

CÓMO LAS COMPETENCIAS Y LA COMPETITIVIDAD INFLUYEN EN EL
BUEN DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS

Andrea Catalina Ospina Ospina y Carol Viviana Velásquez Guerrero

Universidad De La Sabana

Resumen

Se realizó una revisión teórica de la influencia que tiene las competencias y la competitividad en el buen desempeño de las empresas. Se empieza abordando el origen del concepto competencia, seguido de las definiciones y los tipos de competencias. Se destaca las ventajas que posee un trabajador y una empresa cuya formación esta basada en competencias, haciendo énfasis en el conocimiento de las personas, el cual nos permite mejorar la gestión del rendimiento y el éxito laboral. La revisión permite argumentar que es necesario que las empresas contraten personal no sobre títulos profesionales, sino sobre las capacidades reales y demostradas porque son clave para generar una ventaja competitiva.

Palabras clave: competencias, desempeño, conocimiento, éxito laboral

Abstract

A theoretical revision of the influence was made that has the competitions and the competitiveness in the good performance of the companies. One begins approaching the origin of the concept competition, followed of the definitions and types of competitions. One stands out the advantages that a worker has and one company whose formation this cradle in competitions, doing emphasis in the knowledge of the people, which allows us to improve the management of the yield and the labor success. The revision allows to argue that it is necessary that the companies contract personnel not on professional titles, but on the capacities real and demonstrated because they are key to generate an advantage competitive.

Key words: competitions, performance, knowledge, labor success.

CÓMO LAS COMPETENCIAS Y LA COMPETITIVIDAD INFLUYEN EN EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS

Hoy en día existen muchos procesos relacionados con el buen desempeño de las empresas, entre ellos encontramos las competencias ó los sistemas por competencias y la competitividad los cuales pretenden mejorar la calidad del trabajo y el éxito de las empresas, no obstante estos procesos en algunas ocasiones fallan porque no están directamente involucrados con los valores y principios de la organización, además estos términos han sido maltratados y confundidos debido a la falta de conocimientos de las personas que los utilizan y a la desconexión con la integridad de los procesos que implica una organización eficiente. Asumiendo este maltrato y confusión, es conveniente que esta revisión este orientada a comprender de manera global el origen, las diferentes definiciones de competencias y competitividad, y la influencia con el buen desempeño laboral de las empresas.

Sobre competencias encontramos que este término posee diferentes acepciones debido a que la misma palabra se origina en diferentes verbos, como lo son competir y competer o ser competente.

(Corominas, 1998) establece que competencia es una palabra latina derivada del verbo *competere* la cual significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado, pertenecer, que a su vez se deriva de *peter*, que significa dirigirse a pedir y tiene el mismo origen que *competer* que significa pertenecer, incumbir. En español encontramos que existen dos verbos *competer* y *competir* los cuales se puede identificar entre si a pesar de venir del mismo verbo latino *competere*.

Uno de los propulsores de este concepto fue David Mc Clelland, quien en el año de 1973 propuso la conveniencia de identificar las variables que predijeran el rendimiento

laboral y que no mostraran sesgos en función de género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado. Además de proponer el análisis de las competencias en Psicología del trabajo y en recursos humanos. Entre otros autores que definen competencia encontramos a Spencer y Spencer, citados por Allens (2000), la definen en 1993 como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. en términos mas claros la característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una variedad de situaciones y desafíos laborales, y causalmente relacionada, permite entender que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Siguiendo lo que dicen estos autores las competencias son características definitivas de las personas que nos muestran formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran un largo periodo de tiempo. Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, competencias de eficiencia personal.

(Levy-Leboyer, 2002) afirmó que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en mas eficaces para una situación dada, además estos comportamientos deben observarse realmente en el trabajo, al igual que en formas de evaluación.

(Sagi - Vela, 2004) define competencia como un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer), que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Para poder desarrollar el saber ó los conocimientos es necesario utilizar programas que contribuyan a la formación y adiestramiento en el puesto de trabajo. Este elemento de las competencias es el más fácil de desarrollar. Por la razón de que una persona con bases adecuadas de conocimiento, no va a presentar ningún tipo de problema para desarrollar este.

El saber hacer ó las habilidades: son elementos que se adquieren a través de la práctica, la experiencia, cursos, y ejercicios que pueda tener una persona frente a su puesto de trabajo .

