

# Capítulo 1

---

## Las competencias

### Objetivos

---

El enfoque de competencias, dentro de la gestión de recursos humanos, cada vez está más extendido en las empresas y organizaciones de todo el mundo occidental; sin embargo, en la bibliografía sobre el tema aparecen distintas definiciones del concepto de “competencia”, lo que hace que el mismo se aplique de manera diferente en distintas organizaciones.

Por ello, los objetivos del capítulo son que, al finalizar el mismo, el lector conozca:

- Las principales acepciones del concepto de “competencia”.
- Los componentes de las competencias.
- Las aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos.
- Los principales errores que se pueden cometer en la implantación de un sistema de gestión por competencias.
- Las críticas planteadas al concepto de “competencia”.

### Introducción

---

A lo largo del libro se van a explicar las distintas técnicas que se utilizan tanto para la evaluación como para el desarrollo de competencias. Sin embargo, antes de abordar el estudio de dichas técnicas, es preciso explicar dos conceptos básicos:

- ¿Qué se entiende por *competencia*?
- ¿Qué se entiende por *gestión de recursos humanos*?

Una vez clarificados estos aspectos, se podrá abordar el tema de las técnicas de gestión de recursos humanos por competencias.

Aunque la afirmación de Spencer y Spencer (1993) indicando que desde finales de los sesenta y principios de los setenta se viene trabajando en el tema de las competencias\* sea cierta; aunque se sitúe el inicio del enfoque de competencias en el trabajo de McClelland (1973); aunque desde los años ochenta y sobre todo desde los noventa, se haya ido extendiendo, cada vez más, en el mundo occidental la gestión de recursos humanos\* por competencias;... a pesar de todo, el concepto de *competencia* sigue generando, entre los profesionales, múltiples, diversas y, en ocasiones, enconadas discusiones.

Tal vez sea porque, como indicaba Levy-Leboyer (1997), tenga un carácter no sólo impreciso, sino también variable, en función de las personas que lo utilizan; o quizá sea por los distintos significados que, como resalta Prieto (1997), puede tener, en castellano, el término *competencia*; tal vez sea porque el enfoque de competencias ha obligado a los profesionales de recursos humanos a trabajar con nuevos conceptos y sistemas, abandonando los anteriores y muy trillados caminos;... La razón de dichas discusiones no está clara, pero el hecho es que ahí están.

Sin embargo, a pesar de todos los problemas, no es menos cierto que el concepto de competencia se ha ido imponiendo en la literatura sobre gestión empresarial y, al mismo tiempo, cada vez son más las organizaciones\*, públicas y privadas, que desarrollan e implantan sus propios sistemas de gestión por competencias.

Es posible que una de las causas de los problemas que se plantean con el concepto, sea la falta de una investigación rigurosa sobre las competencias, por disciplinas como la Psicología Diferencial\*, que permita concretarlo y operativizarlo de manera más exacta; quizá otra de las causas sea el hecho de que en cada organización se necesitan competencias distintas que, en ocasiones, reciben el mismo nombre, o las mismas competencias denominadas de manera distinta...

Como se puede comprobar, hay muchos interrogantes sobre las competencias que todavía están sobre la mesa. Por ello, es necesario aclarar qué se va entender, en este manual, por *competencia*, dejando claro desde un primer momento, que el hecho de que nosotros nos inclinemos por una de las principales acepciones que el concepto suele adoptar en el mundo empresarial, no quiere decir que consideremos inadecuados o erróneos los otros; simplemente, nos parece más útil y operativo el significado de *competencia* que adoptamos.

Asimismo, y aunque el tema se tratará con amplitud más adelante, también es necesario resaltar, en estos momentos, que adoptar el enfoque de competencias no significa olvidar o dejar de lado el anterior enfoque del rasgo\*, que sigue siendo muy útil en el campo de la gestión de recursos humanos, aunque con un planteamiento y un valor distintos a los que tradicionalmente se le han dado.

Se debe empezar, por tanto, por definir el concepto de *competencia*, tal y como se va a utilizar en este capítulo y en los posteriores, de forma que se evite la confusión antes comentada.

# 1. Concepto de competencia

---

En la gestión empresarial y en la bibliografía sobre el tema se pueden encontrar distintas definiciones o acepciones del término *competencia* (Pereda y Berrocal, 2011); de las que tres son las más utilizadas en la Gestión de Recursos Humanos:

1. La planteada por Boyatzis (1982) cuando define la competencia como *una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo\* concreto y en una organización concreta.*

Boyatzis, en su trabajo, se centra en el estudio de las competencias directivas y distingue entre las *competencias umbral\**, que son las que todos los directivos deberían poseer a un nivel mínimo, y las *competencias superiores\**, que caracterizarían al 10% de los mejores mandos.

Boyatzis, al hablar de *características subyacentes*, sitúa las competencias al mismo nivel que los conocimientos, la inteligencia\*, las aptitudes\*, los rasgos de personalidad\*, y el resto de las variables tradicionalmente utilizadas dentro del enfoque del rasgo en la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Esto parece reflejarse claramente en los cinco grupos en que se dividen las competencias, al ser consideradas características subyacentes (Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga, 1992):

- a) *Motivos*. Son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, por ejemplo, el motivo de logro.
- b) *Rasgos de personalidad*. Considerados como la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.
- c) *Actitudes\* y valores*. Lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
- d) *Conocimientos*. Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales, que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos, de informática, etc.
- e) *Aptitudes y habilidades*. Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.

Este planteamiento del concepto de competencia se podría incluir dentro de la tradición psicométrica en la gestión de recursos humanos, si no fuese porque, sin duda influido por los trabajos de McClelland (1973) y por el método del incidente crítico\*, desarrollado por Flanagan (1954), Boyatzis plantea la evaluación de las competencias no a través de tests o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables, como se muestra en el ejemplo presentado en el Tabla 1, tomado de Mitrani et als (1992).

Tabla 1. *Ejemplo de competencias según el concepto de Boyatzis (Tomado de Mitrani et als., 1992).*

COMPETENCIA: INFLUENCIA	
Deseo de causar impacto en los demás y capacidad de afectar a otras personas mediante estrategias de persuasión e influencia	
ESCALA DE COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	
0. No existe	Mostrar poca o ninguna intención de influir o persuadir a los demás.
1. Intención	Intentar producir un efecto o impacto concreto. Calcular la influencia que sus declaraciones, acciones o aspecto ejercerán sobre los demás.
2. Persuasión Directa	Realizar una única acción para persuadir a los demás a lo largo de una conversación, reunión o exposición.
3. Persuasión Adaptativa	Realizar un esfuerzo de influencia en dos etapas, reconociendo cuándo no funciona una estrategia y pasando a otra alternativa. Adaptar la exposición a los intereses y el nivel de la audiencia.
4. Influencia Indirecta	Utilizar los recursos necesarios, a lo largo del tiempo, en un esfuerzo planificado.
5. Estrategias de Influencia	Utilizar estrategias complejas, a medida de cada situación, y creando, frecuentemente, cadenas de influencia indirecta.

