



Armando Camejo\*

# EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

## ***THE COMPETENCE-BASED MANAGEMENT MODEL AND THE PERFORMANCE ASSESSMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT***

### **Resumen**

Se hace una revisión bibliográfica que permita no sólo profundizar el conocimiento desde la Gerencia de los Recursos Humanos sobre la Evaluación del Desempeño, sino a contribuir con nuevas ideas para la implementación de un modelo innovador, cuyo basamento hace énfasis en la motivación humana, como base para desarrollar el modelo de Gestión por Competencias en el ámbito gerencial de los recursos humanos.

**Palabras clave:** Gestión por Competencias, Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño, Gerencia

### **Abstract**

*This is a bibliographical review which allows not only to deepen the knowledge from the Management of the Human Resources on the basis of Performance Assessment, but also to contribute with new ideas for the implementation of an innovating model, whose plinth makes emphasis in the human motivation, as it bases to develop the model of Management by Competitions in the managerial scope of the human Resources.*

**Keywords:** *Competence-based management, Human Resources, Performance Assessment, Management*

**JEL:** M54

---

\* Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Venezuela. Economista Agrícola UNELLEZ, Postgrado Especialización en Gerencia de Recursos Humanos UNESR, Doctorante en Ciencias Sociales Mención estudios del Trabajo Universidad de Carabobo, Profesor Asistente UNESR Núcleo San Carlos Cojedes Venezuela. Email: armandocamejo@cantv.net



Tradicionalmente se cree que las Evaluaciones del Desempeño se realizan solo para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de la evaluación es mucho más importante y tiene otras implicaciones en la relación jefe-subordinado, así como en la relación trabajador-organización hacia la búsqueda de objetivos comunes.

Bajo este argumento se pretende examinar la importancia de un enfoque novedoso sobre la evaluación del desempeño que apoyado en El Modelo de Gestión por Competencias como marco de acción gerencial innovador permita a las organizaciones de hoy entender que todo trabajador debe enlazarse, como lo dice McClellan (1999) a la motivación humana traducida en las necesidades de logro, afiliación y poder, para lograr el interés recurrente en el logro de un objetivo basado en un incentivo natural y un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos de los hombres que laboran para las organizaciones.

Desde este escenario, se hará un recorrido teórico sobre el tema nos permitirá adentrarnos sobre las siguientes aspectos que a continuación se describen. Es importante resaltar que en los estudios de McClellan se analiza la motivación humana. "...logrando así establecer que ésta es la base sobre la cual se desarrolla la Gestión por Competencia".

## **Las Competencias (Definición) y su Evolución Histórica**

Las "competencias" son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

En este sentido, la puesta en práctica de las competencias adquiridas es la que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas. Por lo tanto, hablar de examinar las competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo. El análisis debe tener como marco de referencia a la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de productividad y calidad y los procesos orientados a traer retener, desarrollar y compensar al Recursos Humano.

Estudiar las competencias no es nada nuevo destaca: Spencer (1993), dicho concepto ha venido siendo estudiado desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 cuando fueron publicados varios estudios que demostraron que los tradicionales tests de aptitud y contenido de conocimiento así como los títulos y méritos académicos no proporcionaban un resultado claro para:

- a) Predecir la actuación en el trabajo y el éxito en la vida, y
- b) Los tests contenían sesgos en contra de las minorías, las mujeres y las personas de niveles económicos bajos.



Estas investigaciones llevaron a McClellan (1999) a desarrollar una exploración que le permitiese descubrir variables para predecir la actuación del trabajador y que no contuviesen sesgos por factores triviales tales como raza, sexo o nivel económico.

De este modo se establecerían principios que condujeran a la utilización de muestras representativas, comparando a personas que han triunfado en el área laboral o en aspectos interesantes de la vida, con personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características asociadas con el éxito. Y por otra parte, a identificar ideas y conductas operativas casualmente relacionadas con estos resultados favorables.

Lo primero que llevó a cabo McClellan fue establecer muestras representativas: unas personas con rendimiento superior y muestras contrapuestas con rendimiento mediano y adecuado, en segundo lugar McClellan y Daylet (1972) desarrollaron la técnica denominada entrevista de incidentes críticos, en la que combinó dos técnicas o modelos, el de Flagan (1954) y el test de apercepción temática. Mientras a McClellan le interesaba la conducta de las personas que hagan el trabajo con éxito, a Flagan sólo le parecía identificar los elementos de tarea de los puestos de trabajo.

La combinación de ambas propuestas trajo consigo que se le pida en esencia a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo, en las cosas que le salieron bien o mal, luego se le pide que describan esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas, en tercer lugar McClellan y sus compañeros analizaron los resultados arrojados por las Entrevistas de Incidentes Críticos. Con el fin de determinar las características que diferencia a ambas muestras. Dichos resultados fueron transcritos a través del modelo empleado desde hace mucho tiempo para medir la motivación Atkinson, (1958) conocido ahora como (CAVE) esto permitió a los investigadores medir empíricamente y comprobar estadísticamente el significado de las diferencias en ambas muestras.