El querer ó las actitudes no se pueden desarrollar tan fácil como los dos elementos anteriores, pero si se enfocan adecuadamente se pueden lograr algunos resultados. Una mala actitud se puede ver afectada por tres causas: falta de conocimiento, la falta de motivación y los rasgos de personalidad.

Como la actitud de una persona es algo tan difícil de cambiar es importante que en los procesos de selección se tenga en cuenta reclutar personas que encaje en la cultura de la empresa y muestre actitudes positivas frente al trabajo en equipo, relación con el clientes, responsabilidad y compromisos.

Estos tres elementos unidos tienen como objetivo reflejar que una persona además de poseer una competencia, debe dar sentido a su trabajo, conocer su finalidad, para que en realidad su aportación produzca muy buenos resultados.

Las competencias poseen otros elementos tales como: capacidades físicas, motivación. Otros enfoques como el de Suárez de Puga en 1992 citado por Sagi – Vela (2004) consideran que se agrupan en cinco: motivaciones, rasgos de personalidad (ser), actitudes, valores, conocimientos aptitudes y habilidades.

A parte de tener ciertos elementos las competencias poseen seis características que las permiten diferenciar de los conceptos relacionados con los puestos de trabajo.

En primer lugar, es un concepto multidimensional: visto como una integración de los tres elementos; conocimientos, habilidades y actitudes en determinada profesión y en su ámbito de actuación.

En segundo lugar, refleja la aportación más que la actividad o función en sí: lo que significa es que la competencia esta vista en término de aportación que puede generar un empleado a la empresa. Lo que pretende reflejar es que se hace en cuanto aportación y los resultados de esa aportación.

En tercer lugar, debe tener permanencia en el tiempo: pueden cambiar los medios para realizar alguna aportación, pero en sí es difícil que una aportación varié.

En cuarto lugar, para que sea competencia debe ser aplicada, es decir que los elementos de una competencia deben ser aplicados en el puesto de trabajo, una cosa es el saber y otras es el saber hacer, este es demostrable solo a través de la puesta en practica de los tres elementos que esta posee.

En quinto lugar, su aplicación supone la consecución de un logro: cuando aplicamos una competencia siempre debemos esperar un resultado positivo, pero si al aplicarla no lo obtenemos podríamos afirmar que no hay competencia.

En sexto y último lugar, tenemos la competencia es medurable, en otras palabras la competencia se manifiesta a través un conductas observables en el trabajo diario. A través de dichas conductas medidas y analizadas.

(Sagi - Vela, 2004) , describe que hay dos tipos de competencias: las competencias técnicas y las clave.

Las técnicas son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión. Estas competencias se encuentran unidas a un proceso, muestra la aportación y nivel de responsabilidad del profesional que ejerce la profesión. Esta competencia esta fundamentada en los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee un trabajador, los cuales son necesarios para realizar una aportación y no tareas relacionadas con una función.

Estas competencias al estar ligadas con procesos y una vez desarrolladas el nivel de aportación es más estable en el tiempo.

Las competencias claves son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes y proveedores.

Este tipo de competencias muestran los factores de éxito diferenciales. Son también llamadas competencias de conducta debido a que se encuentran relacionadas con las habilidades y actitudes que determinan la conducta observable, asociadas a la ejecución de la competencia.

Estos dos tipos de competencias a su vez poseen una serie de subgrupos tales como:

Competencias de Gestión: de naturaleza técnico son los conocimientos profesionales, aptitudes y capacidades, que necesita una persona debido a su situación en la empresa. su misión es dirigir personas, gestionar recursos o liderar un sistema o un proceso.

Competencias complementarias: de naturaleza técnica, son aquellas que no son necesarias para todas las personas de la profesión debido a la alta especialización o complementariedad de la profesión.

Competencias relacionales: permiten a la persona relacionarse de una manera adecuada con compañeros, colaboradores, proveedores y clientes, entre otros.

Competencias directivas: por su naturaleza y características son las más complicadas de distinguir entre técnicas y clave. Son las aptitudes, conocimientos y capacidades que son necesarias para dirigir políticas, estrategias de la empresa y lograr sus objetivos y desarrollo.

Y por último las competencias generales: son de naturaleza clave, pero a su vez son comunes a todas las personas que trabajan al interior de la organización.

(Benavides, 2002) Expone otros tipos de competencias: las genéricas, las laborales y las básicas.

Las competencias laborales: llamadas también gerenciales definidas como el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo ó comportamiento para desarrollar un desempeño idóneo y eficiente. Están en relación con la capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral identificada en su totalidad. No es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Estas competencias integran elementos característicos del ser humano tales como: conocimientos, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamento y motivos y necesidades.

