

# EL IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Cuahtémoc Guerrero Dávalos<sup>1</sup>

## RESUMEN

En este trabajo se muestran algunos antecedentes de la teoría de competencias, en el cual se destaca que la rama de la Psicología y las ciencias del comportamiento, han sido las principales fuentes de conocimiento de esta técnica. A su vez trata de las competencias individuales, como una herramienta estratégica que incide en los resultados empresariales.

**Palabras clave:** Organización, competencias individuales, recursos humanos, resultados empresariales.

## ABSTRACT

This paper we show some background theory skills, which highlights that the branch of psychology and behavioral sciences, have been the main sources of knowledge of this technique. Turn comes, individual skills, is a strategic tool that affects business results.

**Keywords:** Organization, individual competency, human resources, business results.

**Clasificación JEL:** M12, M53, M54.

## ANTECEDENTES Y CUERPOS DE CONOCIMIENTOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El presente trabajo no tiene la intención de mostrar un arsenal de estudios sobre la gestión por competencias, sino reflejar aquellos trabajos que

---

Artículo recibido el 10 de Junio de 2013 y aceptado el 28 de Agosto de 2013.

1 Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: cmgj6819@hotmail.com

puedan ayudar a comprender mejor el origen de esta técnica, que si bien el conocimiento de la misma tomó un gran impulso en la década de los 80, siendo un tema obligado de los expertos en recursos humanos a partir de entonces, según Rodríguez (1999); su construcción teórica como se irá viendo, pertenece a varias corrientes que no hacen sino evidenciar, de acuerdo con Llorente (1998:12), que: “Las competencias no surgieron como una idea abstracta de gran atractivo teórico, sugerida por algún gurú, y al que luego exitosas experiencias respaldaron (o no)...” Esta técnica es pues el producto de la investigación en diversas áreas del conocimiento humano, que van más allá de ser simples recomendaciones organizativas en el contexto empresarial. Y como tal, en el presente trabajo también se trata el contexto del vocablo “competencia” dado que sus diversas acepciones pueden llegar a causar confusión, para finalmente presentar su posible utilidad estratégica principalmente en la gestión de los recursos humanos.

De modo que es importante comenzar a clarificar que el término “competencia” o “competencias” tiene la connotación de habilidad, capacidad, en donde finalmente este vocablo estará íntimamente ligado a la idoneidad y estado de calidad de las personas cuando son competentes, de acuerdo a una serie de conductas observables, básicamente en un entorno laboral y profesional

Por lo tanto, en una aproximación para conocer las fuentes teóricas del conocimiento de la gestión por competencias, se ha podido observar que esta teoría se ha nutrido especialmente de la rama de la psicología y las ciencias del comportamiento. Sobre todo a raíz de las áreas de “Motivación humana”, “Rasgos de personalidad” y la “Auto-imagen”. Concretamente, en orden cronológico podemos ubicar el origen de esta técnica a partir de la elaboración de un esquema conceptual por Parsons en 1949 el cual permitió estructurar las situaciones sociales de acuerdo a una serie de variables dicotómicas de las que consiguió valorar a una persona por la obtención de unos resultados concretos contrastando dicha valoración con una serie de cualidades que se le atribuían de forma arbitraria. Dicho de otra manera, los resultados de estas personas se compararon con sus atributos de origen (Capacidades innatas). Aunque todo parece indicar que anteriormente, según HayGroup (1996), ya desde la década de 1930 las empresas más progresistas habían descubierto que sólo había tres clases de factores para evaluar a un individuo: las capacidades, esfuerzo y la responsabilidad.