Es más, en el trabajo de Boyatzis se puede apreciar una cierta contradicción, ya que si las competencias, según su definición, son *específicas de un puesto de trabajo concreto y de una organización concreta*, no tendría excesivo sentido tratar de definir las competencias *umbral* y *superiores* de los directivos, puesto que éstas cambiarían en función del trabajo concreto y la organización específica que se trataran; por ejemplo, no exigiría las mismas competencias un trabajo de director comercial de una gran superficie, que el mismo trabajo en una empresa de venta directa, o en una e-business.

Es cierto que se pueden definir las competencias relevantes en una profesión o en un área profesional determinada; sin embargo, estos perfiles sólo serían útiles en campos como la orientación profesional, ya que generalmente serían poco aplicables a una organización concreta.

Es más, el planteamiento de Boyatzis la principal diferencia que introduce con respecto al clásico enfoque del rasgo es la forma de evaluar las competencias, ya que en lugar de utilizar pruebas psicométricas, las evaluaciones se basan en los comportamientos llevados a cabo por los sujetos.

2. La segunda forma de definir las competencias y que, desde nuestro punto de vista, es la más útil para la gestión de recursos humanos es como *un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.*

En esta definición, muy similar a la de Boyatzis, se ha introducido, sin embargo, una diferencia muy significativa como es la de hablar de *comportamientos observables*; y no de “características subyacentes”, situándose el punto de mira directamente sobre los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral.

Estos comportamientos se agrupan, en función de su similitud, en un constructo\* que se denomina “competencia”; sin embargo, lo más importante son los comportamientos incluidos en cada competencia, no el nombre dado a la misma, por lo que se podría trabajar directamente con los comportamientos (e, incluso, olvidarse de las competencias), pero es más cómodo, operativo y útil hacer los citados agrupamientos.

Ahora bien, al introducir este cambio con respecto a la definición de Boyatzis, es cuando el concepto adquiere toda su riqueza, aunque también toda su complejidad.

El trabajo en gestión de recursos humanos se enriquece, porque en cada caso se va a trabajar con los comportamientos que permiten obtener buenos resultados en una organización concreta y en un trabajo concreto; lo cual es lógico, porque:

- a) Cada organización *es única*. Las organizaciones, incluso dentro de un mismo sector industrial y de una misma actividad, tienen características particulares en función de sus valores, de su historia, de su ambiente, de las personas que las componen... Por tanto, cada organización deberá ser tratada de manera individual y particular, porque aunque sea muy similar a otras, también será significativamente diferente.

Es más, una organización multinacional tendrá una cultura y unos valores generales, pero en cada país en que desarrolle su actividad la cultura de la organización presentará aspectos particulares que influirán en las competencias, o en los comportamientos, más adecuadas para desarrollar el trabajo con las necesarias eficacia y eficiencia.

Por ejemplo, en una empresa que desarrolle su actividad comercial en España y en Japón, se deberán tener en cuenta las diferencias culturales entre ambos países, lo que hará que, para tener éxito, los comportamientos que los comerciales deben llevar a cabo para tener éxito con los clientes.

- b) Cada trabajo, al igual que cada organización, es *diferente*, por lo que los comportamientos que permitirán tener éxito en uno, no serán exactamente los mismos que permitirán triunfar en otro.

De esta forma, los profesionales y directivos de recursos humanos deberán adaptar los sistemas de evaluación y de formación\* a las características de su organización y de cada trabajo\* dentro de ella, lo que hará que sus intervenciones y programas sean más eficaces\*, eficientes\* y rentables.

Ahora bien, esta mayor riqueza, también dificulta y hace más complejo el trabajo dentro del área de recursos humanos al no poderse utilizar perfiles, técnicas, instrumentos y programas estandarizados en sus

actuaciones... pero la realidad es diversa y es preciso aceptar esa diversidad y trabajar en/y con ella, si realmente se desea ser eficaz, eficiente y rentable.

Podría parecer, por lo que se acaba de explicar, que se está ante una situación imposible de controlar y de trabajar con ella; sin embargo, no es así.

Dentro de una organización existirán unas competencias que estarán presentes en todos los trabajos de la organización; estas competencias serán las *estratégicas\** o *genéricas\**, de las que se hablará más adelante. Son las competencias que se derivan directamente de los valores, de la misión y del modelo estratégico de la empresa y, aunque sean parte del *perfil de exigencias\** de todos los trabajos de la organización, no es menos cierto que, en cada uno de ellos, podrán estar representadas, más bien estarán representadas, por comportamientos comunes y no comunes a la totalidad o a varios trabajos.

Ahora bien, cada trabajo, en función de sus objetivos, de sus funciones, de sus responsabilidades y de su contexto de trabajo, exigirá unas competencias *específicas\**, que también se explicarán más adelante. Estas competencias se pueden definir de dos formas:

- a) *Horizontal*, entendidas como que todos los trabajos de un determinado nivel exigirán competencias, y comportamientos, comunes, aunque también habrá otras particulares y específicas. Así, por ejemplo, es de suponer que todos los trabajos directivos, o técnicos, de una organización tendrán un perfil de exigencias que incluirá competencias comunes a todos o algunos de ellos y otras particulares de cada uno de los trabajos.
- b) *Vertical*, en el sentido de que todos los trabajos de un área determinada de la organización, por ejemplo recursos humanos, presentarán perfiles de exigencias que incluirán competencias específicas comunes y no comunes.

Como consecuencia, el *catálogo de competencias\** de una organización incluirá tanto las estratégicas como las específicas.

Con este planteamiento, como se puede apreciar, lo importante es *definir* los comportamientos que exige un trabajo; *evaluar* si una persona lleva a cabo esos comportamientos; y *desarrollar* los comportamientos que la persona no sabe llevar a cabo.

Asimismo, esta definición del concepto de competencia, lleva directamente al de *trabajador competente\** que, en el mundo actual del trabajo, se puede entender en el sentido que Iribarne (1989) da al término, como el trabajador:

- a) *Experto\**. Esto es, lleva a cabo su actividad con altos niveles de eficacia y eficiencia. Por ejemplo, un psicólogo que trabaja como técnico de selección de personal y lleva a cabo excelentes entrevistas, independientemente de las características de las personas que tenga que entrevistar.

