

EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS ¿ES UTIL PARA LAS ORGANIZACIONES LABORALES?

ARTURO SOLF ZÁRATE¹

Resumen

Se indaga el origen del interés en las Organizaciones Laborales, sobre la utilización del enfoque de Competencias en la Administración de los Recursos Humanos, así como su significado. En relación a la utilidad de las Competencias Individuales, se afirma que no constituye realmente un aporte, al significar lo mismo que Conocimientos, Habilidades y Aptitudes, conceptos tradicionales que han demostrado su utilidad en la práctica. A pesar de ello, se supone que el uso del enfoque de Competencias seguirá en incremento.

Palabras clave: Competencias, administración de recursos humanos, selección de personal.

Abstract

The origin of the interest in the labor organizations is investigated, about the approach of Competences in the Administration of Human Resources, as well as its meaning. In relation to the utility of the Individual Competences, one affirms that it really does not constitute a contribution when meaning just like traditional Knowledge, Abilities and Aptitudes, concepts that have demonstrated their utility actually. In spite of it, the use of the approach of competences assumes the follow in increase.

Key Words: Competences. Administration of Human Resources. Personnel Selection.

1. Introducción

Actualmente está de moda en las organizaciones laborales la Administración de los Recursos Humanos desde la perspectiva de las Competencias, estando involucrada la labor de los psicólogos. El presente artículo pretende analizar qué es realmente las Competencias?, es un enfoque realmente nuevo en las organizaciones?, constituye

realmente un aporte a favor del éxito de las organizaciones?, qué futuro se le puede pronosticar a dicho enfoque?

2. Competencias Organizacionales

La perspectiva de las Competencias, realmente no es nuevo en la psicología, se utiliza muchos años en el área educativa así como en psicología clínica

¹ Psicólogo Organizacional. Docente de la Universidad de Lima y de la Facultad de Psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

(v.gr.: terapia sistémica). En las organizaciones laborales, se empieza a utilizar recientemente a razón de los aportes teóricos de Prahalad y Hamel.

Prahalad y Hamel el año 1990 publicó un artículo en la revista *Harvard Business Review*, (citado en Levy-Leboyer, 1997) quienes afirmaron básicamente que las organizaciones pueden tener una ventaja competitiva en base a sus competencias medulares (core), esto es, procesos y tecnología específica, difícil de ser imitado y que permitían tener una mejor aceptación de los clientes, en comparación a sus competidores. Este artículo originó un gran interés en los investigadores y profesionales vinculados al ámbito laboral, y inspiró para que otros especialistas escriban sobre el tema.

De manera más reciente Drejer (2000) utiliza una definición en base a componentes del concepto, según la cual, la competencia organizacional es «un sistema de tecnología, seres humanos, elementos organizacionales (formal) y culturales (informal), y las interacciones entre estos elementos» (Drejer, 2000, p.208). De acuerdo a esto, la Competencia Organizacional sería una forma de actividad sistémica, entre personas, estructura organizacional, tecnología y cultura organizacional, lo cual le permitiría obtener una superioridad frente a sus competidores.

Lawler (2001) diferencia entre Capacidades Organizacionales y Competencias Medulares. Las primeras están referidas a las capacidades que permiten a las organizaciones «coordinar y motivar al comportamiento conforme al mercado y producir niveles de desempeño que las diferencien de sus competidores» (Lawler, 2001, p.9). Cada organización debe determinar cuáles son sus capacidades en función de su estrategia. Entre las capacidades que actualmente son frecuentemente consideradas de acuerdo a las actuales exigencias del mercado, se pueden citar las siguientes: satisfacer las necesidades del cliente, operar a bajo costo, aprender, introducción rápida de nuevos productos.

Las Competencias Medulares «son áreas de conocimiento experto como el que tiene la Boeing en

el campo de la aerodinámica del vuelo, Microsoft en la ciencia de la computación, Honda en la fabricación de motores de gasolina y la Sony en la miniaturización de productos» (Lawler, 2001, p.11).

Las Capacidades Organizacionales permitirían que las Competencias Medulares logren expresarse en resultados evidentes de ventaja competitiva, de manera que no bastaría poseer sólo competencias medulares para alcanzar la superioridad; no serviría mucho tener ventajas tecnológicas de existir una pésima administración de la organización.

Las organizaciones que optaron en la práctica la estrategia competitiva del enfoque de Competencias, determinaron las competencias medulares y la forma de administrar según su estrategia. Como consecuencia lógica se empezó a analizar y determinar las competencias que deberían tener los trabajadores que pertenecen a la empresa.

3. Competencias individuales

Las competencias individuales pertenecen a los sujetos que conforman la organización, y su influencia se observa en la ejecución de sus funciones laborales.

Mientras que, las competencias organizacionales corresponden a la organización, y sus efectos son medidos según los resultados que la organización obtenga en el mercado, ya sea teniendo beneficios económicos o aumentando su participación de la clientela.

A pesar de ser diferentes ambos tipos de competencias, están estrechamente relacionados, de modo que las competencias individuales es uno de los principales factores que permite el logro de determinada competencia organizacional.