Por otro lado, a partir de las investigaciones de Atkinson (1958) se pudo demostrar de una forma estadística la utilidad del dinero, como un incentivo preciso para mejorar la producción cuando los resultados se vinculaban a

este estímulo (McClelland, 1976). En el mismo período, Baldwin (1958) estableció una serie de razones para reconocer el talento potencial en las personas, partiendo de la base de una variedad de comportamientos, que bien eran producto de un proceso cognitivo, es decir, guiado a voluntad del individuo, o un proceso conductual guiado por el *feedback* del mundo exterior. Por lo que el factor humano es la base sobre la que se construyen los principales estudios psicológicos relacionados con los comportamientos. En este sentido, podemos contextualizar que el surgimiento de la “*Escuela de las Relaciones Humanas*” representada principalmente por Mayo (1959), precisamente a partir de un estudio de la conducta humana en la empresa Western Electric Company, en su planta Hawthorne; llegó a la conclusión que las organizaciones son sistemas sociales y que el trabajador es sin duda, el elemento más importante dentro de éstas. Y posteriormente con la escuela de los recursos humanos, cuya datación en opinión de Puchol (2003) no es tan universalmente aceptada, pero el citado autor nos sugiere que bien podría aceptarse el origen de esta escuela, a partir del año 1960 con la publicación de *The human side of enterprise* de Douglas MacGregor, y que junto con otros como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Renis Likert y Chris Argyris que construyeron las primeras bases de esta corriente.

McClelland (1973), experto en la motivación humana de la Universidad de Harvard, por su parte pudo plantearse que los individuos que son evaluados en un proceso de selección para ocupar un puesto de trabajo, implicaba que ese desempeño excelente estaba ligado a una serie de características propias de la persona. Es decir, aspectos como los conocimientos y habilidades, lo mismo que los rasgos, motivación y la auto-imagen, toman la acepción de características competenciales. Esto es, la selección de personas para ocupar un puesto de trabajo bajo este enfoque, no tomará el referente de evaluación por separado en relación a los conocimientos y las habilidades, sino la fusión de estas características para evaluar con menos sesgos a los individuos.

Aunque por supuesto, existen otras aportaciones provenientes de la sociología del trabajo, las cuales han contribuido en mucho a la construcción social del término competencias, utilizándolo como un sinónimo de cualificación, por asociarlo a los modelos de certificación profesional, tan proclives en países como en el Reino Unido, en el que dicho enfoque es utilizado para reducir el índice de exclusión de los jóvenes del polivalente mercado de trabajo (Guerrero, 1999; Civelli, 1997; Dodd et al. 2002; Béret y Dupray, 1998; Wolf, 1994). Más aún, el enfoque laboral ha fortalecido la visión de las competencias, dado la gran relevancia

que ha cobrado en los programas educativos y de formación profesional, al rebasar la frontera de la formación formal o academicista, a considerar en gran medida un ámbito no formalizado de conocimientos, que tienen su origen en las experiencias directas y la propia vida (Schön, 1992; Kilcourse, 1994; Cheetham y Chivers, 2000; Alamillo y Villamar, 2002; Sims, 1991). Finalmente, desde este campo de conocimientos, la literatura managerial ha hecho lo suyo al mitificar la gestión por competencias como un instrumento estratégico, del que se puede esperar que tanto las empresas como los empleados, trasciendan a cualquier tipo de ámbito en el que se movilicen (Rubio, 1999; Merle, 1997; Velde, 1999; Mulcahy, 2000).

De otra parte, con el surgimiento del enfoque de "*Recursos Humanos*", cuya aparición ha ido paulatinamente desplazando al enfoque de personal, la gestión por competencias es adoptada en la gestión de recursos humanos, no porque la llegada del concepto de competencia haya iniciado un cambio por sí solo, sino por la presencia además de problemas nuevos, provocada por el desarrollo de estructuras de empleo diferentes, y por ello, como afirma Levy-Leboyer (1997) se ha dado más importancia a la noción de competencia. En este sentido, el estudio de la gestión de recursos humanos es otra de las fuentes de conocimiento de la gestión por competencias, ya que en esta modalidad las organizaciones han involucrado el diseño de sus estrategias organizativas a la gestión por competencias como una herramienta para gestionar de manera más eficiente la evaluación del desempeño de sus trabajadores y los procesos de selección.