Competencias genéricas: son las características que necesitan las personas que pueden generalizarse en una empresa. Teniendo como fin fortalecer la identidad de la empresa, considerando que esta debe nacer de los objetivos y políticas de está. Estas dos

variables son la plataforma para la determinación de las competencias con base en la orientación organizacional. Estas competencias sirven para:

Desempeñar de manera adecuada y satisfactoria un empleo.

Para grupos de empleos, lo que implicaría la clasificación y la estandarización de niveles.

Para ingresar o permanecer dentro de una empresa. Debido a que actualmente hay empresas que determinan una serie de competencias genéricas para todas las personas que laboran en ella, propagando determinados comportamientos que se consideran fundamentales para el desarrollo de su misión y para la aplicación de sus políticas institucionales.

Y por último, para identificar las clasificaciones especiales vinculadas a los ambientes gerenciales específicos: para la alta gerencia y para las gerencias intermedias.

Competencias básicas: estas hacen referencia a tres grupos específicos: las habilidades básicas, el desarrollo del pensamiento y las cualidades del pensamiento.

Dentro de las habilidades básicas se encuentran: la capacidad lectora, escritura, aritmética y matemáticas y hablar y escuchar.

El desarrollo del pensamiento incluye el pensamiento creativo, la solución de problemas, tomas de decisiones, asimilación y comprensión y la capacidad de aprender a aprender y razonar.

Las cualidades personales que son: auto responsabilidad, autoestima, sociabilidad, auto dirección y la integridad.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado holístico, incluye a los dos anteriores.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, es preciso resaltar cuales son las ventajas de los trabajadores quienes su formación esta basada en las competencias y cuales son las ventajas que obtiene una empresa de la formación basada en las competencias.

En primer lugar las ventajas que tienen los trabajadores son: La certificación de competencias laborales en las cuales se conocen las competencias adquiridas del trabajador.

Por otro lado, en el campo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización

Por otro lado, (Solleiro y Castellón, 2002), citando a Muller quien en 1992 establece que la competitividad es la capacidad sostenida para ganar y mantener una participación lucrativa en el mercado, lo cual según Solleiro y Castellón la competitividad

es un concepto complejo que se ha estudiado desde diversos enfoques y disciplinas; sin embargo, no ha sido posible llegar a una definición única y ampliamente aceptada. No obstante, su estudio es necesario para llegar a entender cómo puede impulsarse, a partir de la comprensión de las fuentes que la alimentan y, desde luego, cómo puede traducirse en la elevación del nivel de vida de la sociedad.

Al hablar de competencias y competitividad es importante considerar que la formación en estos procesos contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo y sobre todo en una economía social en la cual se requiere atraer a las personas más talentosas. De esta manera la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad. Además, la formación orientada por competencias ayuda al trabajador en el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace, de esta manera se facilita el aprendizaje y la readaptación.

En segundo lugar, las ventajas que obtienen las empresas son: reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. las experiencias adquiridas por las empresas permiten orientar sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

El enfoque de competencias amplía el panorama para la selección de personal, el cual permite contratar a los trabajadores no solo sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Esto con el fin de que las nuevas líneas de vinculación de personal se describan sobre la base de perfiles de competencia.

Teniendo en cuenta las ventajas que poseen los trabajadores y las empresas con una formación basada en competencias, es importante aclarar que las competencias individuales y las competencias de la empresa están estrechamente relacionadas, dado que las competencias de la empresa están basadas por integración y la coordinación de las competencias individuales, además de la coordinación e integración de conocimientos y cualidades individuales.

De otra manera, así como las competencias son la base y son importantes para una persona, también lo son para la empresa, debido a que el futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente.

Pero ¿cómo podemos identificar cuales son las individuales y cuales de la empresa?; en primer lugar las individuales podemos identificarlas a través del análisis de los comportamientos y las competencias de la empresa, a través de métodos de análisis del mercado y evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permite conocer lo que cada persona esta aportando al ejercicio de una misión que le ha sido asignada para que la realice de la mejor forma posible (gestión del rendimiento). El análisis de las competencias de la empresa es el que nos permite definir los espacios de mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo (Levy-Leboyer, 2002).

Las competencias individuales son propiedad del individuo, mientras que las competencias de la empresa están construidas en conjunto por los individuos, pero le pertenecen a la empresa.