Lo significativo de este estudio es que McClellan logra demostrar que para la evaluación de las competencias se estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define al puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas, a diferencia del enfoque tradicional que se centra en los elementos del trabajo con el objeto de conocer el tiempo de dedicación a su tarea. Si bien fue McClellan el propulsor de estos conceptos muchos otros investigadores, también profundizaron sobre la importancia de las competencias como factor crítico en las empresas que buscan día a día desarrollar estrategias de productividad que mejoren su desempeño. Hay Group (1996) define competencias como una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular. Este concepto permite visualizar que las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno o adecuado, en otras palabras. Las competencias se observan con mayor frecuencia, en diferentes situaciones y con resultados de alto impacto en las personas cuyo rendimiento es superior.



Por otra parte, el término “Competencias” es un concepto bastante usual en el ambiente actual de las organizaciones. Lo que no es tan común es encontrar que dicho término este asociado a un sistema integral de planeación y desarrollo de recursos, o que se conceptúe como “Eje” capaz de enlazar los procesos de Recursos Humanos, que dé sentido, dirección y rentabilidad a los esfuerzos y acciones en materia de planificación y desarrollo.

Así mismo, Spencer y Spencer (1993) la define: como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La característica subyacente es que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Finalmente esta Ernst y Young (1998), quien define competencia como: La característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Bajo estas definiciones, las competencias necesitan ser visualizadas dentro del conjunto de factores críticos de la empresa con su contribución específica para las estrategias de productividad, su filosofía de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y la Gerencia de Recursos Humanos. En este sentido, en la gerencia de Recursos Humanos, las competencias, plantean una nueva arquitectura para la organización que necesita incorporar nuevas teorías de medición y control, sistemas de compensación acordes a los resultados de la empresa, los equipos y el individuo, enfoques de formación alternativos entre otros.

En esta nueva arquitectura, el eje central serían por tanto las “competencias”, definiendo la función de los agentes a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización más allá de la simple descripción de un puesto, es decir, con tareas enriquecidas orientadas a estimular el aprendizaje individual la contribución y el compromiso con las metas de la empresa, y a incluir indicadores de efectividad, calidad y productividad. La Gerencia de los Recurso Humano incluiría entonces a los procesos de reclutamiento y selección, la capacidad, la evaluación de la actuación, los sistemas de compensación y el desarrollo personal y profesional. Las herramientas y enfoques hacia el trabajo deben permitir el desarrollo de competencias grupales e individuales en alineación con las competencias organizacionales. El eje central de esta nueva estructura o arquitectura para la gerencia del Recurso Humano, sería entonces las “competencias”, alrededor del cual giraría el replanteamiento de los procesos con estos relacionados y las implicaciones en cada una de las áreas.





## La Evolución de la Evaluación del desempeño en las Organizaciones

Tradicionalmente, la Evaluación del Desempeño ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

Los procedimientos de Evaluación del Desempeño son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y los mismos han venido siendo actualizados progresivamente, por ejemplo en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema para evaluar a los Jesuitas a través de informes de actividades y notas, en 1918, General Motors diseñó un sistema de evaluación para sus ejecutivos que significó una importante innovación en la materia para la época.

Posteriormente en la II Guerra Mundial, el sistema de evaluación paso a tener una difusión más generalizada en las organizaciones hasta nuestros días. Mas recientemente las evaluaciones han sido usadas para tomar decisiones en materias de remuneración, promoción, documentación, entrenamiento, planeación de personal, transferencia, despidos, paro, investigación y retroalimentación. De ahí se desprende que las áreas consideradas para la evaluación son el resultado de tareas individuales, comportamiento en el trabajo y rasgos personales tales como actitud hacia las actividades que se le encomiendan al personal en una organización.

Otros estudios sobre la Gerencia de los Recursos Humanos destacan que la Evaluación del Desempeño surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el cual las organizaciones deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacionase con la responsabilidad del puesto de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la empresa. En España y otros países del mundo el sistema se extiende a partir de las décadas de los años 70-80.

Sin embargo, cabe señalar que en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, las mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso al evaluar a sus subalternos el desempeño laboral en su organización.

Estas numerosas críticas permiten establecer sobre el tema, análisis e interpretaciones conceptuales sobre los distintos enfoques gerenciales por los cuales se conducen los procesos de Evaluación del Desempeño, en las organizaciones por ello el tema será tratado en los siguientes capítulos.

La reflexión sobre este apartado apunta al significado conceptual de la Evaluación del Desempeño, con referencia a ello Chiavenato (1994) sostiene: "Se trata de una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como Evaluación del Desempeño" (Pág. 357)

Así mismo, Villegas (1997) deja ver que: "Se trata de un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el



logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la Dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal” (Pág. 230)

Ambos conceptos hacen hincapié en la medición del desempeño que tiene cada trabajador en su puesto de trabajo, obteniendo así resultados que conduzcan a las organizaciones a establecer estrategias para mejorar los resultados de los Recursos Humanos. Conduciéndola así hacia una mayor productividad.