En efecto, la importancia que cobra la gestión por competencias en los recursos humanos, es debido a que el elemento humano es el factor clave para diseñar la estrategia de la empresa. La noción de competencia en este ámbito es la mejor alternativa para hacer frente al desarrollo de estructuras de empleo diferentes, del que surgen problemas nuevos que requieren ser resueltos de manera más eficiente en el seno de las estrategias organizativas.

Por todo ello, en el siguiente apartado el objetivo primordial será mostrar una visión estratégica enfocada a las competencias individuales, es decir, la combinación de los comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos que el individuo despliega en sus distintos roles de trabajo, y su relación con los resultados de las empresas. En el que mostraremos además, que la gestión por competencias es una práctica que puede generar ciertas ventajas competitivas.

## **UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Consecuentemente hablar de la gestión por competencias como una herramienta estratégica de la empresa, implica reconocer que este hecho no es nuevo, debido a que Argyris (1964:221) ya señalaba “que el esquema del comportamiento individual está tan conectado con la organización (aspectos formal e informal) que el desarrollo ejecutivo debe enfocarse sobre el desarrollo de la personalidad humana en un especial contexto orgánico”. Sin embargo, no debemos olvidar que por un lado las competencias individuales, atendiendo la perspectiva de Leboyer (1997), son identificadas gracias al análisis de comportamientos, mientras que las competencias de la empresa en cambio, utilizan métodos de análisis de mercado y lo que el citado autor considera una evolución de proyectos de empresa. En una palabra, las competencias individuales son un factor clave para la gestión de los recursos humanos, mientras que las competencias esenciales lo son en forma global para la empresa, tal y como lo establecen Hamel y Prahalad (1990) al haber tenido una gran aportación en la conceptualización e importancia de las competencias esenciales, las cuales están constituidas como ya se señaló, por la experiencia colectiva de la empresa.

## **EL IMPACTO DE LAS COMPETENCIAS EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

Partiendo de la visión de autores como Pfeffer (1994); Wright y McMahan (1992); Lado y Wilson (1994) y De Saá y García (2001), se puede reconocer que la implicación de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos, fortalecen la consecución de los objetivos de la organización. El mensaje es claro, se crea una ventaja competitiva al gestionar los recursos humanos de una manera efectiva, partiendo de la base en la que los empleados poseen determinadas competencias, siendo esto un tema crítico, si se pretende obtener tal. Se puede decir, que los citados autores ponen especial énfasis, en la conexión del rol de los comportamientos adecuados (competencias individuales) y los resultados de la organización.

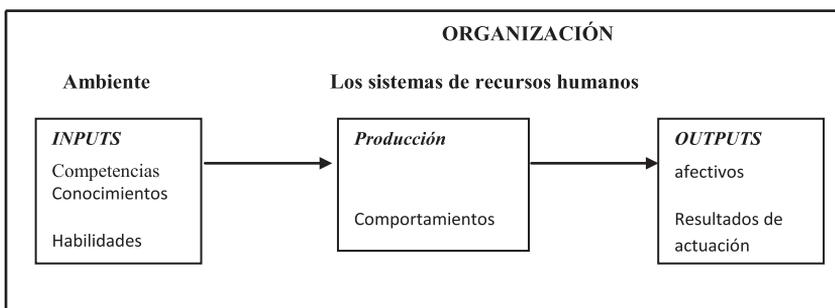
En realidad, la visión de los recursos humanos en el contexto organizacional recoge las habilidades y conocimientos, tanto presentes como potenciales que controla y domina la empresa. Ello, significa que los poseedores de esas capacidades son los individuos que integran la

organización. Y así, a través de su esfuerzo ayudarán a que la empresa incremente su productividad mediante la mejora del rendimiento laboral, el cual dará como resultado una “elevación de la rentabilidad de la empresa” (Claver et al. 1996).

