducir al lector en el tema de la importancia de gestionar al capital humano por medio del esbozo de la aplicación del enfoque sistemático de competencias.

## 3. Resultados y la discusión

### a. El entorno, la competitividad, las personas y la empresa.

*“En el entorno empresarial de hoy, más que en cualquier otra época, la única constante es el cambio. Las organizaciones de éxito son las que manejan con eficacia el cambio al adaptar continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las fuerzas que diezman a la competencia”*

*Robert Waterman*

Cuando hablamos de entorno, en el contexto empresarial, nos referimos generalmente al ambiente externo que rodea a la empresa y que ejerce una influencia directa o indirecta sobre la misma, de manera que obliga a los gerentes a tomar decisiones referentes a como se

enfrentarán situaciones negativas o como se aprovecharan situaciones favorables, de modo, un tanto básico, que el negocio prevalezca en el tiempo y genere réditos para los inversionistas. Es así que las empresas definen acciones coherentes con su entorno para sobrevivir, crecer, desarrollarse e inclusive desaparecer.

Cuando hablamos sobre la competitividad de las empresas, rápidamente nos encontramos con las definiciones básicas de ventaja competitiva, “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con sus rivales” (David; 2008:8); que en cualquier contexto determina la necesidad de mejorar el desempeño actual de los negocios sobre la base de “fortalezas” que sean difíciles de imitar o en su defecto que sean rápidamente modificables, en congruencia con la influencia del entorno. Entendemos, de esta manera, las implicaciones básicas de lo que se requiere para mejorar el nivel de desempeño de un negocio en particular sobre el nivel de desempeño de sus competidores o sobre la afectación que ejerce el medio externo, hacer algo mejor de lo que lo hacen los otros. Esto implica, por ejemplo y en pequeña parte, en la innovación, término que según el diccionario de la Real Academia de la Lengua no es más que “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”, he allí el gran reto.

La innovación por tanto, no se logra por sí sola o por sí misma, depende de un proceso mental, guiado por personas dentro de equipos o grupos de trabajo, ya que no se puede alterar nada sin la existencia de la voluntad y el compromiso de cambio. Esta voluntad y este compromiso de cambio radica en el capital humano, en los líderes, en los empleados y en los trabajadores de la empresa, ya que son ellos los que se dan cuenta donde se encuentran los problemas y son ellos mismos los que pueden concebir propuestas viables de solución; de tal forma que se convierten en el recurso que genera valor en los procesos.

Hablamos de dos conceptos aparentemente diferentes capital y recurso, pero que al final constituyen un conjunto de condiciones únicas de cada persona que forma parte de la organización y trabaja para esta, por que así como aporta con su inteligencia y aptitud también es productivo y genera rendimiento – entiéndase rentas –. En tales condiciones, la persona ubicada “inteligentemente” en un puesto de trabajo, determina beneficios medibles en tanto y en cuanto es apta para desempeñarse mejor que otras en dicho puesto.

De todo lo anterior entendemos que el entorno o medio ambiente en que se desenvuelven las empresas inciden en su comportamiento – estrategia –, pero que la única manera de enfrentar dichas incidencias de una mejor o peor manera solo depende de las competencias definidas como fundamentales o básicas para enfrentarlas. Dicho de otra forma, el cambio exige adaptación, pero la adaptación se logra por voluntad y trabajo de las personas, innovando, ajustando y modificando la realidad de la empresa, haciéndola competitiva. En conclusión, el personal se constituye en un elemento clave, estratégico.

## **b. El papel de las personas en la empresa.**

*“El mundo empresarial es como el fútbol: el equipo que tiene los mejores, gana”*  
*Jack Welch*

De manera tradicional las personas dentro de las empresas, ocupando puestos, han sido definidas como entes pasivos que aportan solamente en la ejecución de actividades operativas, como parte simple del engranaje del negocio, remitiéndose a cumplir las tareas encomendadas y generando muy poco valor a los procesos, ya que las funciones asignadas son más de carácter mecánico que proactivo, de forma que no interesa mucho el aporte que puede brindar un empleado competente.

Por el contrario y de acuerdo con la visión planteada por David Ulrich<sup>1</sup> sobre el valor estratégico del recurso humano, así como también el Modelo de Cuadro de Mando Integral<sup>2</sup> – Balanced Scorecard – que define a la perspectiva de desarrollo como las competencias que se deben adquirir para lograr la excelencia en los procesos, el nuevo papel que deben jugar las persona en la empresa, parte de una adecuada gestión del capital humano basada en competencias, que determina la consideración y atención a individuos con perfiles que se adaptan al puesto y no de puestos que se adaptan a individuos, de manera que

---

<sup>1</sup> Ulrich Dave, *Recursos Humanos Champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires. Editorial Granica. 1999, cap. 2

<sup>2</sup> “The Strategy Focused Organization” Kaplan R. S.; Norton D. R., HBSPC 2001, Boston Ma. U. S. A.

permiten el establecimiento de mejores equipos de trabajo y lo más importante, permiten contar con personas que poseen el conocimiento, saben hacer, es decir, lo aplican y tienen ética en su trabajo.

Entonces, podemos afirmar que el nuevo papel que cumple el capital humano como soporte estratégico de la empresa, se concreta por medio de funciones y tareas que se plantean con el propósito de cumplir o alcanzar los objetivos estratégicos de la misma. Entonces, el cuestionamiento de cómo lograr definir actividades que aporten al cumplimiento del marco estratégico empresarial se ve solventado, en gran medida, por la gestión por competencias del capital humano.