(Levy-Leboyer, 2002) citando a Prahalad y Hamel, quienes en los años noventa precisan que una competencia de empresa debe poseer tres características: en primer lugar permitir un acceso potencial a una gran variedad de mercados, en segundo lugar; representar una contribución positiva para el consumidor, y por último ser difícil de imitar, porque representan una armonización compleja de tecnologías individuales y de capacidades de producción.

La gestión de las competencias no se desarrollan sólo en un plano individual. Primero, porque las competencias de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: las competencias individuales, los factores empresariales (hard), que son los equipamientos. Y las bazas empresariales no tangibles (soft), que son la cultura de la empresa y su estructura. Se puede añadir que las condiciones económicas y tecnológicas actuales conceden cada vez más importancia sobre los factores soft, así como a las tendencias individuales, ello a expensas de los factores Hard. En otras palabra esto quiere decir que las estrategias empresariales serán más eficaces en la medida en que puedan apoyarse entre los tres aspectos claves: las competencias individuales, los saberes técnicos de la empresa y la cultura y dirección.

La existencias de estos tres elementos se ven remontados cincuenta años atrás, en donde el conocimiento, habilidades y actitudes han ido reemplazando al capital, convirtiéndose en un factor económico determinante para la empresa. En la era industrial la fuente de crecimiento económico era el trabajo físico basado en destrezas manuales y la capacidad que tuviera la persona para desempeñarlo era la clave del empleo. En esta época el conocimiento era un sinónimo de destrezas muy limitadas, en otras palabras era algo que permitía desarrollar un trabajo.

Beazley et al (2003) citando Drucker quien en 1993 pensaba que el activo mas valioso de las empresas o instituciones, son los trabajadores del conocimiento y su productividad. Por esta razón el objetivo en la era de la información es desarrollar y explotar el talento humano.

Desafortunadamente muchas empresas no tienen claro el valor de conocimiento que poseen sus trabajadores, ni el costo que implica remplazar y desarrollar sus habilidades, actitudes y conocimientos. A pesar que muchas personas al interior de una empresa estén concientes de que el capital humano es lo mas importante para ella, no dejan de ver los recursos humanos como un gasto. Para poder reconocer que el conocimiento es la base fundamental dela productividad en las empresas en necesario tener en cuenta las palabras de James Copelan citado por el autor “las personas no son un costos sino un factor que hace posible crear ingresos y riquezas”. Es decir conservar el capital humano, es tan importante como cuidar los factores tangibles de la producción, debido que este capital es el que puede utilizar estos factores con el fin de crear una ventaja competitiva.

Como se describió anteriormente, en la era de la información los activos claves de una empresa ya no son tanto los materiales, sino los intangibles, por esta la razón los activos del conocimiento son componente de otro grupos de activos como el capital intelectual y el capital humano; el cual enfatiza en que los empleados son activos cuyo valor puede mejorar a través de una apropiada gestión y de la inversión, mientras que el capital del conocimiento es un activo que se puede mejorar a través de una buena gestión y de la inversión. Que a su vez genera el capital intelectual, que refiere a propiedad intelectual de una compañía es decir: patentes, marcas registradas y derechos de autor.

El capital humano es aquel que genera energía a los activos físicos e intelectuales de la empresa con el fin de crear ingresos y utilidades a la empresa, sin la aplicación de ello, los activos tangibles que posee una empresa carecerían de valor productivo. Este capital humano a diferencia de otros activos tangibles no se deprecia por su uso, sino que crece en su valor cuando es compartido porque se somete a cuestionamientos y correcciones.

Este capital humano es el fundamento de la productividad entendida como una medida de la eficacia con la cual una persona, grupo ó empresa transforma sus insumos ó recursos, a través de un proceso intermedio de conversión. Toda empresa que pueda desarrollar y mantener su base conseguirá una ventaja estratégica.

Dado que las personas son un activo importante para las empresas por su conocimiento es importante convertir los datos y la información en un conocimiento concreto con el objetivo de que adquieran un significado en su nuevo cargo.

Beazley et al (2003), Muestra un claro ejemplo sobre los trabajadores recién contratados. “imagine que hay un barco a la deriva en el océano provisionado con todo lo que un ser humano puede desear para satisfacer sus necesidades, salvo algo para beber. Aunque no hay agua potable a bordo, el barco esta rodeado por agua. Pero esa agua que golpea insensatamente el casco no se puede beber. A medida que la sed se apodera de los pasajeros, la ira y la frustración aumentan. ¡Si tan solo se pudiera convertir esa agua salada en agua dulce!”.