Otros intelectuales de la Gerencia de los Recursos Humanos como McGregor (1994) sostienen: “Las Evaluaciones del Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas. (Pág. 75)

El concepto referido deja ilustrado que hoy más que nunca, las nuevas tecnologías informáticas, junto al Internet como cabeza y el conocimiento como elemento adicional, están transformando definitivamente a la sociedad moderna y sus organizaciones. Se trata de un proceso de cambios permanentes que tiene en “la manera de trabajar” un epicentro significativo. Por ello, toda organización debe enfatizar en la adopción de sistemas de Evaluación del Desempeño de sus Recursos Humanos para lograr florecer el papel dinamizador de todos los recursos organizacionales sin dejarlo al azar, para esto es necesario planear estrategias entre jefes y subordinados que innove una nueva forma de pensar y trabajar para contemplar una organización mejor que se oriente hacia determinados objetivos comunes.

Finalmente hay que destacar que las definiciones sobre Evaluación del Desempeño, constituyen una categoría muy utilizada hoy día. Pero a pesar de esto, no existe una definición universalmente aceptada ya que algunas organizaciones lo consideran como sinónimo de: Dirección por objetivos, Evolución de los empleados, Acontecimiento anual relacionado con la formación y el desarrollo, y Remuneración en función del desempeño. Sin embargo, estas últimas categorías son demasiado limitadas en su esencia encontrándose en la Evaluación del Desempeño por Competencia como el elemento integrador que abarca todo un proceso holístico el cual involucra a todas las acepciones anteriormente indicadas. Sobre este aspecto dice Hartle: (1993) La Evaluación del Desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr. (Pág. 112). Con la afirmación de Hartle se infiere que cada organización puede adoptar un amplio punto de vista en la forma de como llevar la Evaluación del Desempeño la cual engloba la forma de dirigir al personal y los elementos que se deben incluir en el. Por lo tanto, todo proceso de Evaluación del Desempeño se debe atinar según Alles (2000) En el análisis del



desempeño o gestión de una persona como un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos Humanos (Pág. 383). La Evaluación del Desempeño debe ejecutarse en función de como se ha definido el puesto. La empresa debe fijar sus competencias tomando en consideración, su conjunto, área o nivel de posición por esto en función de ellas debe evaluarse a la persona involucrada

## Modelo de Gestión por Competencias

La mayoría de las organizaciones invierten en forma tímida en desarrollar equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadoras de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Por eso se necesita una cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, con esto las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas tales como:

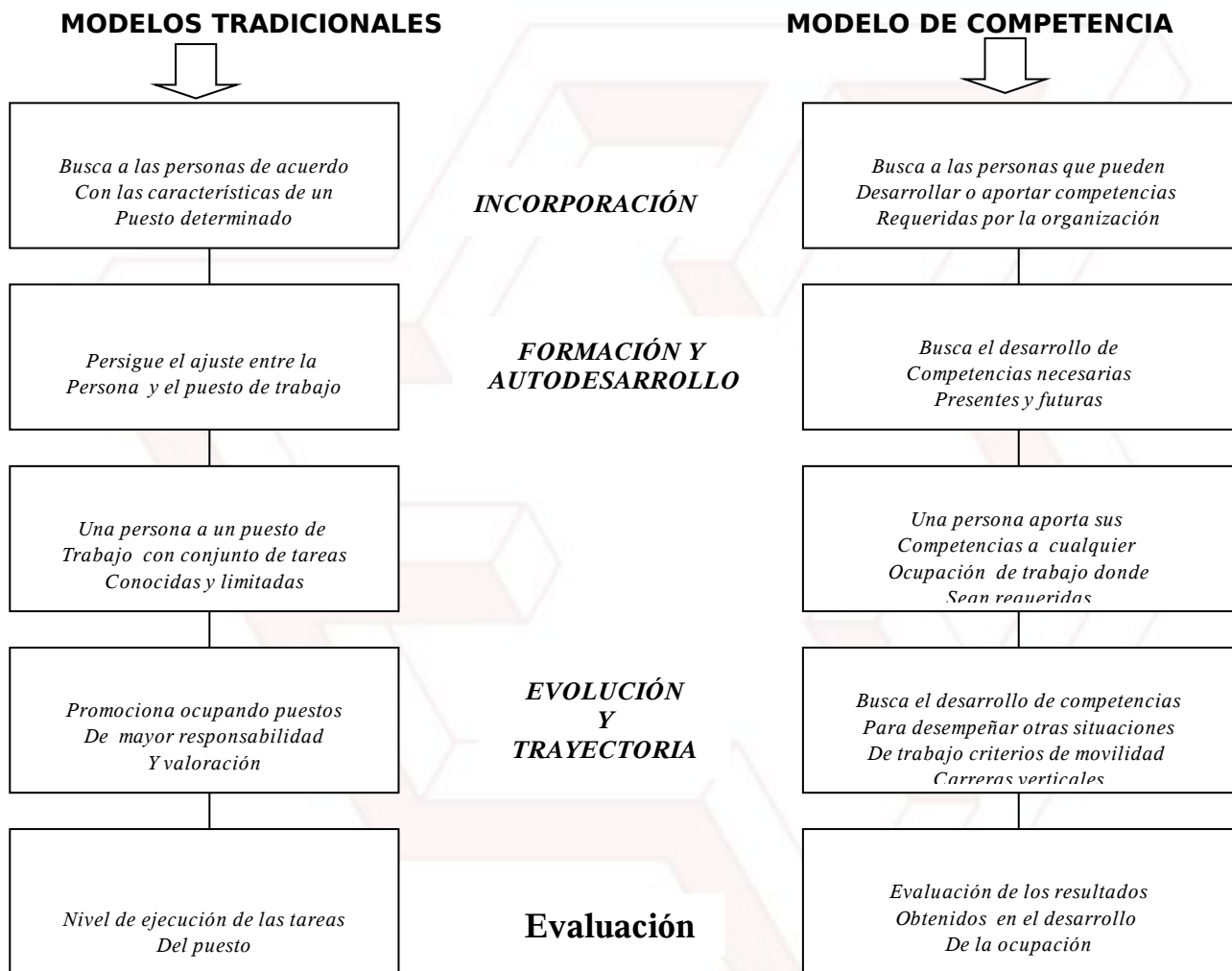
- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- La Evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de ganar-ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