### **c. Las Competencias.**

*“Las competencias son la integración del saber hacer, conocimientos y cualidades individuales para el eficiente desempeño de un puesto”*  
*Levy Leboyer.*

Entendido el aspecto clave de la gestión por competencias en la empresa como base para apoyar la estrategia, es necesario establecer los componentes importantes que definen una competencia laboral partiendo de la comprensión del concepto y traduciéndolo en elementos entendibles, es así que podemos enunciar a la competencia laboral como un conjunto de características del individuo que le permiten desempeñarse a un alto nivel en su puesto de trabajo, es decir, que favorecen un alto rendimiento en aquellas actividades que son significativas y brindan soporte para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De lo expuesto podemos desglosar los componentes de la competencia laboral en:

#### **i. Las características del individuo:**

- **El conocimiento.-** que se constituyen en el conjunto de información que se adquiere por medio de la formación profesional y/o la capacitación, de manera que la vamos asimilando a través del tiempo y sobre la cual se tiene cierto dominio. Ejemplo: el mercadeo, la administración de la

producción, la administración financiera, la legislación, entre otros.

- **Las destrezas.-** conocidas también como habilidades, se constituyen en los procedimientos de trabajo que se realizan de manera automática o mecánica, sin reflexión, ya que han sido asimilados como maneras de hacer o cumplir con las actividades; mismos que se logran por la práctica, el entrenamiento y la experiencia en un puesto de trabajo. Ejemplo: manejo de vehículos, operación de equipos y maquinarias, manejo de software, entre otros.
  - **Las capacidades.-** que se constituyen en aptitudes o talentos de una persona para ejecutar las tareas unas mejor que otras. Ejemplo: la innovación, el razonamiento inductivo o deductivo, entre otras.
  - **La personalidad.-** que se constituyen en los comportamientos normales de la persona dentro de su puesto de trabajo. Ejemplo: extraversión, socialización, entre otros.
  - **Las motivaciones.-** que se constituyen en los intereses, necesidades o deseos que orientan el comportamiento de la persona. Ejemplo: el logro, el éxito, el poder, entre otros.
  - **Las actitudes.-** las predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien que definen el accionar del individuo. Ejemplo: actitudes hacia el trabajo, la familia, el país, entre otras.
  - **Los valores.-** que se constituyen en creencias que guían la conducta ética de la persona. Ejemplo: fidelidad, honestidad, responsabilidad, entre otros.
- ii. **Actividades significativas:** entendidas como las principales, las actividades que agregan valor y aportan al cumplimiento de las metas.
  - iii. **Alto rendimiento:** se constituye en un mejor desempeño de las actividades, desde la productividad hasta la eficiencia y eficacia de la persona en su puesto.

Se encuentra de esta manera una relación lógica entre los componentes de la competencia que determinan su concepción y sin los cuales sería prácticamente incompleta, destacando que con ello no se quiere entrar en discusiones más profundas, ya que el objetivo es simplemente ilustrar la noción de competencia.

#### **d. La constitución del Sistema de Gestión por Competencias.**

*“En épocas de gran incertidumbre y sorpresas imprevisibles, seguir basando la estrategia en esas tendencias inalterables y básicas no significa éxito automático. Pero no hacerlo así, garantiza el fracaso”*  
*Peter F. Drucker*

Se partirá por establecer que un enfoque sistemático determina necesariamente un conjunto de elementos o partes que lo conforman, mismos que interactúan o se interrelacionan entre sí y que permiten cumplir o lograr objetivos, debiendo estar debidamente regulados por normas y organismos de control. En tales condiciones, el sistema de gestión por competencias básicamente se puede constituir mediante: *“La planificación estratégica, a partir de la misión y la visión que determinan las competencias esenciales de la empresa; las competencias de la alta dirección; los grados de competencia según el nivel jerárquico; el análisis de puestos; análisis y validación de competencias; diseño de procesos por competencias; aprobación de las competencias laborales; implantación y retroalimentación”* (Münch; 2010:28).

El marco esbozado demuestra la importancia de la gestión en la empresa sobre la base de las competencias, es decir, el marco estratégico fundamentando la constitución del sistema. Para concluir, se puede explicar también que la gestión por competencias requiere de un adecuado sistema de gestión del capital humano garantizando la provisión de personal, el sostenimiento, el desarrollo, las remuneraciones, y la seguridad y ambiente laboral basado en competencias, entre los principales.



#### 4. Conclusiones y recomendaciones

- La concepción de las personas dentro de la organización ha cambiado a través del tiempo, pero aún no sea logrado consensuar el verdadero aporte que de su desempeño se desprende.
- La realidad actual de las organizaciones exige una gestión estratégica de las personas que permita desarrollar ventajas competitivas.
- Las personas en la empresa constituyen el capital que aporta directamente al logro de los objetivos estratégicos, siempre y cuando cumplan con las competencias exigidas para el puesto que desempeñan.
- Es de suma importancia definir modelos, basados en el enfoque sistemático, de gestión del capital humano que permitan a la organización mejorar su posición competitiva.
- El análisis de la importancia de la gestión del capital por competencias, para nuestro caso, aún es deficiente, por lo que debe ampliarse el mismo y procurar su discusión académica para generar propuestas que se adapten a la realidad local pública y privada.
- 

#### 5. Bibliografía.

*Ulrich, Dave. (1999). Recursos Humanos Champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Editorial Granica.*

*Kaplan R. y Norton D. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston Ma. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.*

*Münch, Lourdes. (2010). Administración del Capital Humano. México: Editorial Trillas.*

*David, Fred. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.*

*Alles, Martha. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos aires: Editorial Casos.*