La utilización del concepto de competencia desde la perspectiva individual, no es reciente, ya que en un comienzo la utilizó la ley, y luego la Psicología Clínica, donde el término evolucionó para definir estándares legales de capacidad mental o conciencia, y / o tener la capacidad para funcionar en

distintas actividades de la vida diaria. Posteriormente la palabra fue utilizada en la orientación vocacional, para definir áreas amplias de conocimiento, habilidades y capacidades vinculadas a ocupaciones específicas. También se la utilizó en el campo de la educación con un énfasis más amplias de «conocimiento» tradicional (v.g.: matemáticas, inglés). Los primeros psicólogos industriales también recurrieron al término «competente» para describir individuos exitosos en profesiones específicas (Shippman, et al., 2000)

A continuación presentaremos definiciones de Competencia Individual, proporcionada por algunos de los especialistas sobre el tema.

Para Levy-Leboyer (1996) las competencias individuales son «repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada» (p.54). Pero a su vez, la conducta eficaz está determinada por las aptitudes, personalidad y experiencia del sujeto, de tal manera que Levy-Leboyer, resume su posición al definir las competencias individuales como las aptitudes, personalidad y experiencia, que permiten la realización eficiente de las funciones del puesto (Fig.1).

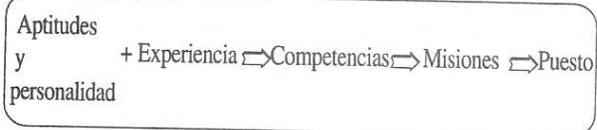


Figura 1. Las competencias: génesis y función (Levy-Leboyer,1997)

Algunos autores no se limitan a la eficacia en la ejecución de las tareas, sino ponen el énfasis en un rendimiento excelente, de manera que la competencia son los recursos que posee la persona para ejecutar de manera excelente determinada labor (Sparrow, 1994).

Las competencias individuales está en estrecha relación con determinados objetivos laborales, de manera que «solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa» (Alles, 2000, p.59), pudiendo ser uno

competente en un contexto y no serlo en otro.

Para Mirable (1997) la Competencia vienen a ser «un conocimiento, habilidad, capacidad, o característica asociada con un alto desempeño en un trabajo» (Citado en Shippman, et al, 2000).

Es bueno precisar que las competencias individuales no se limitan a lo adquirido a través de la experiencia. De este modo «Ernst & Young define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un opuesto de trabajo» (Alles,2000; p.59). El tener en consideración esto, permitirá orientar los procesos de evaluación psicológica, a través de las diferentes metodologías utilizadas al respecto (Alles,1999).

En relación al tipo de competencias individuales, existe una tendencia a diferenciarlas según el grado de alcance. De este modo, existirían competencias generales, las que se les deberían tener todos los trabajadores, a diferencia de las competencias específicas, que dependerían según el tipo de puesto que desempeña el trabajador.

No continuamos incluyendo a otros autores que se refieren sobre el tema, porque en esencia repiten lo que hasta el momento hemos presentado.

4. El enfoque de las Competencias Individuales no constituye un aporte nuevo

Lo manifestado por los especialistas que han tratado sobre las Competencias Individuales, no dicen nada nuevo más allá de poner énfasis por lograr un rendimiento sobresaliente, al momento de identificar los recursos de las personas que deben ejecutarlo. En el fondo están considerando los tradicionales conceptos de Conocimientos, Habilidades y Aptitudes (KSAs según las siglas en inglés) necesarios para un eficiente desempeño de un puesto específico. No es casualidad que la Occupational Information Network (O*NET) (Red de Información Profesional), que ha sido desarrollada por el Departamento de Trabajo de los EE.UU. con la intención de «convertirse en una completa base de las características de los puestos de trabajo y de los atri-

butos de los trabajadores a escala nacional» (Muchinsky, 2001; p.69), no utiliza el concepto de competencia, y en su lugar considera los Conocimientos, Habilidades y Aptitudes.

Al respecto, Agustín del Pino Martínez (1997) llega a conclusiones similares a lo anterior, al afirmar que:

La llegada de las «competencias» al gran público español ha venido de la mano de las consultoras americanas. Ellas, tan atentas a los caprichos de un mercado ahito de novedades, posiblemente hayan encontrado en las competencias la manera de ofrecer un nuevo producto. Aunque con no mucha imaginación, han restaurado uno ya vetusto pero todavía útil y saludable. Así han presentado, envuelto en celofán y con un lazo nuevo, un producto llamado «competencias» a lo que siempre se ha llamado conocimiento (lo que el hombre sabe), habilidades (lo que el hombre puede, lo que consigue) y lo que quiere (motivación y coraje ante determinadas situaciones). (p. 113)

En la práctica se observa que los profesionales que utilizan el enfoque de las Competencias, presentan como principal instrumento de evaluación la entrevista, basada en preguntas orientadas a identificar si el sujeto ha realizado anteriormente la conducta necesaria para la realización del trabajo (Alles, 1999). Pero esta modalidad de entrevista (Conductual Estructurada), los psicólogos lo han estudiado y utilizado desde hace buen tiempo, como lo demuestra el psicólogo español Jesús Salgado (2001) en uno de sus recientes libros.