- b) *Multivalente\**. La persona amplía sus actividades a otras dentro de su misma profesión distintas de las que habitualmente lleva a cabo. Por ejemplo, el anterior técnico de selección organiza, diseña e imparte un curso de formación para mandos de su empresa con excelentes resultados; en otra ocasión, diseña y dirige la implantación de un programa de evaluación del rendimiento para todos los empleados de su organización.
- c) *Polivalente\**. La persona amplía sus actividades a otras de profesiones distintas a la suya original. Por ejemplo, el psicólogo anterior puede asesorar al resto de la empresa sobre el tipo de contrato más adecuado en cada caso (legislación laboral).

Ahora bien, si un trabajador demuestra su competencia cuando sus actividades, sus comportamientos, muestran su grado de experticia, de multivalencia y de polivalencia, parece tener sentido denominar *competencia* al conjunto de comportamientos que permiten que sea clasificado como experto, multivalente y polivalente; esto es, al conjunto de comportamientos que permiten considerar *competente* a ese trabajador.

3. Una tercera acepción del concepto de *competencia* es la que se deriva de los procesos de cualificación profesional iniciados en varios países, entre ellos Inglaterra y España, en los que dicha cualificación profesional, se define como *la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto de trabajo*.

En este caso, se habla de *competencia de acción profesional*, y se define como *el proceso de activación de la cualificación que una persona posee y que se precisa para hacer frente de forma efectiva (y con el nivel y calidad de desempeño requeridos) a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo; resolver los problemas que surjan de forma autónoma y creativa; y colaborar en la organización del trabajo en su entorno sociolaboral*.

Se puede comprobar que se sigue insistiendo en el trabajo y/o en la actividad laboral concreta y que las competencias, al igual que en los casos anteriores, no se compone únicamente de los conocimientos adquiridos a través de los procesos formativos, sino también de las capacidades, habilidades y actitudes que permiten a las personas responder de la forma más adecuada posible a las exigencias de su entorno laboral. Por tanto, en la competencia de acción profesional, se vuelve a distinguir entre *saber lo que hay que hacer* en una situación determinada y *ser capaz de enfrentarse* a ello en una situación real.

Echeverría (1996) indica cuatro competencias básicas que configuran la competencia de acción profesional:

- a) *Técnica*. Poseer conocimientos especializados y relacionados con un determinado ámbito profesional, que permitan dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.

- b) *Metodológica*. Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
- c) *Participativa*. Estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.
- d) *Personal*. Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

Por tanto, la competencia de acción profesional, tendrá dos características fundamentales:

- Comportará todo un conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y rasgos de personalidad que se complementan entre sí.
- Sólo se podrá definir en base a la acción en la propia situación de trabajo.

Como se puede comprobar, aunque con matices, esta acepción del concepto de competencia es similar a la presentada anteriormente.

Para terminar este apartado, es necesario destacar que la popularidad del término *competencia* puede llevar a encontrar en la bibliografía trabajos en los que se habla de gestión de recursos humanos por competencias y se trabaja tal y como se hace dentro del enfoque de competencias; sin embargo, a la hora de hacer la evaluación de las mismas se siguen utilizando exclusivamente pruebas psicométricas aptitudinales y de personalidad para evaluar las que previamente se han incluido en el perfil de exigencias de los trabajos. Al trabajar de esta forma, se pierde toda la riqueza que realmente aporta el enfoque de competencias dentro de la gestión de recursos humanos, ya que se ha cambiado el nombre genérico de las variables que se evalúan, pero, en realidad, no se ha llegado a adoptar un verdadero enfoque de competencias, sino que se ha seguido trabajando con la vista fija en los rasgos.

## 2. Componentes de las competencias

Hasta aquí, se han presentado las principales acepciones que se suelen dar al concepto de competencia; se ha explicado por qué nos inclinamos por una de dichas acepciones; y se ha analizado la lógica de utilizar el término de *competencia* como a *un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta*. Es, por tanto, el momento de profundizar en el concepto y explicar los componentes de las competencias (ver Figura 1).



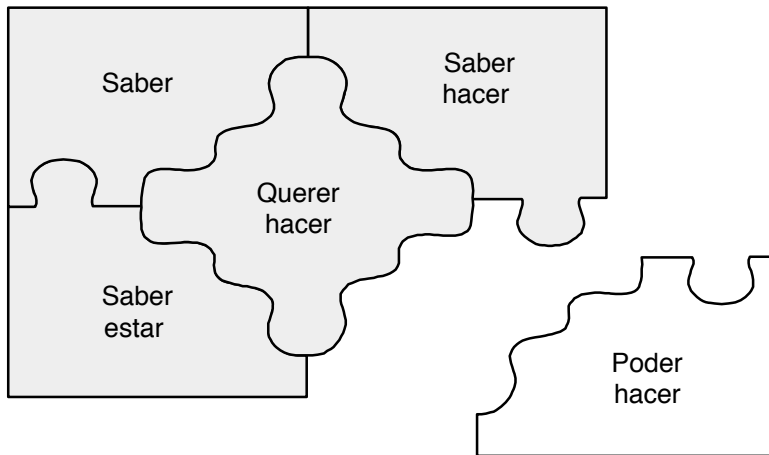


Figura 1. *Los componentes de las competencias.*

Para llevar a cabo un comportamiento que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita poseer son *los conocimientos* que exige su trabajo. Así, el psicólogo del ejemplo, para poder realizar buenas entrevistas de selección, es preciso que tenga los conocimientos que exige preparar y llevar a cabo dichas entrevistas. En suma, el trabajador necesitará disponer de un *saber*.

Ahora bien, no todas las personas que poseen los conocimientos exigidos por un trabajo lo realizan con la misma eficacia y con igual eficiencia; es necesario que se sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que, día a día, se presentan en el trabajo; en suma, es preciso que la persona posea un conjunto de *habilidades y/o destrezas*. En nuestro ejemplo, el psicólogo necesita ser capaz de adaptar su comportamiento, durante cada entrevista, a las características del entrevistado y a los aspectos que desea evaluar, en función del perfil de exigencias de cada trabajo. Por tanto, la persona deberá *saber hacer*.

Sin embargo, no es suficiente con que la persona tenga los conocimientos y las habilidades y/o destrezas exigidas por su trabajo. Casi todas las personas desarrollan su actividad profesional dentro de una organización, con una cultura y unas normas de comportamiento específicas y concretas; por ello, es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a esa *cultura* y a esas *normas*, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular. Así, los comportamientos del técnico de selección de nuestro ejemplo deberán estar adaptados a los valores y a la cultura de su organización y de la dirección de recursos humanos de la misma. En definitiva, lo que se está planteando es un aspecto relacionado con las actitudes, los valores y los intereses que se van a reflejar en el *saber estar* de la persona.