Este ejemplo hace referencia a que es necesario identificar un conocimiento operativo y específico, para un trabajo y después capturarlo de manera que pueda ser transmitido a un empleado nuevo, teniendo un significado para éste.

Un conocimiento operativo contiene: datos críticos, información, procesos formales, procesos informales, conjunto de destrezas, experiencia aplicada, relaciones, competencias, creencias, valores y saberes. Los cuales permiten que un empleado pueda desempeñarse adecuadamente en las actividades que realicen . es decir, en un conjunto de potencialidades en el conocimiento que pueden utilizar resolver un problema ó aprovechar una oportunidad.

Este conocimiento es dinámico debido a su interacción con un ambiente imprevisible e impecable.

Anteriormente se pensaba que este tipo de conocimiento no era posible de extraer de los empleados que lo tenían y la única manera de retenerlo, era conservando al empleado. Pero si este conocimiento es dinámico y cambiante, se puede mantener a través de herramientas apropiadas y trasmitirse por una vía correcta. Es posible que este conocimiento se pueda mantener a partir del titular de cargo y darle una forma que tenga un significado para los sucesores y que sea susceptible de ser trasmitida.

Para la gerencia de continuidad es posible separar este conocimiento de los empleados, convertirlo en un bien genérico y trasmitirlo a un nuevo empleado, como todo, no es que se pueda extraer del empleado todo el conocimiento que posee, pero es posible capturar ese conocimiento critico que pone en marcha la productividad y el buen desempeño del cargo. Y lo mas importante trasmitirlo a los empleados que vienen atrás.

Para poder mantener la continuidad de estos conocimiento es necesario tener en cuenta cinco factores: el contenido, el contexto, el formato, las competencias y los receptores Beazley et al (2003).

Contenido: no pierde relevancia cuando un empleado se retira de la empresa.

Debido a que fue creado por el titular del cargo con el propósito de que será utilizado mas adelante por un sucesor. Es decir que el conocimiento tienen significado para el sucesor como para la persona que desempeño el cargo.

Contexto: la persona que desempeñara dicho cargo, lo hará dentro del mismo contexto general que el titular, debido a que el valor que posea un conocimiento depende del contexto. Es más fácil transmitir un conocimiento operativo específico para determinado cargo que transmitir un conocimiento creado en un contexto pero utilizarlo para otro.

Formato: el conocimiento operativo que los nuevos empleados necesitan debe ser presentado en un formato estructurado, conciso y apropiado. En la mayoría de los casos las personas prefieren preguntar que buscar en manuales o bases de datos. Por esta razón en el trabajo de los menores es eficaz como transmisores del conocimiento, porque permite que los titulares de los cargos vayan adquiriendo el conocimiento a medida que lo necesita.

Competencias: por lo que conviene es necesario que las capacidades y destrezas profesionales y las competencias generales de un nuevo empleado deben ser iguales a la del antiguo empleado. Esto con el fin de que el nuevo empleado pueda percibir plenamente el conocimiento operativo transmitido e identificarlo lo que es afín y aplicable.

Receptores: es un poco difícil en la gerencia del conocimiento, identificar las personas que tienen un conocimiento y vincularlos que pueden estar beneficiados en ese conocimiento. Con esto se puede evitar el problema de difundir este conocimiento a toda la empresa.

La transformación de este conocimiento como un activo de capital, ha aumentado el valor de este tipo de conocimiento, además de generar a los profesionales un interés frente al aprendizaje. Esto a llevado que las empresas actuales vean la importancia de la relación entre el conocimiento, el aprendizaje y la productividad.

Obtener este conocimiento es costoso pero es aún mas costoso si se pierde, debido a que este es mayor a la suma de los costos en los cuales a incurrido la organización para crearlo, además de la suma de inversión que a tenido el empleado para crearlo. En la era de la información el conocimiento a adquirido este valor, porque es importante para resolver con eficacia los problemas y tomar las mejores decisiones para la empresa.

Beazley et al (2003) citando a Collei quien señala que “el éxito de las empresas depende que las buenas decisiones tomadas a diario superen las malas con el tiempo. Y lo más importante que puede hacer la alta gerencia para garantizar el éxito es facultar a todas las personas de la empresa para tomas decisiones buenas. Esto es, en parte, cuestión de otorgar la autoridad para tomar las decisiones y establecer un sistema de responsabilidades por las decisiones tomadas. Pero es más importante aún dotar a las personas del conocimiento necesario para tomar decisiones acertadas”.

