

LIBRO BLANCO

SKILLS-BASED ORGANIZATION

El enfoque basado en competencias está en boca de todos, pero ¿sigue estando lejos de llevarse a la práctica?



Editorial

En un mundo laboral en constante transformación, el concepto de las competencias se ha consolidado como una palanca estratégica imprescindible.

Sin embargo, el enfoque skills-based no es realmente nuevo.

Desde hace varias décadas, las empresas ya exploran modelos centrados en los conocimientos, las habilidades y las competencias conductuales. Lo que ha cambiado ahora es la magnitud, la velocidad y la complejidad de las transformaciones en marcha. La digitalización, la transición ecológica y la evolución de los puestos son algunos de los factores que están redefiniendo la forma de entender el trabajo.

En este contexto, las organizaciones deben replantearse sus marcos de referencia tradicionales. Los títulos académicos, los puestos o las trayectorias lineales ya no bastan para reflejar toda la riqueza de las aportaciones individuales. El reto consiste ahora en comprender el trabajo desde la dinámica de las competencias.

Adoptar una Skills-Based Organization implica, por tanto, un cambio profundo de perspectiva. Se trata de pasar de una lógica centrada en el puesto a otra basada en el potencial y en las capacidades que cada persona puede aportar. Esta transformación invita a revisar los criterios de decisión en materia de selección, movilidad y desarrollo. También cuestiona los modelos de Management, el reconocimiento y el compromiso de los colaboradores. Más allá de las herramientas, lo que realmente está en juego es una transformación cultural. Supone aceptar una mayor flexibilidad, agilidad y transversalidad en las organizaciones. También requiere perfiles de competencias evolutivos, capaces de adaptarse a las necesidades reales del negocio.

Este libro blanco forma parte de esta reflexión estratégica y operativa.

Propone una visión plural para comprender mejor esta evolución:

- Los consultores comparten su experiencia sobre el terreno y sus convicciones.
- Diferentes aportaciones científicas estructuran y profundizan en los conceptos
- Los testimonios de clientes ilustran de forma concreta las transformaciones emprendidas.

Por último, estudios y análisis contribuyen a enriquecer la comprensión de los retos y de su impacto. El conjunto pretende ofrecer referencias claras y aplicables.

Nuestra ambición es acompañarte en esta transición con pragmatismo y una visión realista.

Porque convertir las competencias en la base de la organización es, ante todo, la mejor manera de preparar de forma sostenible el futuro del trabajo.



Dominique Duquesnoy

Director General de PerformanSe

¿Qué encontrarás en este libro blanco?

01. [Artículo] Skills-Based Organization: ¿un modelo al que aspirar... o una transformación que construir? Por Florian Gonfreville – Julhiet Sterwen – Página 04

02. [Artículo] La competencia: un concepto más complejo de lo que parece
Por Arnaud Trenvouez - PerformanSe - Página 08

03. [Entrevista] Enfoques basados en las competencias: las preguntas que la investigación sigue planteando. Con Pauline de Becdelièvre y Karim Mignonac – Página 11

04. [Resultados del estudio] SBO: en boca de todos, ¿pero todavía lejos de la prácticas? - Página 15

05. [Entrevista] De la competencia a la decisión: el reto de la credibilidad.
Con Mélanie Payoux y Virginie Petit – PerformanSe – Página 24

06. [Interview RH] SBO : ¿por qué la transformación sigue estando, en gran medida, incompleta? Avec Pauline Mura - Neobrain - Página 27

07. [Artículo] SBO: ¿en qué punto te encuentras? - Página 31

08. [Entrevista] Desplegar una SBO: una transformación en el corazón de la cultura real de la empresa - Con Charlotte Bailly – HR Conseil – Página 32

09. [Entrevista] SBO : de un modelo de competencias para los estudiantes a una transformación de RR. HH. Con Mónica MARTÍNEZ - TBS Education - Página 38

10. [Interview] Cuando las competencias van más allá de la jerarquía
Con Carole Ferrand - Dirección General de Armamento de Francia (DGA) - Página 41

11. [Conclusión]
Con Dominique Duquesnoy – PerformanSe – Página 43

Skill-Based Organization :

¿un modelo al que aspirar... o una transformación que construir?