Pero, todo lo anterior, aún siendo necesario, sigue sin ser suficiente para que la persona lleve a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo; además, es preciso que la persona esté *motivada* para llevar a cabo dichos comportamientos. En nuestro ejemplo, para que el técnico de selección lleve a cabo los comportamientos que le permitirán realizar con éxito las entrevistas, de-

berá percibir que, de esa forma, puede llegar a satisfacer sus necesidades básicas y/o superiores. En pocas palabras, se está hablando del *querer hacer*, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario.

Hay un quinto aspecto que no forma parte de las competencias, pero sin el cual la persona no puede llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo. Este aspecto se refiere a disponer de los *medios y recursos* que exige la actividad. De esta forma, si el técnico de selección de nuestro ejemplo, a causa de la carga de trabajo que tiene, se ve obligado a realizar una entrevista cada diez minutos durante toda su jornada laboral, difícilmente podrá llevar a cabo buenas entrevistas. Este aspecto, por tanto, se refiere al *poder hacer*, indispensable para poder llevar a cabo cualquier comportamiento.

Los componentes señalados presentan algunas características importantes:

- a) *Actúan conjuntamente* sobre la conducta, sobre los comportamientos, por lo que aunque para facilitar su comprensión se han explicado por separado no se pueden considerar de la misma forma al aplicarlos a cada comportamiento concreto.
- b) *No son independientes* entre sí, por lo que se está ante una situación de predicción múltiple (regresión múltiple\*), en la que las variables predictoras\* presentan unos determinados niveles de correlación entre ellas, además de con el criterio (el rendimiento o la seguridad en el trabajo, por ejemplo).

En esta situación, se sabe que, aunque se siga aumentando el número de variables predictoras utilizadas, la varianza del criterio que se predice a partir de las mismas llega un momento (normalmente cuando se superan las 5 ó 6 variables predictoras) que no aumenta de manera significativa, a menos que se empleen para la predicción variables independientes entre sí.

- c) *Las interacciones* que se producen entre estas variables, en su influencia sobre el rendimiento, no se conocen lo suficiente como para poder hacer predicciones exactas; por ejemplo, ¿es mayor o menor el rendimiento de una persona con altos conocimientos, pero con destrezas medias, o sucede lo contrario?; y, en el ejemplo, sólo se han utilizado dos componentes de las competencias y sólo con dos valores cada uno de ellos, por lo que es fácil imaginar la complejidad de la situación cuando se intentan hacer predicciones sobre los comportamientos a partir de los componentes de los mismos.

Estos problemas son los que han hecho que se produzcan críticas al enfoque del rasgo, en el sentido de la baja validez predictiva\* de las medidas psicométricas\* con respecto al rendimiento en el trabajo (ver, por ejemplo, Levy-Leboyer, 1997).

Es cierto que estas críticas, en ocasiones, no están correctamente fundamentadas (Schmidt y Hunter, 1977); porque, entre otros aspectos, las correlaciones se calculan con muestras pequeñas, como máximo entre 40 y 60 sujetos (Schmidt, Ocasio, Hillary y Hunter, 1985); en muchas ocasiones la fiabilidad de la variable elegida como criterio es baja; y las muestras de sujetos suelen tener una varianza muy reducida, al trabajar sólo con los sujetos contratados.

Otro aspecto que habrá que tener en cuenta es que estos estudios de validación se apoyan en el cálculo de correlaciones lineales entre las variables predictoras y criterio, cuando en el área de recursos humanos, dichas correlaciones lineales no se corresponden, en muchas ocasiones, con la realidad.

Así, al elaborar el perfil psicométrico del puesto se define, en cada rasgo, el nivel óptimo que debe tener el ocupante del mismo para maximizar su rendimiento, seguridad y satisfacción. De esta forma, un sujeto que estuviese por debajo del nivel exigido por el puesto, no podría alcanzar el nivel de eficacia, eficiencia y/o de seguridad fijados para el trabajo; ahora bien, una persona que tuviese un nivel superior al exigido por el puesto, aunque alcanzaría, por lo general, el nivel de rendimiento fijado para el mismo, estaría siendo infrutilizado y podría presentar sentimientos de frustración e insatisfacción.

Como consecuencia, al llevar a cabo un proceso de selección, no se elige a la persona que obtiene la máxima puntuación en los factores incluidos en el perfil del puesto, sino a la que obtiene el nivel exigido por el trabajo. Por tanto, la correlación lineal no es la más adecuada, en esta situación, para estudiar la validez predictiva de las variables y técnicas utilizadas.

Pero, además, es preciso tener en cuenta lo que se ha comentado anteriormente, con respecto a que estas variables medidas psicométricamente no actúan ni de manera aislada, ni de forma independiente sobre la conducta, ni sobre el rendimiento de las personas.

Por ello, parece lógico centrarse en el estudio de los comportamientos que permitan diferenciar entre trabajadores con un buen rendimiento en un trabajo y organización concretos, y empleados con un rendimiento normal o bajo. A partir del estudio de dichos comportamientos, se puede evaluar el grado en que los sujetos los llevan a cabo y, a partir de los resultados de dicha evaluación, predecir su rendimiento en el trabajo. Parece lógico, por tanto, adoptar un enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos.

Ahora bien, ¿qué ocurre con los rasgos? Su importancia, desde nuestro punto de vista, no disminuye, aunque su papel sí debe redefinirse. Son variables que van a servir para conocer el *potencial* de los sujetos para llevar a cabo un determinado comportamiento.

Este planteamiento parece también bastante lógico, ya que si una evaluación de rasgos indica “la *capacidad* del sujeto para...”, o “la *tendencia* del sujeto a comportarse de una determinada manera”, es claro que se está hablando de potencial; esto es, de capacidad y/o tendencia para comportarse de una determinada manera. De esta forma, se podrá llegar a saber la facilidad o dificultad que tendrá una persona para poder realizar un determinado comportamiento.

Por ejemplo, una persona con un alto nivel en razonamiento numérico tendrá más facilidad para trabajar en tareas contables que otra persona con un nivel más bajo en el rasgo; no obstante, ambos podrían desempeñar dichas tareas con la formación adecuada, aunque en el caso del nivel bajo en razonamiento numérico costaría más esfuerzo.

Sin embargo, no se obtiene información sobre si la persona evaluada se va a comportar de la forma que exige el trabajo y la organización; y es, en este punto, donde las competencias pueden completar, ampliar y desarrollar los resultados obtenidos con la evaluación psicométrica de los rasgos.

### 3. Aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos

---

Es el momento de concretar las aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos.