En fin cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no se adapta a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo. Por lo que se trata de que el Modelo de Gestión por Competencia y la Evaluación del Desempeño establezcan en la gerencia de los Recursos Humanos dos objetivos primordiales que transformen la organización en:

- Flexibilidad en la organización de sus operaciones, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones al ritmo que marca el mercado.
- Multifuncionalidad en los trabajadores: es decir vincular el proceso de asignación a situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de objetivos cambiantes.

Por esto, lo que se quiere es lograr que la Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencia, sirva para transformar los modelos tradicionales o modernos en uno nuevo que se adicione al esquema competitivo y que maneje al Recurso Humano bajo un estilo gerencial holístico, tal como se reflejan sus diferencias en el siguiente cuadro:

**CUADRO N.- (1) Modelo de Gestión por Competencia en los Recursos Humanos.**



**Fuente:** Reyes (1998) Andersen Consulting.

Al analizar este cuadro N.- 1 se infiere que la Gerencia del Recurso Humano vinculada a las competencias y la Evaluación del Desempeño establezca una relación entre la capacidad de personal y los equipos que agregan valor a la organización con los procesos de trabajo, siendo la competencia el insumo que orienta la administración del recurso humano y la inversión de los activos de competencia en procesos claves para la empresa, produciendo así un intercambio de información que permite a cada proceso del recurso humano obtener competencias como insumo y al modelo información para su mantenimiento y actualización.





En conclusión, lo que se obtiene para la Gerencia de los Recursos Humanos con el modelo es un dinamismo basado en un esquema oferta-demanda, donde las situaciones de trabajo demandan competencias y las personas, así mismo, se ve también la integralidad de los procesos porque se engloba a todas las capas o niveles de la organización afectados por todos los procesos de Gerencia de los Recursos Humanos

## **La Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gerencia de Recursos Humanos por Competencias**

La información contenida en un currículum vitae es cada vez más, solo un punto de partida en el proceso de selección de recursos humanos. Evaluar las actitudes más profundas de quienes muestran mayores niveles de excelencia en su puesto, sirve como referencia tanto o más valiosa que los datos sobre formación y experiencia laboral.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral. Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

El modelo de Evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la Evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los Recursos Humanos en las organizaciones.

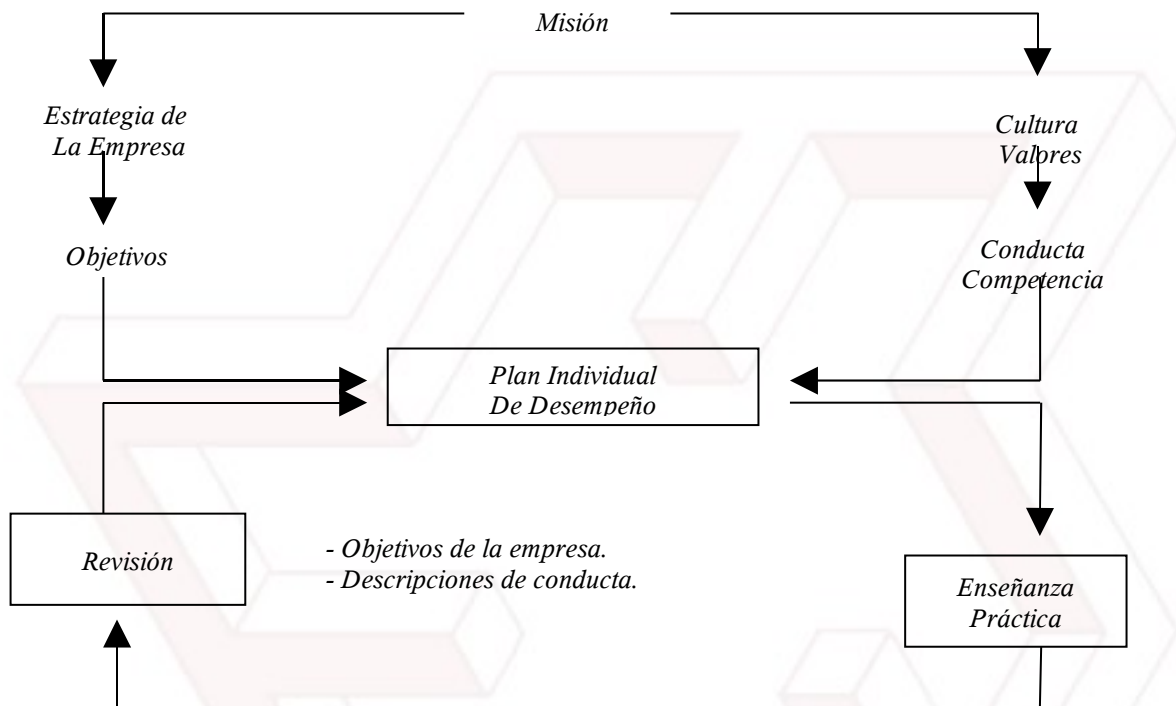
En este sentido, Según Hay Group (1997) el proceso de Evaluación del Desempeño es un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño, Evaluación formal del desempeño al final del período realizado conjuntamente por los superiores y los empleados.