Con **Florian Gonfreville**, Experto en transformación digital de la función de RR. HH. y Partner en **Julhiet Sterwen**

La Skills-Based Organization (SBO) se ha convertido hoy en el gran referente de las estrategias de Recursos Humanos. Presentada como una palanca de agilidad y rendimiento, pretende dar respuesta a las profundas transformaciones del mundo del trabajo y, en ocasiones, se la eleva a la categoría de nuevo «**Santo Grial**» organizativo. En las conversaciones entre profesionales de RR. HH. es frecuente escuchar expresiones como: «**esta organización ya es una SBO**» o «**nos gustaría convertirnos en una SBO**». Existe un auténtico «**fenómeno SBO**», pero, en la práctica, pocas organizaciones la han convertido realmente en un motor de transformación. Detrás del concepto surge una pregunta fundamental: ¿estamos hablando de un modelo verdaderamente operativo... o de un ideal que sigue siendo, en gran medida, teórico?

¿Por qué la SBO cobra tanta importancia hoy?

Aunque el concepto de competencias no es nuevo, lo que llama la atención es la relevancia que ha adquirido en la actualidad. Esta evolución responde a múltiples factores: la aceleración de los ciclos de innovación; la necesidad de afrontar distintas transiciones —la ecológica, la tecnológica con la digitalización y posteriormente la inteligencia artificial, y la industrial, como demuestran sectores como la defensa o la energía, con su impacto indirecto en ámbitos como el transporte o la construcción—; y, como

consecuencia, unos ciclos de evolución de los puestos cada vez más cortos.

Las competencias que necesitan las organizaciones evolucionan, por tanto, a un ritmo cada vez mayor. A ello se suman las crecientes tensiones del mercado laboral, donde la reducción de la población activa obliga a las empresas a reforzar su competitividad para atraer y fidelizar el talento. En este contexto, la SBO se presenta como una respuesta estructurada a retos muy reales... siempre que se vaya más allá del discurso.

De la gestión de los puestos a la gestión de las capacidades

Ante estas transformaciones, el modelo tradicional centrado en los puestos empieza a mostrar sus límites. Basado en organigramas y trayectorias relativamente estables, ya no proporciona la agilidad que exige una realidad laboral cada vez más transversal, dinámica y, con frecuencia, menos previsible. Hoy es posible adoptar una nueva forma de entender la organización, no solo en función de los puestos que ocupan las personas, sino también de las competencias que ponen en práctica.

La amplitud de los impactos y de las inversiones asociadas demuestra que no se trata de una moda pasajera, sino de una transformación profunda que va más allá de la abundante literatura existente sobre el tema: iniciativas de cartografía de competencias, creciente importancia de los datos de RR. HH., desarrollo de las Talent Marketplaces y, en última instancia, la voluntad de facilitar la circulación del talento, considerada tanto un factor de competitividad como una propuesta de valor para las personas. La cuestión ya no es «¿debemos evolucionar?», sino «¿cómo estructurar esa evolución?».

Una evidencia... que no basta

Afirmar que «las competencias son importantes» no basta para transformar una organización. Muchas empresas ya cuentan con perfiles de competencias, herramientas de evaluación o catálogos de formación. Es un buen punto de partida, pero en la práctica sigue teniendo un impacto limitado: son muchas menos las organizaciones que realmente basan sus decisiones en estos

elementos.

Ahí es donde reside la brecha: entre un discurso ampliamente compartido... y unas prácticas que, en realidad, siguen estructurándose en torno a los puestos, las trayectorias profesionales y las jerarquías. Dicho de otro modo, las competencias están presentes en todas partes... salvo donde realmente importan: en el centro de la toma de decisiones.

50 matices de la Skills-Based Organization

Con frecuencia, la Skills-Based Organization se presenta como un modelo. Pero esa idea conviene descartarla. Se trata, ante todo, de una forma de entender el funcionamiento de la organización. El objetivo es alinear la manera en que las competencias se definen, se comparten y se utilizan para tomar decisiones. Desde esta perspectiva, podría decirse que existen tantas formas de entender la SBO como organizaciones.

Una organización está orientada a las competencias cuando estas se convierten en el principal marco de referencia para fundamentar las decisiones y cuando la organización del trabajo prioriza la contribución por encima del cargo, una cuestión que se ha vuelto especialmente relevante con la irrupción de la inteligencia artificial.

Un ejemplo reciente planteado por un gran grupo industrial lo ilustra perfectamente: «¿Cómo validar el nivel de competencia de mi responsable de línea de producto?». La primera pregunta es: ¿qué se espera de esa persona? Innovación y renovación de la gama de productos. La segunda: ¿ese objetivo está definido de forma clara, medible y alineada con

el rendimiento esperado? La respuesta es sí. Ahí reside el núcleo de la cuestión: la relación entre competencia y rendimiento. Si se alcanza el objetivo, la competencia queda demostrada. Si incluso se supera... esa competencia pasa a estar claramente definida y puede evaluarse de forma objetiva.