En primer lugar, es preciso centrar la actuación habitual de los profesionales de recursos humanos, debido a que gran parte de su trabajo consiste en hacer predicciones sobre el rendimiento, la seguridad y satisfacción de las personas en su trabajo:

- Durante la selección de personal se evalúa a los sujetos para decidir cuál/es son los más adecuados para el trabajo.
- Cuando se evalúa el potencial de los empleados, se pretende conocer quién es el más adecuado para promocionar y/o qué otras actividades podrían desarrollar en la empresa.
- Cuando se diseña un curso de formación, se pretende que con el mismo mejore el rendimiento, la satisfacción y/o la seguridad de los formandos.

Se podría seguir poniendo ejemplos, pero éstos parecen suficientes.

En el apartado anterior se han explicado los problemas que plantea hacer predicciones sobre el rendimiento a partir, únicamente, de los resultados obtenidos a través de evaluaciones psicométricas de los rasgos.

El enfoque de competencias permite superar estos problemas y, además, aporta otra serie de ventajas, algunas de las cuales se explican en Pereda y Berrocal (2011), por lo que aquí sólo se comentan brevemente (ver Figura 2):

- a) Con el enfoque del rasgo se producen, en ocasiones, problemas de comunicación entre la dirección de recursos humanos y el resto de las unidades funcionales de la empresa. Por ejemplo, al hablar de tenacidad, de iniciativa o de liderazgo, estos términos se pueden entender de diferentes maneras, según el enfoque teórico del psicólogo y la utilización habitual de los mismos por los restantes empleados de la empresa. Así, un mismo comportamiento puede ser definido como “perseverante” por unos y como “obcecado” por otros.

Al hablar directamente de comportamientos, como sucede en el enfoque de competencias, se utiliza un *lenguaje común* en toda la empresa, lo que facilita la comunicación y evita los errores, permitiendo aumentar la eficacia y la eficiencia de las actuaciones de recursos humanos.

- b) En ocasiones se ha criticado a la dirección de recursos humanos, sobre todo dentro del enfoque clásico de personal, por no tener una clara preocupación por los resultados de la empresa; y esta crítica ha sido cierta en la mayoría de las ocasiones. No es raro encontrar profesionales y directivos del área que afirman que no es posible evaluar la rentabilidad

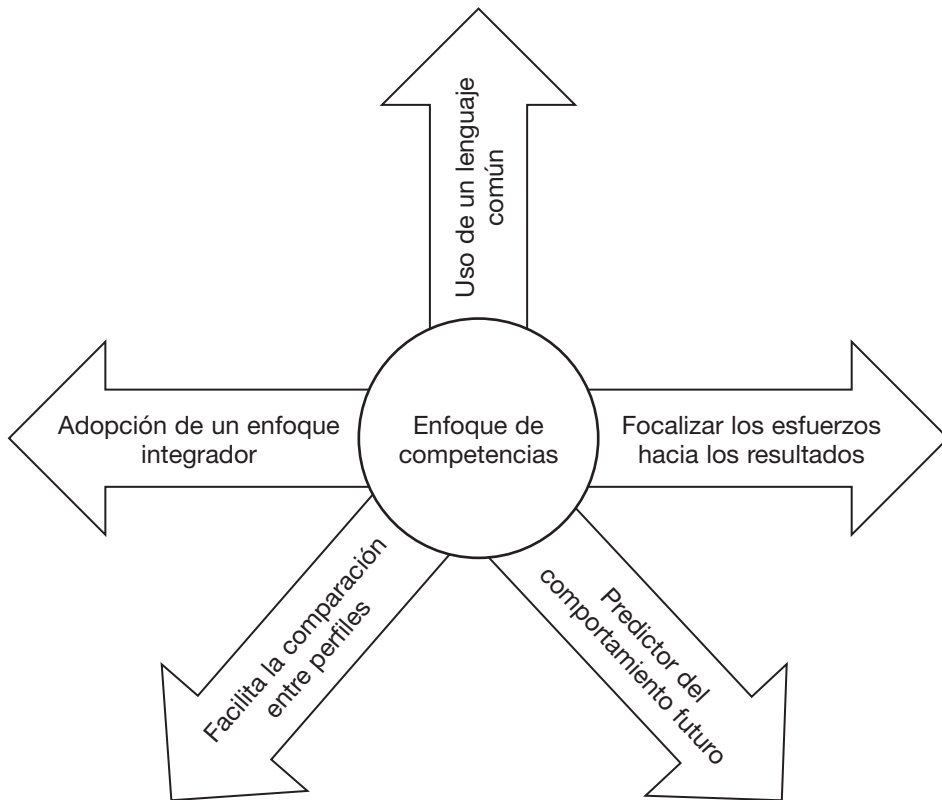


Figura 2. *Ventajas del enfoque de competencias.*

de las acciones llevadas a cabo en la misma. Todo ello, como indicaba, entre otros, Fitz-Enz (1992) llevó a las direcciones de personal a formar parte del *equipo de gasto\** de la empresa.

Sin embargo, el enfoque de recursos humanos exige que la dirección forme parte del *equipo de valor\** de la organización (Fitz-Enz, 1992), del equipo que proporciona valor añadido a la empresa y, para ello, se hace necesario, más bien imprescindible, evaluar la rentabilidad de las acciones llevadas a cabo.

El enfoque de competencias facilita la *focalización de todos los esfuerzos hacia los resultados*. Por ejemplo, cuando se lleva a cabo una acción formativa se pueden definir más fácilmente sus objetivos de aprendizaje\* (comportamientos que los formandos deben llevar a cabo al finalizar la misma) y sus objetivos operativos\* (consecuencias concretas que se espera que tengan sobre el rendimiento y/o la seguridad los comportamientos aprendidos por los sujetos). Al disponer de ambos tipos de objetivos se pueden evaluar la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de la acción formativa.

- c) El profesional de recursos humanos tiene que hacer predicciones sobre el rendimiento y la seguridad de las personas en su trabajo. Asimismo,

se ha comentado la dificultad con que se enfrenta para disponer de predictores válidos.

Cuando una persona ha llevado a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, es claro que podrá repetir dicho comportamiento en condiciones iguales o similares. Por tanto, el enfoque de competencias permite utilizar como *predictor del comportamiento futuro el comportamiento pasado* de la persona; considerándose, el mejor predictor que se puede emplear.

Sin embargo, es preciso entender esta afirmación con algunas matices, para que realmente adquiriera toda su utilidad:

- En primer lugar, es posible que una persona no haya llevado a cabo en el pasado, el comportamiento que se busca, porque no haya tenido la oportunidad de hacerlo, no haya dispuesto de los conocimientos que exige, o por cualquier otra razón. Esto no quiere decir que no vaya a ser capaz de realizar el comportamiento en el futuro, por lo que se pueden utilizar pruebas profesionales o situacionales para ponerle ante la situación concreta y evaluar su comportamiento; o se le puede incluir en un programa de formación para facilitar su desarrollo.
  - También es preciso tener en cuenta que las competencias, por lo general, son hasta cierto punto generalizables; esto es, no es necesario que la situación en la que se ha llevado a cabo un determinado comportamiento sea exactamente igual a la situación futura. La razón es que la persona, ante situaciones similares, tenderá a comportarse de la misma forma.
- d) El enfoque psicométrico, a la hora de tomar decisiones sobre los sujetos, se suele apoyar en la comparación entre el perfil psicométrico\* del puesto y los resultados de las personas en las pruebas de evaluación utilizadas.