En el marco de este proceso, Grant (1995) considera que las empresas que basan su estrategia fundamentalmente en sus “activos tangibles”, correrán el riesgo, por decirlo de algún modo, de perder sus ventajas competitivas, y si es el caso, al no atender la importancia de los “activos intangibles”, que aún y cuando pueden permanecer invisibles, son de una importancia estratégica vital para la empresa. En este sentido, al afirmar que las personas son elementos tangibles, reconoce no obstante, que ofrecen destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento.

Precisamente, Wright y Snell (1991) de acuerdo a una perspectiva integral en los procesos de recursos humanos, nos ofrecen un panorama de la gestión por competencias y otros aspectos conductuales, en el que las competencias, conocimientos y habilidades son los principales “inputs” de la organización. Es decir, estos autores consideran que las competencias son las materias primas, las cuales estarán encaminadas a convertirse en comportamientos reales, y serán válidas una vez que los empleados hagan uso de ellas, para llegar finalmente a obtener resultados satisfactorios, viéndose reflejados en sentimientos positivos, así como el hacer sentir a los trabajadores parte fundamental de la organización (véase la figura 1).

**Figura 1. Impacto de los comportamientos en los resultados de la empresa.**



Fuente: Wright y Snell (1991)

Los sistemas de recursos humanos contribuyen a esa transformación, según Lado y Wilson (1994), basada en extender la filosofía de las competencias, en el que la innovación y la buena relación empresarial, ayudarán a generar aprendizaje organizativo, y promocionar una cultura

organizacional.

Por otro lado, en los trabajos de Arthur (1994); Huselid (1995); Green (2000) y Macduffie (1995), se pone en evidencia el impacto de las prácticas de los recursos humanos, enfocada en los comportamientos de los empleados, en diversos aspectos como: incremento en la productividad, disminución de la rotación de personal y resultados financieros positivos. Específicamente, el impacto ha consistido en que las relaciones laborales en este contexto, han sido determinantes en la disminución de ciertos costos, como por ejemplo, en lo relacionado con material de desecho, al incrementarse directamente la eficiencia de actuación de los empleados. A su vez, afirman que el incremento en la productividad es debido a una innovación en las prácticas llevadas a cabo para tal fin. En relación a la conexión entre los beneficios financieros y las prácticas de recursos humanos, estos autores encuentran que incrementando los conocimientos y mejorando las habilidades de los empleados, a través de sus programas de formación y entrenamiento, se verán reflejados en una evaluación del desempeño más eficaz, la cual sin lugar a dudas tendrá una serie de efectos en las utilidades de las empresas.

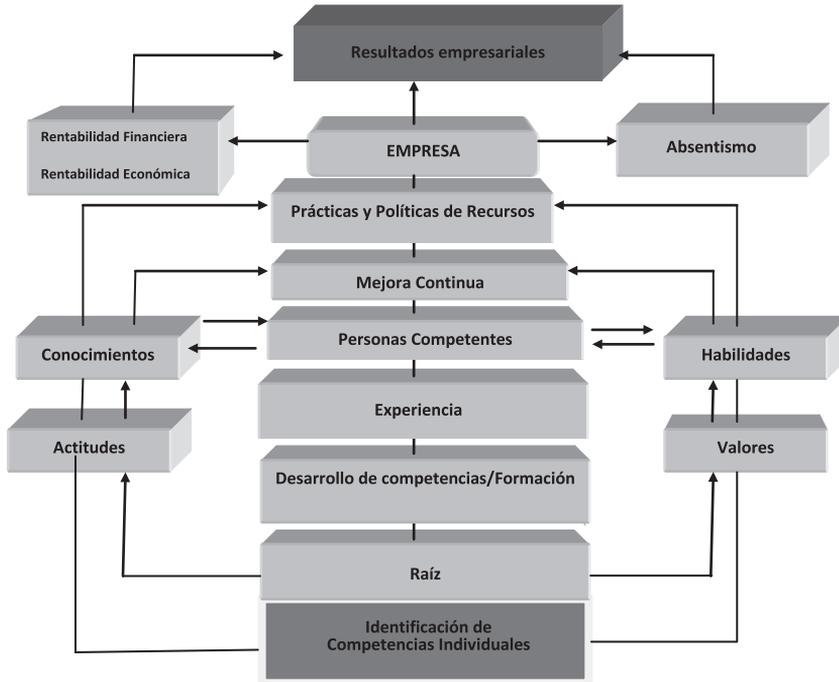
En último lugar, Ulrich (1997; 2000) asume que la evaluación de los empleados, forma parte de un balance en el cual se puede apreciar lo que estos hacen en beneficio de la organización. Dando respuesta así a las medidas llevadas a cabo en cuanto a políticas y prácticas en sus recursos humanos. En concreto, para este autor la actitud positiva de los trabajadores en favor de la empresa, junto con la identificación de sus competencias y conocimientos, tendrá necesariamente repercusiones para fortalecer su compromiso de pertenencia en la organización, contribuyendo por tanto a reducir el absentismo y los conflictos laborales (véase el cuadro 2).