El conocimiento como elemento de las competencias es una creación de la mente humana, la cual es enriquecida por nuestras emociones y experiencias que tenemos a lo largo de la vida. El hecho de que una empresa no conserve ese conocimiento se debe a que ellas mismas no fomentan su conservación. Siendo esto inaceptable en la era de la información en cuanto el sentido económico debido a que el mercado es conocimiento y si no hay conocimiento la empresa no llegara a ser competitiva en el.

Por esta razón la gestión del rendimiento se ve muy ligada con las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) de los trabajadores, permite obtener mejores resultados al interior de la empresa, pero desde el punto de vista como sistema que debe estar conectado a un sistema mas grande, que son todas las funciones importantes de determinada empresa.

El sistema se define como el conjunto de componentes que funcionan de forma interdependiente para cumplir su objetivo. Es decir, que en cuanto sea mejor la vinculación de un sistema de gestión del rendimiento a otras labores de la empresa, entenderán mejor los empleados que sirve para un propósito importante.

El proceso de gestión del rendimiento es dinámico entre personas que se modifican en el tiempo, este proceso posee varios componentes tales como: la planificación del rendimiento, la comunicación continua del rendimiento, búsqueda de datos, observación y documentación, reuniones de evaluación del rendimiento, diagnostico del rendimiento y el coaching.

La planificación del rendimiento es el primer paso que deben tomar los empleados y su jefe para ejecutar la gestión del rendimiento. Debido que los dos deben identificar lo que el empleado debe hacer durante un periodo de tiempo planificado, la calidad con que debe realizar el trabajo, cuándo debe estar listo, porque se debe hacer, entre otros datos específicos como el nivel de autonomía y la toma de decisiones que debe tener el empleado. Este primer paso se puede planificar para un año y estarlo revisando durante ese periodo de tiempo.

El segundo paso es la comunicación continua del rendimiento, en el cual es necesario tener en cuenta los documentos de planificación de rendimiento y el rendimiento laboral como dinámicos. Con el fin de poder eliminar a tiempo las barreras que impiden el rendimiento porque si no se hace es posible que puedan generar un daño mayor el cargo del empleado o incluso en la empresa. Este proceso es de carácter bidireccional para hacer un seguimiento del progreso que se ha obtenido y se presenta alguna falla las dos partes deben dar información o tomar la decisión precisa para realizar bien el trabajo. El empleado y su jefe deben estar enterados de todo lo que suceda en este proceso.

El tercer paso es la búsqueda de datos, observación y documentación. En el paso la búsqueda de los datos hace referencia a obtener la información relevante para mejorar las fallas del empleado y la empresa. La observación será la forma de reunir estos datos, no nos dice cual es el problema y como debemos manejarlo pero si nos muestran que hay algo que se debe mejorar. La documentación es la manera en que debemos registrar esos datos reunidos de forma que podamos que queden listos para utilizar y no se pierdan, en este caso no sería bueno poner atención sola a los cosas malas que pasan con el empleado o la empresa, sino que es necesario documentar las cosas buenas que también suceden al interior de la empresa como las tareas cumplidas.

Cuarto paso reuniones de evaluación de rendimiento: este proceso involucra al empleado y a su jefe con el fin de valorar en progreso que ha tenido el empleado frente a determinado cargo con relación a los objetivos definidos en la planificación del rendimiento resumiendo los procesos que se han elaborado correctamente y los que no.

Este paso se puede ver como un proceso de comunicación en donde pueden haber discusiones que no están siempre vinculadas con el rendimiento del empleado, sino para manifestar los procesos que se ven como ineficaces al interior de la empresa. Estas reuniones son oportunidades que se le presenta a la empresa para replantear o resolver los problemas que se presenten.

Como último paso se encuentra el diagnóstico del rendimiento y el coaching: el diagnóstico del rendimiento hace referencia al proceso de solución de los problemas y comunicación que son utilizados para identificar cuáles son las causas reales que siguen a los problemas y carencias de un sistema determinado dentro de la empresa ó a la empresa en general. El coaching hace referencia al proceso donde una persona que tienen mayor competencia sobre cierto cargo, colabora con un empleado con el fin de ayudarlo a desarrollar sus competencias para que mejore su rendimiento.