El perfil psicométrico indica el nivel que la persona debe tener en cada una de las variables incluidas en él, en función del contenido del trabajo, para poder desempeñar las funciones y asumir las responsabilidades, incluidas en el mismo, con eficacia, eficiencia y seguridad.

Las puntuaciones obtenidas por cada sujeto en las pruebas de evaluación utilizadas se transforman en percentiles, o en alguna medida tipificada, y el perfil de la persona se compara con el del puesto.

Un problema grave que plantea esta forma de trabajar es la validez de los baremos utilizados para hacer la transformación de las puntuaciones directas, validez que depende, fundamentalmente, de la representatividad de la muestra utilizada para elaborar dichos baremos. Hay que reconocer que, en la mayoría de las ocasiones, para construir los baremos se utilizan muestras incidentales, poco representativas de la población a la que pertenecen los sujetos evaluados y, además, en muchos casos estos baremos no se mantienen adecuadamente actualizados.

El enfoque de competencias permite superar estos problemas. El perfil de exigencias del trabajo estará formado por los comportamientos

que la persona debe llevar a cabo para desempeñarlo con eficacia, eficiencia y seguridad. Al evaluar al sujeto se conocerán sus puntos fuertes y débiles con respecto al perfil de exigencias, comprobando cuáles de los comportamientos incluidos en el mismo lleva a cabo y cuáles no. Por tanto, no es preciso utilizar baremos para transformar los resultados directos obtenidos por los sujetos. La utilización del enfoque de competencias, por tanto, *facilita la comparación entre el perfil de exigencias del trabajo y los perfiles de competencias\* de los sujetos.*

- e) Otra aportación de las competencias a la gestión de recursos humanos es que permite y facilita la *adopción de un enfoque integrador* en la misma.

Al hablar de comportamientos se facilita, por ejemplo, diseñar programas de formación adecuados para que los sujetos recién contratados puedan superar sus posibles debilidades, detectadas durante las evaluaciones de competencias llevadas a cabo a lo largo del proceso de selección.

De igual forma, cuando se diseña un programa de evaluación del rendimiento\*, los objetivos de cada trabajo se pueden derivar directamente de los estratégicos de la empresa y, al aplicar el programa y llevar a cabo las evaluaciones de los empleados, se pueden detectar sus puntos fuertes y débiles y diseñar programas de formación adecuados para que puedan superar los últimos.

Conocer, en el campo de la salud laboral, los comportamientos que favorecen la seguridad de los empleados en su trabajo y los que, por el contrario, pueden provocar accidentes, facilita el diseño y la implantación de programas de prevención más eficaces y eficientes.

En el campo de la evaluación del potencial\* se facilita la utilización de sistemas más adecuados para conocer la adecuación de cada empleado al nuevo trabajo y los programas formativos necesarios para haber superado sus puntos débiles cuando tenga que desempeñarlo.

En suma, al adoptar el enfoque de competencias es más fácil trabajar de forma integrada entre todas las áreas de recursos humanos y dentro del modelo estratégico de la empresa, lo cual es lógico si se piensa en lo que se ha explicado antes sobre el uso de un lenguaje común en la organización, la orientación de todos los esfuerzos hacia los resultados, la facilidad de comparación entre perfiles y la utilización de predictores más válidos del rendimiento de las personas.

- f) Al facilitar el planteamiento integrado de la gestión de recursos humanos, el enfoque de competencias permite *validar y mantener constantemente actualizados los perfiles de exigencias de los trabajos.*

Con la periodicidad fijada en el programa, habitualmente de forma anual, se llevarán a cabo las evaluaciones del rendimiento de los empleados. En dichas evaluaciones se determinará el grado de eficacia del empleado en su trabajo y se evaluará qué comportamientos, de los incluidos en el perfil de exigencias de su trabajo, ha llevado a cabo y cuáles no durante el periodo de tiempo evaluado, con el objetivo de conocer la evolución de sus puntos fuertes y débiles.

Los resultados de estas evaluaciones del rendimiento son el criterio que permitirá validar los perfiles de exigencias elaborados y conocer el poder de discriminación de dichos comportamientos para predecir qué trabajadores tendrán un rendimiento bueno, normal o deficiente.

Se puede concluir este apartado diciendo que el enfoque de competencias es la respuesta, desde el área de recursos humanos, a la exigencia de integración y competitividad de las organizaciones, ya que permite mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas en un entorno cada vez más agresivo y cambiante.

Pero a pesar de estas aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos, hay que tener en cuenta también los posibles errores que se pueden cometer, así como las principales críticas que ha recibido dicho enfoque, temas que se bordan en los siguientes apartados.

## 4. ¿Por qué fracasan los sistemas de gestión por competencias?

---

Para que el enfoque de competencias aporte las ventajas descritas es necesario analizar las razones que han hecho que algunos sistemas de gestión por competencias hayan fracasado, con el objetivo de tratar de evitar o minimizar los errores cometidos.

Entre los principales errores detectados destacan los siguientes (ver Figura 3):

- a) *Falta de conexión entre las competencias definidas y el modelo estratégico de la organización.* Normalmente este error se produce cuando se diseña e implanta el enfoque de competencias únicamente desde una perspectiva de recursos humanos, sin tener en cuenta que la finalidad última es contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Por ello, es necesario que previamente al diseño e implantación de una gestión por competencias la dirección general de la empresa haya definido su modelo estratégico, de tal forma que las competencias que se definan estén alineadas con la estrategia.

- b) *No afrontar las resistencias iniciales de mandos y directivos.* Estas resistencias vienen normalmente derivadas de la incertidumbre que genera la inclusión de cualquier cambio en la política de recursos humanos y de la percepción, por parte de los mandos y directivos, que el sistema lo único que proporcionará será más trabajo.

Si bien desde la dirección de recursos humanos se definen y operativizan las prácticas de la función, son los mandos y directivos quienes las aplican. Esto implica que gran parte del éxito o fracaso del sistema esté en sus manos, por lo que es imprescindible que desde recursos humanos se les apoye y forme adecuadamente.