En otras palabras se observa que este proceso deberá producir buenos resultados a la organización cuando el mismo se lleve a cabo como un proceso distinto y a veces sin relación alguna entre sí (ver figura 2).

Este proceso integrado en ambos casos debe garantizar a los trabajadores de la organización: a.-Adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro, b.- Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma

como eso encaja dentro de la organización, c.- Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar, d.- Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso, e.- Facilitación de retos alcanzados y f.- Garantiza conocimiento de la Evaluación del Desempeño y la marcha del proceso mismo.

**FIGURA N.- (2): Evaluación Integral del Desempeño (Competencias)**



Fuente: Frank J. Harte (1993). Hay Group.

Desde este contexto se debe entender que la Evaluación del Desempeño en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador. En conclusión al relacionar la Evaluación del Desempeño por competencias con el resto de los modelos de evaluación sustentados en otros esquemas gerenciales se infiere que los elementos coincidentes son escasos prevaleciendo más un esquema diferenciador que se traduce en las siguientes características: (ver cuadro 2).



## Cuadro N.- (2). Diferencias entre Evaluación por Competencias y otros Modelos

EVALUACIÓN POR COMPETENCIA	OTROS MODELOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se centra en los resultados del desempeño laboral.</li><li>• Su resultado es competente o aún no competente.</li><li>• Aumenta el compromiso del personal y sus esfuerzos para lograr metas.</li><li>• Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales ya que el superior no es evaluador sino agente de apoyo y orientador.</li><li>• El compromiso de la gente aumenta a participar en la fijación de metas por lo que su esfuerzo en alcanzarlas aumenta significativamente.</li><li>• La organización se transforma en un sistema de aprendizaje al sentirse los supervisores exigidos por dar respuestas que contribuyan al logro de las metas.</li><li>• Constituye un medidor del clima organizacional y de su crecimiento al permitir al trabajador participar activamente en la proposición de metas a alcanzar y desarrollar comportamientos autónomos hacia el logro.</li><li>• Se acerca al contexto de autogestión, autoevaluación y autonomía en general.</li><li>• Las debilidades del trabajador son afloradas por el propio interesado para que se le capacite en dichas áreas al estar más preparado puede lograr su meta.</li><li>• La filosofía organizacional se soporta en un sistema abierto, basado en la confianza y sus criterios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La evaluación se centra en el esfuerzo más que en los resultados.</li><li>• Usa comparaciones estadísticas cuyo resultado siempre se traduce en castigo.</li><li>• Disminuye el compromiso del trabajador por sesgo-castigo del supervisor al aplicarlo.</li><li>• Sesga la comunicación y las relaciones personales se quebrantan por la verticalidad de las relaciones de poder.</li><li>• Se recompensa el esfuerzo más que el resultado y el compromiso se traduce solo en lograr la meta fijada por su superior.</li><li>• La organización se convierte en un sistema explorador que solo exige al trabajador cumplir su tarea y lograr la meta propuesta.</li><li>• El clima organizacional desmejora por la escasa participación del trabajador en la proposición de sus metas.</li><li>• Se busca solo un contexto de evaluación directa para establecer responsabilidades.</li><li>• El trabajador oculta sus debilidades por el temor al castigo por parte de su superior.</li><li>• La organización funciona como sistema cerrado donde la confianza hacia el trabajador se traduce en supervisión.</li></ul>

**Fuente:** Camejo 2005.



Desde esta perspectiva resulta evidente observar que al relacionar la Evaluación del Desempeño por Competencias con el resto de los enfoques desde su perspectiva gerencial y organizacional se visualiza un elemento coincidental, concretado en el accionar del trabajador cuyo factor constituye para la organización la variable humanizadora del trabajo en consecuencia se hace necesario atender su conducta específicamente sus intereses, motivaciones y metas para comprender el comportamiento y funcionamiento organizacional en su conjunto, de esta manera se conjuga la eficiencia con la satisfacción y el crecimiento personal del trabajador, es decir, una acción orientada hacia la necesidad del logro.