Muchos jefes piensan que sus empleados son los que tienen la responsabilidad sobre su cargo, pero no piensan que la mayoría de los empleados siempre quieren mejorar y rendir en su trabajo y por eso siempre necesitan la ayuda de alguien para hacerlo. Los jefes que son inteligentes saben que invertir en un coaching puede beneficiar a toda la empresa, debido a que el empleado que mejora en la mayoría de los casos ayudara a su jefe y a todas las personas que lo rodean. La responsabilidad no es solo por parte de los empleados, es necesario pensar que la responsabilidad frente a determinado proceso siempre debe ser compartida (Bacal, 2002).

Teniendo en cuenta los procesos anteriores debemos seguirlos anualmente, con el fin de mejorar día a día el rendimiento de la empresa, tanto los buenos resultados y los malos pueden ser el fundamento de la planificación del siguiente año.

Pero ¿por qué motivo una organización debería abordar un nuevo proyecto que asimile cada uno de los procesos previamente expuestos?

Este tipo de decisiones de afrontar un nuevo proyecto se basa fundamentalmente en la creencia de que las personas son una de las claves para lograr una ventaja competitiva en un ambiente que es complejo. Estas decisiones están basadas en creencias personales y empresariales que pueden ser difíciles de cambiar, a pesar de las evidencias que se pueden aportar al respecto, es algo que simplemente se cree o no se cree.

Por esta razón el objetivo estratégico de la empresa siempre será la competencia profesional de los empleados la cual se ve vinculada con un desempeño para que ofrezca sus mejores resultados, las competencias del profesional siempre dependerán de una propiedad o proceso de selección de las personas que van a pasar a formar parte de la empresa y de los sistemas de formación o desarrollo profesional que aumente de manera continua estas competencias.

La ventaja competitiva sea del tipo que sea dependerá siempre de las competencias de las personas al interior de cualquier tipo de organización. Detrás de todos los activos tangibles y productos que posea una empresa siempre habrán personas que mejorarán y tendrán la visión que este tipo de proceso requiere. Por lo tanto podríamos decir que las empresas no tienen una vida propia, sino que funcionan porque hay alguien detrás que las pone en marcha.

De esta manera hacemos énfasis en que una empresa que no crea en estos sistemas es mejor que no los desarrolle, pero si se decide implantarlos hay que hacer un estudio de los beneficios que se pueden obtener para los trabajadores y en los procesos.

Algunos de estos beneficios para los trabajadores serán: El crecimiento profesional sostenido entendido también la actualización de los conocimientos y habilidades y la mayor ocupabilidad interna y externa basada en el desarrollo de competencias profesionales, entendida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo.

Los beneficios en los procesos son: La reducción del ciclo del proceso o ahorro de tiempo; en la medida en que el trabajador esta mas profesionalizado y domina el proceso es mas posible reducir los tiempos muertos y simplificar las actividades. De esta manera se incrementa la productividad y la capacidad de respuestas al mercado, generando una ventaja competitiva.

Reducción de costes de coordinación: Estos se dan por errores defectos o retrasos entre los procesos, actividades o personas. La responsabilidad de reducir estos costes corresponden a toda la organización.

Reducción de costes de no calidad: Estos se derivan de reprocesar un producto o una información, en otras palabras corregir los defectos dentro del proceso, de tal manera que u a estructura profesional que incremente el campo de actuación de cada profesional, su comprensión del proceso y sus competencias ayudara a reducir este tipo de costo.

Ahorro en actividades subcontratadas: Tiene sus beneficios pero a veces se puede llegar a abusar de ella con el fin de flexibilizar los costes laborales. La estructura profesional debe tratar recuperar aquellas partes del proceso que se consideran nucleares manteniendo externalizadas solo aquellas de carácter contextual. El ahorro de este coste depende de la situación de la empresa. Estos objetivos se pueden conseguir con una estructura profesional bien diseñada y con unos sistemas de gestión de recursos humanos que la complementen y desarrollen para un buen logro (Sagi - Vela, 2004).

Finalmente una vez retomando la influencia que tienen el desarrollo de competencias específicas para ser más competitivo en el mercado laboral, es importante considerar de acuerdo como lo plantea Beltrán (2003):

Lo que mantiene una organización viva ya no es la existencia de una demanda real o potencial sino la efectividad en el desempeño. La gestión de una organización inicia con el logro de la eficacia, es decir con la revisión del grado de satisfacción de los clientes respecto de los productos y servicios que la empresa genera, y continua con el logro de la eficiencia; es decir habiéndose asegurado de comprender las necesidades y deseos de los clientes, habiendo transformado estos en especificaciones, se procede a revisar y ajustar los procesos para garantizar que estos tienen como resultados el productos que el cliente quiere por un parte, y por otra que todas las etapas del proceso agregar valor al producto para lo cual se requiere que los recursos sean adecuados y adecuadamente aprovechados.