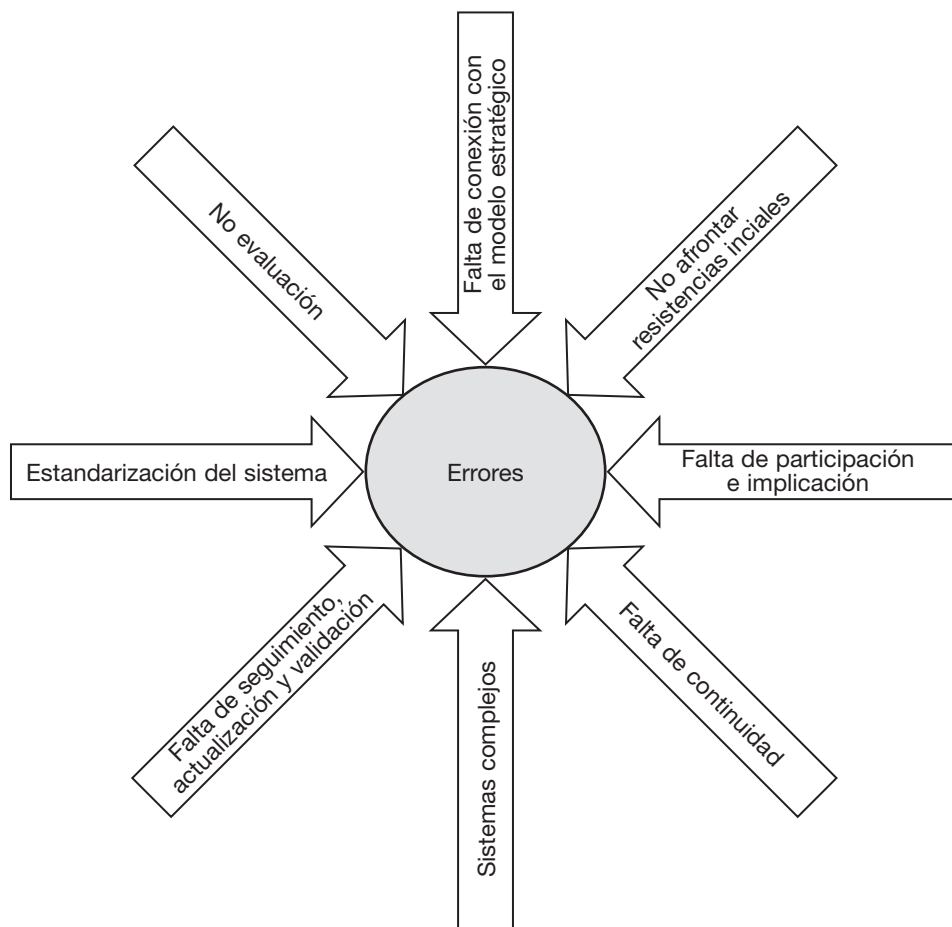


Figura 3. Principales errores en la implantación de los sistemas de gestión por competencias.

- c) *Falta de participación e implicación de los empleados en el sistema.* Es muy habitual que los empleados comenten que las competencias definidas en los perfiles de exigencias no se ajustan a lo que realmente requieren sus puestos.

Esta es una crítica lógica si se tiene en cuenta que en ocasiones los perfiles de exigencias son definidos por un grupo de expertos y/o por los directivos y mandos, no teniendo en cuenta a los propios ocupantes de los puestos, lo que hace que éstos no se identifiquen con las competencias definidas y no se sientan implicados en los distintos procesos.

Si se utiliza a los ocupantes de los puestos como fuentes de información con el fin de que validen los perfiles definidos, se estará alcanzando un doble objetivo; por un lado, se asegura que la información que se está recogiendo es correcta y; por otro, se logra involucrar a todos los integrantes de la organización en las distintas actuaciones de recursos humanos, ya que sin ellos no será posible su desarrollo.

- d) *Falta de continuidad* tras el impulso inicial. Este es un error que forma parte de la historia de recursos humanos. Es difícil encontrar una organización en la que no se haya iniciado un programa, se hayan anunciado a “bombo y platillo” los cambios y luego no se haya hecho nada.

Para evitar este error es imprescindible que los empleados comprueben en la práctica que la gestión por competencias no es una “moda” pasajera. Es importante generar actitudes positivas, por lo que es recomendable comenzar la implantación por áreas que permitan conseguir pequeños éxitos que puedan ser difundidos y den cuenta de los avances y la continuidad en la implantación; como por ejemplo, en el área de formación.

- e) *Diseñar sistemas muy complejos y difíciles de comprender*. Aunque la gestión por competencias no es sencilla, no implica que deba ser tan complicada que resulte imposible para los empleados comprenderla.

No se debe olvidar que si se quiere aplicar una política y una gestión de recursos humanos transparente, ésta además de ser conocida debe ser entendida, y que porque algo sea sencillo no significa que carezca de elaboración o de reflexión. Por tanto, cuanto más simple sea el modelo de gestión por competencias de una organización, más fácilmente será comprendida y aceptada por todos los empleados.

- f) *Falta de seguimiento, actualización y validación del sistema*. Si realmente se desea que el sistema sea útil no puede concebirse de una forma inflexible y “para siempre”, por lo que será necesario actualizar los perfiles de exigencias cuando se produzcan cambios en el modelo estratégico de la organización y en los puestos.

Pero no será suficiente con actualizar los perfiles, también será preciso validar las competencias incluidas en los mismos. Esta fase es básica y fundamental y, sin embargo, son muy pocas las organizaciones que la llevan a cabo; ya que si no se validan los perfiles, ¿cómo se podrá estar seguro que las competencias en función de las que se está seleccionando, formando, retribuyendo, etc. realmente correlacionan con un desempeño óptimo en el puesto de trabajo?

- g) *Estandarización del sistema*. Algunas empresas que han “comprado” un sistema guiados por el éxito que éste ha tenido en otras organizaciones y lo han aplicado sin tener en cuenta su propia idiosincrasia, han encontrado que sus resultados han sido muy contrarios a los que esperaban.

Se debe tener en cuenta que para que las competencias sean válidas, fiables y útiles deberán definirse específicamente para cada organización y para cada trabajo. Las características organizativas cambian de una empresa a otra y éstas afectan directamente a las actividades y especificaciones de los trabajos y, por tanto, a las exigencias a las que deberán hacer frente sus ocupantes.

- h) *Falta de evaluación*. La gestión por competencias facilita la contribución directa de recursos humanos a la consecución de los objetivos de la organización y a la mejora de su competitividad. Pero no es suficiente con decirlo, es preciso demostrarlo con hechos y con datos.

Sin embargo, todavía en la actualidad son muy pocas las direcciones de recursos humanos que evalúan la eficacia y eficiencia de sus programas, por lo que se desconoce realmente si se está trabajando en la línea adecuada o no.