Ahora bien, en correspondencia con la anterior tesis, se sostiene que toda organización y más específicamente la Gerencia de los Recurso Humano debe disminuir la dependencia, la subordinación y la sumisión de sus miembros para aprovechar al máximo la capacidad humana. Esta disposición es la que muestra los grandes ejes diferenciadores entre la evaluación por competencia y los otros modelos de evaluación mostrados en el cuadro anterior. De tal manera que, el factor de gestión del hombre hacia el hombre dentro de la organización constituye el principio que orienta su funcionamiento, al brindar al trabajador la oportunidad de decidir por sí mismo la mejor manera de ejecutar sus funciones. De allí la necesidad de que la evaluación no se convierta de un simple comprobador, de que el trabajador realiza bien su tarea a un medidor del clima organizacional y de las posibilidades de crecimiento.

En resumen el enfoque de Evaluación del Desempeño por Competencias consolida el factor Gerencial de los Recursos Humanos dentro de una concepción holística que fija la filosofía empresarial en un modelo abierto a las necesidades del trabajador y a su potencial e intereses que no son más que las motivaciones de logro, poder y participación del Recurso Humano en este escenario de cambio competitivo mundial y nacional de las organizaciones.

## **La Nueva Gerencia de los Recursos Humanos en las Organizaciones desde el contexto de las Competencias**

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.





Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En este sentido Roger (1991) hace ver: La competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. (Pág. 98). Lo manifestado en esta cita permite inferir que la tarea de planificar el futuro de las organizaciones y su completa labor es motivada por la incertidumbre y el surgimiento de sorpresas dentro de un entorno competitivo.

Las nuevas tendencias de crecimiento han originado cambios en las organizaciones en las formas tradicionales de ver los negocios. Ya no se debe descuidar las perspectivas a nivel macro ni siquiera por las empresas pequeñas. Por más pequeño o local que sea su mercado, la mirada debe orientarse a un negocio cuya competencia o estrategia deben ser globales. Entonces, una de las reglas de juego que debe considerarse para competir estratégicamente en este mundo globalizado debe ser el factor humano así lo expresa Jarillo (1990) Una empresa real está formada por gente, cada una con funciones y capacidades distintas y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas. De este modo se evidencia que la función de la gerencia de recursos humanos ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma. Es por ello que Villegas (1997:32) señala que hoy las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas:

1. La necesidad de un mayor y más efectiva contribución en el logro de las metas de productividad de la empresa.
2. La necesidad de una verdadera excelencia gerencial que sea capaz de autorenovarse dentro de la dinámica propia del funcionamiento organizacional.
3. La necesidad de asimilar cambios drásticos que se suceden en la administración del personal, y de planificar mejores relaciones de trabajo para el futuro.

Estas necesidades observadas por Villegas deben ser satisfechas por la gerencia de los recursos humanos donde la organización cuente con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes.



El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia de la gente como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano, por ello, se requiere de gente altamente preparada, flexible y comprometida con la empresa.

Pero para lograr esto, se requiere que las organizaciones se vuelvan más eficientes en la satisfacción de las necesidades de sus empleados. Esto exige una nueva forma de gerenciar estratégicamente los recursos humanos. Según Dolan, Shuler y Valle (2000:27) El elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gerencia estratégica de los recursos humanos es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.

Es por ello, que a través del desarrollo humano tanto a nivel personal como de equipo se que se logra una cultura superior en la empresa, que se revertirá en beneficios de orden económico, social y realización para todos sus miembros, sin duda es "querer al ser humano" en el nuevo ámbito de las realidades políticas, económicas, comerciales y sociales que caracterizan el siglo XXI, otorgando para la Gerencia de Recursos Humanos nuevos retos y novedosas competencias.

Así mismo, Wright y Deyer (2000:114) han llegado a la conclusión: Las funciones de recursos humanos deben tanto facilitar como manejar el cambio organizacional necesario para crear un buen negocio. También deben desarrollar sistemas, estructuras y procesos que capaciten a la compañía para gerenciar efectivamente a la gente, y deben hacerlo a la velocidad de Internet.

Dicho de otro modo, la mayor implicación de los recursos humanos en los negocios es que no sólo deben llegar a ser mejores, más rápidos y hábiles, si no que deben alcanzar eso mejor, más rápido y más hábilmente. La velocidad de Internet debe ser imprimada a las Respuestas de los Recursos Humanos, es decir, responder en tiempo real tanto como sea posible.

En conclusión la Gerencia de los Recursos Humanos requiere ofrecer programas, prácticas, procesos y modelos en los distintos subsistemas que lo conforman para desarrollar en la gente características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas y mayor habilidad. Entendiendo así un nuevo desafío gerencial estratégico.

Finalmente la conducción de los Recursos Humanos a través del enfoque estratégico de competencias promueve con sus resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores. Significa entonces, que al crear estas disposiciones estratégicas para el área gerencial y entrelazarlas con la estrategia empresarial se concreta, la creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis para que sus trabajadores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro del mundo globalizado y competitivo.



## Conclusiones

El análisis documental desarrollado en la presente investigación permite concluir: Las organizaciones de hoy deben elevar su esquema gerencial sobre el Recurso Humano haciéndolo más efectivo a los cambios, porque se tiene que entender que los individuos que ejecutan labores en una organización establecen principios y valores que deben ser compartidos con la gerencia en aras de un interés común por el logro de una filosofía empresarial basada en la excelencia.