La SBO no es, por tanto, una herramienta, sino un modelo de coherencia entre lo que la organización describe y las decisiones que toma. Es un principio de objetivación. Y, por jugar con el acrónimo, podría reinterpretarse como Saber Bien Objetivar, porque hoy el reto consiste en definir las prioridades de la empresa —desarrollo, I+D, fuerza comercial o funciones de soporte— en términos de las competencias necesarias para, posteriormente, decidir de forma racional cómo obtenerlas: recurriendo al mercado, desarrollándolas internamente, apoyándose en el ecosistema de socios o incluso mediante la tecnología.

Es una manera de objetivar los procesos de selección a partir de evidencias observables y evaluables; de valorar los catálogos de formación y los itinerarios de desarrollo según su capacidad para mejorar la empleabilidad, así como la resiliencia y el crecimiento de la organización; y de fundamentar la movilidad interna en el beneficio demostrado tanto para la persona como para la empresa.

La Supply Chain de las competencias

Las competencias son, por tanto, un activo estratégico que merece contar con un modelo específico de aprovisionamiento, gestión y aseguramiento de la calidad, al igual que cualquier otro recurso necesario

para producir bienes y prestar servicios: una auténtica skill supply chain.

Desde esta perspectiva, las competencias pasan a gestionarse mediante procesos claramente definidos, modelos de aprovisionamiento estructurados y una cadena de responsabilidades trazable y fiable, tanto en beneficio de la organización como de las personas, que ganan en transparencia y en calidad de gestión.

Con demasiada frecuencia, el talento y las competencias no se abordan como un verdadero proceso industrial orientado a la excelencia operativa. La Skills-Based Organization se acerca precisamente a esa visión.

La Skills-Based Organization no es un modelo. Es un cambio de enfoque

Más que un modelo al que aspirar, la SBO representa un cambio de enfoque: del puesto a la contribución, del inventario de competencias a su circulación y de la gestión de Recursos Humanos a la toma de decisiones. Este cambio no es uniforme ni inmediato. Depende del contexto, de los retos y del nivel de madurez de cada organización. Y, sobre todo, no puede imponerse por decreto.

Una promesa atractiva... pero todavía parcialmente cumplida

Sobre el papel, este enfoque da respuesta a numerosos retos: una mejor asignación de los recursos, una mayor agilidad y un mejor desarrollo del talento. Sin embargo, en la práctica, la transformación suele quedarse a medio camino y, en muchos casos, responde

más a una intención que a un cambio real en las prácticas.

Muchas organizaciones ya han estructurado sus perfiles de competencias, pero sin modificar realmente sus criterios de decisión. La diferencia no está en la ambición, sino en el uso que se hace de las competencias. Muchas organizaciones hablan de competencias... pero todavía no toman decisiones basándose realmente en ellas.

La verdadera cuestión: ¿qué problema intentas resolver?

Un error frecuente consiste en abordar la SBO como un fin en sí mismo, como si el objetivo fuera simplemente convertirse en una organización skill-based. Sin embargo, la pregunta verdaderamente importante es otra: ¿qué problema se pretende resolver? ¿La dificultad para incorporar determinadas competencias? ¿La falta de movilidad interna? ¿La necesidad de ganar agilidad ante las transformaciones? ¿La dificultad para identificar y movilizar el talento?

En algunos casos, un enfoque basado en las competencias ofrece una respuesta realmente adecuada. En otros, su aportación es más limitada. La SBO no es un objetivo universal ni un modelo único; todo lo contrario. Es un medio al servicio de una necesidad concreta.

Conclusión

La Skills-Based Organization no es ni una solución milagrosa ni una moda pasajera. Es una evolución necesaria, pero exigente, que cuestiona la forma en que las organizaciones toman sus decisiones. Con frecuencia se sobreestima, especialmente cuando se plantea como un objetivo que alcanzar, en lugar de entenderse como un medio para responder a retos concretos. Su éxito no se mide por las herramientas implantadas, sino por las decisiones que realmente se toman. La verdadera pregunta no es: «¿Es tu organización skill-based?», sino: «¿Hasta qué punto las decisiones que tomas se basan realmente en las competencias?».

Sobre julhiet sterwen

Con un equipo de 650 profesionales, la consultora de transformación Julhiet Sterwen acompaña a más de 2.000 clientes con una firme convicción: para lograr resultados sostenibles, las estrategias y los procesos de transformación deben abordar de manera simultánea las dimensiones de negocio, personas y entorno.