De lo expuesto se puede concluir que para asegurar el éxito del sistema de gestión por competencias no basta con creer en el mismo, transmitirlo con entusiasmo, asegurar que se cuenta con el apoyo de la dirección y hacer un seguimiento y validación constante, sino que también es necesario asegurarse de que las competencias definidas realmente están ligadas a la estrategia del negocio y que el modelo refleja las características de la organización, para que alcance los objetivos para los que fue desarrollado.

## 5. Críticas al enfoque de competencias

---

Aunque el enfoque de competencias ha sido ampliamente aceptado e implantado en organizaciones públicas y privadas, con y sin ánimo de lucro, no es menos cierto que también ha recibido algunas críticas, fundamentalmente desde el campo académico universitario. Las dos principales son las siguientes:

- a) *Las competencias no existen.* Negar la existencia de las competencias sólo puede ser debido a no entender el concepto. Efectivamente, las competencias no existen como tales, sino que son constructos que representan los comportamientos que llevan a cabo las personas competentes y que facilitan el trabajo al agrupar comportamientos similares.

Los constructos como la inteligencia, la extroversión o las competencias, no son directamente observables, sino a través de los comportamientos de los sujetos. Por ello, las competencias, definidas como un conjunto de comportamientos, son constructos que se aprecian y se evalúan a través de los comportamientos que las conforman.

Por otro lado, la postura de negar la existencia de las competencias, recuerda mucho otra, que todos los psicólogos han encontrado alguna vez, que es la que presentan las personas que, sin ningún tipo de conocimientos sobre el tema, afirman: “los tests no sirven para nada”. En ambos casos, la postura negativa sólo parece responder a una falta de conocimientos... o, tal vez, a otros intereses particulares menos con-  
fesables.

Asimismo, esta negación de las competencias, en ocasiones, parece reflejar una fuerte resistencia al cambio por parte de profesionales habituados a trabajar con planteamientos psicométricos, dentro de los que se sienten cómodos. Ahora bien, progresar en todos los ámbitos de la vida, y los de la ciencia y el conocimiento no son excepciones, exige enfrentar los cambios, aunque ello conlleve abandonar caminos conocidos para iniciar otros nuevos.

b) *Las competencias no se pueden estudiar científicamente.* Un científico puede adoptar dos posturas:

- Estudiar la realidad tal y como es, con sus matices y diversidades, y tratar de encontrar reglas generales que la expliquen.
- Ignorar los matices y la diversidad de la realidad y, en una especie de torre de marfil, crear teorías y modelos sumamente rigurosos pero que no son aplicables al mundo real.

Afirmar que las competencias no se pueden estudiar científicamente porque se definen como un conjunto de comportamientos que permiten tener un rendimiento excelente en *un trabajo concreto y en una organización concreta* y que, en cada caso, cada trabajo tendría un perfil de exigencias particular, se corresponde con la segunda postura “científica” comentada.

Es más, se olvida que existen trabajos, dentro del enfoque psicométrico (por ejemplo, Kemery, Mossholder y Roth, 1987; Schmidt, Gast-Rosemberg y Hunter, 1980; y Schmidt y Hunter, 1977), que parecen confirmar que los perfiles de los puestos y la validez de las evaluaciones psicométricas sólo son generalizables, y hasta cierto punto, cuando se trabaja con familias muy homogéneas de puestos.

Este problema se ha encontrado siempre al hacer descripciones y clasificaciones de ocupaciones, nacionales e internacionales, que suelen proporcionar un marco general, pero que son difícilmente aplicables a un trabajo concreto en una organización concreta.

Por otro lado, el enfoque de competencias no niega, ni mucho menos, la existencia del mismo comportamiento en los perfiles de exigencias de trabajos similares de distintas organizaciones, o en los de trabajos distintos. El reto de encontrar estos aspectos comunes y analizar y explicar las diferencias está planteado, por lo que sólo es cuestión de trabajar de manera rigurosa sobre el tema, no de negar la realidad.

En definitiva, el mundo cambia, los trabajos cambian, las personas cambian. Los profesionales de recursos humanos deberán cambiar, cuando sea preciso y trabajando de manera rigurosa, los sistemas, metodologías e instrumentos de trabajo si no se quiere seguir trabajando como a principios del siglo XX, sin darse cuenta de que se está a principios del siglo XXI.

Desde nuestro punto de vista, el concepto de competencia puede suponer un punto de encuentro de las posturas académica y aplicada que, en muchas ocasiones, han estado tristemente separadas.

En el campo académico se trabaja en la elaboración de instrumentos de evaluación fiables y válidos (desde el punto de vista de la validez de constructo y de contenido). Estos instrumentos serán, posteriormente, utilizados en el campo aplicado, empleándose, en cada caso, los más adecuados para hacer predicciones sobre el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción de los sujetos en un trabajo determinado y en función de las exigencias del mismo. Por tanto, al aplicar los instrumentos de evaluación en el campo aplicado, interesa sobre todo, su validez predictiva.

Ahora bien, esta diferencia de intereses, en el caso de las competencias, se puede convertir en el puente de unión entre las posturas académica y aplicada. El profesional de recursos humanos deberá elaborar y/o adaptar instrumentos de evaluación de las competencias a lo largo de su trabajo diario. Este es el momento en que el psicólogo académico puede proporcionarle todo el apoyo que necesita para conseguir que las pruebas construidas sean tan válidas y fiables como sería de desear.

Por tanto, cuando se trabaja dentro del enfoque de competencias, al igual que debería suceder con cualquier otro tema u enfoque, no se puede hablar de los campos académico y aplicado como de dos campos opuestos, sino como de enfoques absolutamente complementarios. Es tarea de los profesionales de ambos campos conseguir que esto sea una realidad.

## Conclusiones

---

Si el enfoque de competencias, poco a poco, se ha ido adoptando en gran parte de las organizaciones y empresas del mundo occidental, es por las ventajas que aporta a la gestión de recursos humanos de las mismas:

- a) Facilita el *enfoque integrador* entre las distintas áreas dentro de la gestión de recursos humanos.
- b) Permite utilizar un *lenguaje común* y orientado a los resultados en toda la empresa.
- c) Facilita *la comparación* entre los perfiles de exigencias de los puestos y los perfiles de competencias de las personas.
- d) Permite hacer *predicciones* más exactas sobre el rendimiento y/o la seguridad de los empleados en su puesto de trabajo.
- e) Facilita *validar* y mantener *actualizados* los perfiles de exigencias de los puestos.

Así, las competencias, entendidas como “un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”, a causa de su utilidad, son cada vez más utilizadas, aunque el concepto y el enfoque no están exentos de críticas; críticas que en su mayor parte son infundadas.