**Cuadro 2. Balance de evaluación del desempeño.**

Inversor / Clientes	PRODUCTIVIDAD	EMPLEADOS	PROCESOS
	Ratios: Output/Input	Sentimientos, comportamientos, conocimientos.	Cómo se hacen las cosas.
	Rendimiento por empleado.	Satisfacción	Liderazgo
	Coste por empleado.	Compromiso	Innovación
	Unidades producidas por empleado.	Competencia	Rapidez en los ciclos productivos.
	Beneficio por empleado.	Rotación/retención	Aprendizaje.
		Absentismo	Equidad
		Agravios e injusticias.	Unidad/ compartimiento de valores e ideología.

Fuente: Ulrich (1997).

## CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES



Fuente: Elaboración propia.

Así, nuestro modelo representa la base para alcanzar los resultados empresariales satisfactorios mediante la identificación de las competencias utilizando los distintos instrumentos de evaluación para ello, ya que en primer lugar la organización debe construir la base o la raíz del modelo mediante dichas competencias, el cual será utilizado como un instrumento de información estratégica. Esto significa que el segundo paso consistirá en diagnosticar quiénes son los empleados que requieren formación para desarrollar competencias, quiénes tienen experiencia y cuáles están en condiciones de aplicar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los diversos procesos y prácticas de recursos humanos de manera sobresaliente en un contexto de mejora continua, es decir, aquellos empleados con rendimiento o evaluación superior. En donde finalmente la empresa reflejará mejores resultados empresariales por la función de sus recursos humanos.

## CONSIDERACIONES FINALES

En definitiva, la relación de la gestión por competencias integrada a las prácticas de recursos humanos, tiene una relación con la cuenta de resultados es de gran importancia. Sin embargo, las ventajas que ello ofrece a las empresas no debe atribuirse sólo a ese factor, ya que el mismo Ulrich (1997) reconoce que una alta productividad en muchas ocasiones no es un indicador de poseer empleados competentes, sino por otros factores que tienen más relación con un incremento en la inversión en la tecnología, por sólo mencionar alguno de ellos. En este sentido, entendemos que las empresas que son altamente competitivas, son por lo general entidades que tiene una visión estratégica integral, en la que la gestión de las competencias es una de las piezas fundamentales para alcanzar sus metas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alamillo, M; y Villamor, F. (2002): "Modelo de gestión por competencias". *Aedipe*, No. 21, junio, pp.3-12.
- Argyris, C. (1964): *Personalidad y Organización: el conflicto entre el sistema y el individuo*. España. CEYPF.
- Arthur, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 3, pp. 670-687.
- Baldwin, L.A. (1958): "The Role of Ability: constructing a theory of behavior". En: *Talent and Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand: pp.195-233.
- Béret, P. y Dupray, A. (1998): "Valorización salarial de la formación profesional continua y producción de competencias por el sistema educativo: los casos de Francia y Alemania". *Revista Europea de Formación Profesional*, No. 14, pp.40-51.
- Cheetham, G. y Chivers, G. (2000): "A new look at competent professional practice". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 7 pp. 374-383.
- Civelli, F. (1997): "New competences, new organizations in a developing world". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 7 pp. 226-229.
- De Saá, P; García Falcón, J.M. (2001): "El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorro españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. No.8 pp.109-137.