Para ilustrar esto véase la figura uno, la pirámide de necesidades de la organización en forma invertida.



Figura 1. Pirámide de necesidades de la organización: Invertida.

DISCUSIÓN

El presente artículo tuvo como objetivo realizar una revisión teórica acerca de la influencia que tiene la competencia y la competitividad sobre el buen desempeño de las empresas. Empezando desde el origen de la palabra competencia, seguido de las diferentes definiciones y los tipos de competencias que encontramos al interior de una empresa. Haciendo énfasis en el conocimiento de los empleados como mayor activo de la empresa, que a su vez permite realizar una gestión del rendimiento que conduce al buen desempeño de la persona y por ende al de la empresa.

En esta revisión autores como Sagi - Vela (2004) muestran que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. Más aún cuando la estrecha relación que se establece con el desempeño laboral porque el mundo actual exigen personas muy capaces para responder ante las demandas de una organización. Teniendo en cuenta que la unión de estos elementos tiene como objetivo reflejar que una persona además de poseer una competencia, debe dar sentido a su trabajo, conocer su finalidad, para que en realidad su aportación produzca muy buenos resultados.

Para Benavides (2002), las competencias laborales son atributos personales visibles que se aportan al trabajo ó comportamiento para desarrollar un desempeño idóneo y eficiente. Están en relación con la capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral identificada en su totalidad. No es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Por esta razón el enfoque de competencias amplía el panorama para la selección de personal, el cual permite contratar a los trabajadores no solo sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas, es decir, de capacidades que no se pueden ocultar. Esto con el fin de que las nuevas líneas de vinculación de personal se describan sobre la base de perfiles de competencia.

La definición de estos perfiles permite en la gestión de las competencias generar ventajas para los trabajadores y las empresas, debido a que las competencias individuales y las competencias de la empresa están estrechamente relacionadas. Las competencias de la empresa están basadas en integración y la coordinación de las competencias individuales, además de la coordinación e integración de conocimientos y cualidades individuales.

Los beneficios para los trabajadores serán: El crecimiento profesional sostenido entendido también la actualización de los conocimientos y habilidades y la mayor ocupabilidad interna y externa basada en el desarrollo de competencias profesionales. El beneficio que obtendrá las empresas será: reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Las experiencias adquiridas por las empresas permiten orientar sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

Estos beneficios que de acuerdo con Beazley et al (2003) son el activo más importante para las empresas por su conocimiento porque a través de él es que la empresa es más productiva y competitiva frente a las demás. Después de todo este activo es la base del buen desempeño de esta.

Para generar un buen desempeño en la empresa no basta con ver a la persona como el activo más valioso sino que además se debe implementar la planeación de la gestión del

rendimiento, de manera que esta permita obtener mejores resultados al interior de la empresa. Igualmente permita generar muchas inquietudes en el trabajador y que sea él quien sepa lo que se espera de él. Es más eficiente y motivado aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco de las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. De esta manera la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad. Además, la formación orientada por competencias ayuda al trabajador en el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace, de esta manera se facilita el aprendizaje y la readaptación.

De otra manera, así como las competencias son la base y son importantes para una persona, también lo son para la empresa, debido a que el futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente.

Referencias

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Argentina: Garnica S.A.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias evaluación de 360°*. Argentina: Granica S.A.
- Bacal, R. (2002) *Consiga el máximo rendimiento de su equipo*. España: Mc Graw Hill.
- Beltrán, J (2003). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 2ª ed. Bogotá. Ed. 3R.
- Beazley. H. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas*. Bogotá: Norma.
- Benavides, O. (2002) *Competencias y competitividad diseño para las organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavento, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Corominas, J. (1998) *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, 3a ed. Madrid: Gredos
- Lévy-Leboyer, C. (2002). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000 (trabajo original publicado en 1996).
- Sagi – Vela, L. (2004). *Gestión por competencias el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: Esic
- Solleiro y Castallon, (2002). *Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global*, recuperado el 10 de mayo de 2006 de <http://www.campus-oei.org/salactsi/solleiro.pdf>
- Valdes, L. (2002). *La re – evolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá: Norma