Las organizaciones deben contar con un esquema que integre todos los subsistemas organizacionales con los lineamientos estratégicos de sus procesos, para así obtener el logro efectivo de las metas propuestas, es por esto, que es necesario aflorar sistemas o métodos de Evaluación del Desempeño ligados al Modelo Gerencial por Competencias que se unan y se estrechen firmemente con el desempeño que el trabajador obtiene en su puesto de trabajo debido a que la actuación laboral influye en la conformación de un flujo de aprendizaje organizacional.

La Gerencia de los Recursos Humanos debe establecer esquemas de Evaluación del Desempeño, basados en la confianza del trabajador en sí mismo y sus criterios, donde el supervisor se convierta en un orientador que de respuestas adecuadas que contribuyan al logro de las metas trazadas. En este sentido, la Evaluación del Desempeño debe ser considerada por la gerencia como uno de los procesos dentro del subsistema organizacional de la Gerencia de los Recursos Humanos, que se convierte en el elemento clave para implantar y mantener con éxito la estrategia empresarial. Además permite estimar el rendimiento global del empleado.

Por otra parte, la Evaluación del Desempeño constituye una de los métodos de la Gerencia de los Recursos Humanos cuyo conocimiento detallado resulta indispensable en el mundo competitivo de hoy, por cuanto su examen sistemático del desempeño de los trabajadores en sus puestos permite evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad organizacional. El resultado obtenido, de este proceso permite a la Gerencia de Recursos Humanos y la organización establecer estrategias de cambio que permitan desarrollar aprendizajes que vayan en pro de los objetivos propuestos al trabajador.

Así mismo, toda organización y Gerencia del Recurso Humano debe contar con un sistema formal de Evaluación del Desempeño que contribuya a valorar el proceso de sus trabajadores en la organización. Sin embargo, existen muchos métodos que han sido aplicados, los cuales se vinculan a enfoques gerenciales tradicionales, pero los mismos han generado problemas, controversias e insatisfacciones a la hora de ejecutarlo, que se traduce en los siguientes aspectos:

1. La evaluación se ha tornado un proceso rutinario de simple llenado de formatos que carecen de impacto en el comportamiento del trabajador y mejora de sus resultados.
2. La rutina de su aplicación ha producido malentendidos y conflictos entre superiores y subordinados.



3. El supervisor ejecuta tratos injustos que provoca insatisfacción al evaluado por el sesgo que se establece al coartar su participación en el proceso de planificación de sus propias tareas.
4. Su orientación se traduce en solo buscar una base sobre la cual se puede fundamentar decisiones de la Gerencia de Recursos Humanos, respecto a retribuciones, promoción y despidos ente otros.
5. El trabajador sólo espera respuestas concretas que se traducen solo en que si no las logra positivamente en frustraciones.

Frente a ello, surge como alternativa la Evaluación del Desempeño recomendada en el estudio, dentro del contexto de la Gestión por Competencias en los Recursos Humanos, la cual plantea una nueva arquitectura para las organizaciones que requieren incorporar nuevas formas de medición, control y sistemas de compensación., acordes a los resultados que la empresa espera junto a sus trabajadores y los equipos, de este modo las organizaciones podrá obtener resultados que se traducen en los siguientes aspectos:

1. Lograr que los gerentes que participan en la organización desempeñen un liderazgo apropiado y consono con los intereses individuales de los trabajadores y de la organización.
2. Asegurar que los empleados sepan que deben hacer con toda la información que reciben y que las competencias que necesitan para el éxito organizacional se adquieran y estén garantizadas de un modo estructurado y centrado.
3. Construir la idea de que las competencias sean un vehículo de comunicación sobre los valores organizacionales, y que su aplicación en la Gerencia de los Recursos Humanos asegure una cultura societaria organizacional

En este sentido, La Evaluación del Desempeño desde la Gestión por Competencia constituye un elemento que cohesiona e integra a todas las iniciativas de los Recursos Humanos cuyo núcleo consiste en introducir los objetivos organizacionales y objetivos de los trabajadores ambos en el contexto e la relación empleo, se trata de un enfoque holístico que actúa como vehículo para poner en práctica la estrategia para el cambio cultural en la organización.

Por otra parte, la Evaluación del Desempeño bajo este enfoque, transmite a la organización estrategias gerenciales que encierran como fin los siguientes aspectos:

1. Asegurar que todos los que participan en los procesos, tanto empleados como superiores, estén conscientes de lo que necesitan saber para mejorar el desempeño.
2. Organizar y clarificar los cargos en función de los objetivos que se persiguen en la organización, permitiendo con esto evaluar al trabajador en función de la definición del puesto que ocupa.





3. Desarrollar la Evaluación del Desempeño en función de la definición del puesto y de las competencias que son requeridas para cumplir la posición.

Al relacionar, la Evaluación del Desempeño desde el modelo de gestión por competencias se concluye, que la misma conduce a la gerencia de los Recursos Humanos., a aumentar el comportamiento afectivo en base a las propias motivaciones del trabajador y de sus esfuerzos para lograr las metas propuestas por el mismo. De igual manera, mejora la comunicación y las relaciones interpersonales, desasiendo en el superior evaluador su rol censor al subordinado para convertirse en un agente de apoyo del mismo.