El pensar que la evaluación en base a Competencias significa limitarse a identificar si el sujeto posee o no la experiencia para el cargo que está postulando, tiene sus inconvenientes. En primer lugar, existe la posibilidad de obtener respuestas falsas, además, no se tendría mayores referentes que nos permitan pronosticar el potencial de desarrollo, aspecto en el cual los tests psicométricos pueden ser útiles.

5. Qué futuro tiene el enfoque de Competencias?

Indagando sobre la utilidad del modelo de Competencias, Schippman, et al. (2000) investigó cerca de dos años en Estados Unidos de Norteamérica el desempeño de los profesionales que actuaban según dicho enfoque, y encontró que ellos utilizaban una metodología muy deficiente en su trabajo, al no darle la debida importancia a los aspectos de validez y confiabilidad, y como principal fortaleza era la consideración de la estrategia empresarial en su intento de identificar las competencias individuales.

Si analizamos otras prácticas vinculadas a la Administración de los Recursos Humanos, como lo es la Selección de Personal o Capacitación, es muy común no encontrar interés para investigar la utilidad o las propiedades de validez y confiabilidad de dichos procedimientos, a pesar estar establecidas desde hace muchos años en los centros de trabajo. Esto nos hace pensar que en el futuro no existirá la suficiente exigencia o interés para demostrar el verdadero aporte del enfoque de las Competencias.

Entre una de las causas que no estimula la investigación de la utilidad de las metodologías vinculadas a la Administración de los Recursos Humanos, es la deficiente formación para investigar de la mayoría de los profesionales vinculados a ésta área, y aun si lo estuvieran, no sería de mucha utilidad ya que normalmente en las organizaciones laborales no se considera la investigación como parte de sus obligaciones.

En la práctica profesional en nuestro medio se observa que en algunos profesionales, incluyendo psicólogos, están convencidos que lo más moderno es el enfoque de Competencias, lo cual hace innecesario la utilización de tests psicológicos, al ser suficiente el empleo de la entrevista conductual. A ellos sería necesario hacerles recordar que los especialistas sobre el tema en ningún momento han sostenido dicha postura excluyente. Está mala práctica de las Competencias constituye un retroceso en contra de la eficiencia profesional, y lo que es más peligroso, proporciona una justificación para que profesionales que no pertenecen al ámbito de la psico-

logía, realicen actividades que permitan postergar la labor del psicólogo, como lo es la evaluación psicológica basada en la psicometría.

A pesar de las limitaciones señaladas al enfoque de las Competencias, pensamos que seguirá teniendo acogida en los centros laborales, por la confluencia de intereses, entre los que dirigen las empresas y los profesionales que emplean dicha metodología. Los empresarios seguirán creyendo que el trabajar con competencias es sinónimo de modernidad, los profesionales tendrán una oportunidad para brindar servicios a las empresas, por un tiempo no corto en cada una de ellas, o de formar parte estable de ésta serán capaces de desarrollar una burocracia que justifique su permanencia, a pesar de no contribuir a la organización dentro de los parámetros costo-beneficio. Fenómeno que se ha observado en otros países, como es el caso de Inglaterra, que según un estudio oficial del Gobierno británico (Informe Beuamont, 1996) la aplicación del sistema de competencias provoca «altos costos, evaluación tediosa (...), falta de claridad, exceso de texto y repeticiones de redacción de las normas de competencia». (Del Pino, 1997, p.115).

Somos de la idea que se siga utilizando los conceptos de Conocimientos, Habilidades y Aptitudes, porque el concepto de Competencia origina diversas interpretaciones entre los profesionales. En el caso que se persista en su uso, lo más recomendable sería que el concepto de Competencia Individual sea sinónimo de Conocimientos, Habilidades y Aptitudes (KSAs). Lo que sería bueno rescatar, es la consideración de la estrategia de la organización, para proceder a las evaluaciones de los sujetos que la conforman.

REFERENCIAS

- Alles, M. (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000. (Ed. Francés, 1996).
- Del Pino, A. (1997). *Empleabilidad y competencia: ¿nuevas modas?*. En: M. Ordoñez (Ed.). *Psicología del trabajo y gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Drejer, A. (2000). *Organizational learning and competence development*. *The Learning Organization*, 7, 206-220.
- Lawler, E. (2001). *Como recompensar la excelencia*. Bogotá: Norma. (Ed. Inglés, 2000)
- Muchinsky, P. (2001). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo. (Ed. Inglés, 2000)
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2001). *Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal. Teoría, Práctica y Rentabilidad*. Madrid: Pirámide.
- Schippmann, et al. (2000). *The practice of Competence Modeling*. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Sparrow, P. (1994). *Organizational Competences: Creating a strategic behavioral framework for selection and assessment*. *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. New York, John Wiley & Sons.