- Dodd, N.; Brown, F.W. y Benham, H. (2002): "Learning to Manage While Learning About Management: A Transition to a Competency- Based Management Curriculum". *Journal of Education for Business*, March/April, pp. 189-192.
- Grant, R. (1995): *Dirección estratégica*. Madrid. Civitas.
- Green, F. (2000): "The impact of company human resource policies on social skills: implications for training sponsorship, quit rates and efficiency wages". *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 47, No. 3, pp. 251-272.
- Guerrero, A. (1999): "El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo". *Revista Complutense de Educación*, Vol. 10 No. 1 pp. 335-360.
- Claver, C. E; Gascó, G.L; y Llopis, T. J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid. Editorial Civitas.
- Hamel, G; Prahalad, C.K. (1998): *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.
- HayGroup (1996): *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Huselid, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
- Kilcourse, T. (1994): "Developing Competent Managers". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 2 pp. 12-16.
- Lado, A. A. y Wilson, M. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727.
- Levy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.
- Llorente, J. (1998): "Introducción a las competencias: Por qué son lo que hay que tener". *Capital Humano*, No. 122, mayo, pp.12-14.
- Mayo, E. (1959): *Problemas humanos de la civilización industrial*. Buenos Aires. Galatea-Nueva Visión.
- Macduffie, J.P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 48, No. 2, pp.197-221.
- McClelland, C. D. (1973): "Testing for competence rather than for intelligence". *American psychologist*. January: 1-15.

- McClelland, C.D. (1976): *The Achieving Society*. New York. John Wiley & Sons.
- Merle, V. (1997): "La evolución de los sistemas de validación y certificación: ¿qué modelos son posibles y qué desafíos afronta el país francés?". *Revista Europea de Formación Profesional*, No. 12, pp.39-52.
- Mulcahy, D. (2000): "Turning the Contradictions of Competence: competency-based training and beyond". *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 52, No. 2, pp.259-280.
- Pfeffer, J. (1994): "Competitive Advantage Through People". *California Management Review*, winter pp.9-28.
- Puchol, L. (2003): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, T.N. (1999): "Selección efectiva de personal basada en competencias: XXVII Congreso Internacional de Psicología (Caracas, Venezuela)". [Servicio en línea] [http:// www.abacolombia.org.co/organizaciones/selección.htm](http://www.abacolombia.org.co/organizaciones/selección.htm) [consultada: 6 de junio de 2002].
- Rubio, F. (1999): "Las competencias transversales en los programas de formación ocupacional dirigidos a colectivos en riesgo de exclusión". *Diálogos*, Vol. 18, pp. 61-64.
- Schön, D. (1992): *La formación de profesionales reflexivos*. España. Ediciones Paidós.
- Sims, D. (1991): "The Competence Approach". *Adults Learning*, Vol. 2 No. 5, pp. 142-144.
- Ulrich, D. (1997): "Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results". *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, pp.303-320.
- Ulrich, D. (2000): *Evaluación de Resultados*. Barcelona. Ediciones Granica SA.
- Velde, C. (1999) "An alternative conception of competence: implications for vocational education". *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 51, No. 3, pp.437-447.
- Wolf, A. (1994): "La medición de la competencia: la experiencia del Reino Unido". *Revista Europea de Formación Profesional*, No.1, pp.31-37.
- Wright, P.M. y Snell, A. S. (1991): "toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*. Vol. 1, No. 3, pp. 203-225.
- Wright, P.M. y McMahan, C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.