Por otro lado, el enfoque busca que las organizaciones se transformen en un verdadero sistema de aprendizaje, donde los superiores se sientan más exigidos de dar respuestas adecuadas que contribuyan al logro de las metas. En fin, la Evaluación del Desempeño bajo las competencias es un enfoque de desarrollo que busca:

- Impulsar el desarrollo de los empleados a través de la identificación de áreas de mejora y de la orientación, apoyo y establecimiento de compromisos en materias como: capacitación, carrera, selección, entre otras.
- El empleado espera obtener información y orientaciones para su desarrollo y carrera, así como la retroalimentación y reconocimiento por la tarea realizada.

Finalmente, estos elementos constituyen el marco de acción innovador que conduce a aplicar las competencias en los sistemas de Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos como alternativa para disminuir los problemas que se suscitan a la hora de aplicarlos en las organizaciones de hoy.

## Referencias

- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Ediciones Granica. Barcelona-España.
- Boyatzis, R.E. (1982). La gerencia de competencia. Wiley, Nueva York, EUA.
- Chiavenato I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw Hill: Madrid.
- Chruden y Sherman (1973). Administración de Personal. Compañía Editora continental México
- Cisternas, X. (2000). Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas: Un enfoque de gestión Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Washington EUA. Pp.290-336.
- Delgado, E. (1992). Administración y Gerencia. Caracas. Ministerio de la Defensa. Escuela Superior Ejército.
- Deming, E. (1998). Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid: Editorial Díaz Santos.



- Davis y Newstrom (1983). El comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw Hill. 6ta. Edición.
- Dolan, Soler y Valle (2000). La gestión de los Recursos Humanos (Human Resource Management). Editorial McGraw-Hill, España.
- Elton M. (1995). Los problemas humanos en la civilización industrial. The Macmillan Company, New York...
- Ernst & Young (1998). Innovación en la gestión empresarial. Fascículo Nº 6. Gestión por competencia, Cuadernos Cinco Días, Madrid.
- Fremont. E. K. (1994). Administración de las organizaciones enfoque de sistemas y contingencias. McGraw-Hill, INC. USA.
- French y Bell (1996). Organization Development. 5ta. Edición, Prentice-Hall, Hispanoamericana S.A., México, Cliffs, N.J.
- Fuenmayor, E. (1997). Organización y Comportamiento Organizacional. México Editorial Limusa.
- Hamel y Prahalad (1997). Competencia y Cambio Organizacional. Ediciones Panorama México.
- Hammer y Champy (1994). Reingeniería. Bogotá Editorial Norma.
- Hartle, F. (1993). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Madrid. Editorial Deusto.
- Hay Group (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto, Madrid.
- Hernández, R. (1999). Reflexiones sobre Evaluación del Desempeño. Pirámide S.A. México.
- Hodgetts y Altman (1992). Administración de Recursos Humanos en Empresas. Limusa, México.
- Jarillo J.C. (1990). Dirección Estratégica. McGraw-Hill, Madrid.
- Lawler III, E. (1989). High involvement management. Jossey Bass publisher, San Francisco, California EVA.
- McClelland, D. (1999). Motivación humana. Cambridge University Press, Cambridge, Inglaterra. Obra original de 1987.
- McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. McGraw. Hill. Colombia.
- Molina N.J. (2000). Una alternativa para la evaluación del desempeño. Trabajo de Grado de Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, no publicado. Universidad de Carabobo – Valencia.
- Oberg, W. (1980). Sistema de Evaluación de Personal: Consejos Prácticos. Harvard Business Review vol. 1, Nº 1.
- Pirsig, R. (1993). Fortune. P. 21. USA.
- Plant. R. (1991). La Dirección del cambio en la empresa. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Raia A. (1985). Administración por Objetivos. Trillas México.
- Reyes, J. (1998). Gestión por Competencia. Andersen Consulting, España.



- Rojas, L. (1996). Sistema de Evaluación del Desempeño del Instituto de Normalización provisional, en revista Chilena de Administración Pública. Mz 13, P. 58 y 55.
- Shein, E. (1997). Psicología de la organización. Prentice-Hall Hispanoamérica, México. 1997.
- Spencer y Spencer (1993). Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior. John Wiley & San, Inc, Nueva York, Estados Unidos.
- Villegas, J. (1997). Administración de Personal. Los Meraldos Negros. Venezuela.
- Wright y Dyeer (2000). The 2000 resource planning society state of the art 8 practice. People in the e-business. The Human Resource Planning Society, USA.





## **Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 2.5**

**Usted es libre de:**

- copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra

**Bajo las condiciones siguientes:**

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador\*.
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.

Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.

**Los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones reconocidas por ley no se ven afectados por lo anterior.**

Esto es un resumen fácilmente legible del texto legal,  
la licencia completa la encontrará en:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/legalcode>

---

\* Debe incluir claramente el nombre de su autor o autores y el texto “Artículo originalmente publicado en *Entelequia. Revista Interdisciplinar*. Accesible en <<http://www.eumed.net/entelequia>>”.