La competencia: un concepto más complejo de lo que parece



Por **Arnaud Trenvouez**,
Responsable de I+D en **PerformanSe**

La competencia ocupa un lugar central en las reflexiones sobre Recursos Humanos. Sin embargo, detrás de este término, tan ampliamente utilizado, se esconden realidades muy diferentes. Según el contexto, hablar de competencia puede hacer referencia a conocimientos, habilidades técnicas, comportamientos, potencial de desarrollo o incluso a la capacidad de actuar de forma eficaz en una situación determinada.

Esta diversidad no es casual. Explica, en parte, por qué los enfoques basados en las competencias siguen siendo, en ocasiones, difíciles de diseñar, gestionar o mantener en el tiempo. Porque, antes incluso de plantearse cómo gestionar una organización a partir de las competencias, es imprescindible saber de qué competencias estamos hablando. **Arnaud Trenvouez, Responsable de I+D en PerformanSe, arroja luz sobre esta cuestión.**

¿Por qué resulta tan difícil definir la competencia?

Un análisis de la literatura científica pone rápidamente de manifiesto que no existe una única definición clara y consensuada del concepto de competencia.

El propio término tiene una larga historia. Procede del latín *competere*, que remite, entre otros significados, a las ideas de corresponder, ser adecuado o dirigirse hacia un mismo objetivo. Sin otorgar una importancia excesiva a este origen, esta

etimología ya permite vislumbrar la existencia de un vínculo entre una persona, una acción y una situación concreta.

La formalización científica del concepto es mucho más reciente. Los trabajos de White (1959) y, posteriormente, los de McClelland (1973) contribuyeron de forma decisiva a convertir la competencia en un objeto central de estudio tanto en la psicología del trabajo como en las ciencias de la gestión. A partir de ese momento, el concepto fue adquiriendo un papel cada vez más relevante en los procesos de selección, evaluación, formación y gestión

de carreras profesionales.

Para comprender por qué hoy existen tantas formas distintas de entender las competencias, resulta útil analizar algunas de sus dimensiones a la luz de la evolución del mundo del trabajo. No se trata de afirmar que cada etapa histórica genere automáticamente una definición concreta de la competencia, sino de mostrar cómo las expectativas hacia las personas trabajadoras y los managers evolucionan al mismo ritmo que las formas de organización del trabajo. Y, con ellas, también evoluciona la manera de concebir las competencias.

Cuando la competencia se confunde con la ejecución del trabajo

En un contexto históricamente centrado en la producción, la competencia se asociaba, ante todo, a la capacidad de ejecutar correctamente una tarea o un gesto profesional.

La prioridad consistía entonces en organizar el trabajo para producir. La figura del capataz ilustra bien esta lógica, con un papel basado en la supervisión directa de las tareas y en el cumplimiento de las instrucciones. En aquella época, el concepto de competencia aún no estaba realmente formalizado. No obstante, puede plantearse la hipótesis de que se identificaba principalmente con la capacidad de desempeñar de forma fiable una actividad determinada.

De la cualificación al rendimiento

Con el desarrollo de la organización científica del trabajo a comienzos del siglo XX, el objetivo pasó a ser producir de una manera

más eficiente. Los trabajos de Taylor y de sus sucesores llevaron a descomponer la actividad en tareas elementales con el fin de identificar los métodos de trabajo más eficaces y estandarizar su ejecución.

En este contexto, la atención se centró principalmente en el análisis de las tareas, la definición de los procedimientos de trabajo y las cualificaciones necesarias para llevarlos a cabo. El rendimiento se entendía entonces como la adecuación entre las exigencias del puesto y la capacidad del trabajador para ejecutar correctamente las tareas prescritas.

Aunque el concepto de competencia todavía no ocupaba un lugar central en los discursos de la época, este periodo supuso una etapa importante en su evolución. Al tratar de identificar los conocimientos y las capacidades necesarios para desempeñar eficazmente una actividad, el análisis científico del trabajo fue desplazando progresivamente el foco desde el puesto hacia las características que la persona moviliza en el ejercicio de su actividad profesional.

Si bien esta interpretación debe abordarse con cautela, puede plantearse la hipótesis de que, en ese momento, la competencia se concebía principalmente como el conjunto de recursos que permiten desempeñar eficazmente un puesto determinado.

Cuando los comportamientos también pasan a considerarse competencias

A partir de la década de 1970, las organizaciones evolucionaron hacia modelos más orientados a la adaptación y la optimización.

Los trabajos de Boyatzis (1982), por ejemplo, pusieron un mayor énfasis en la adecuación entre las características de una persona y las exigencias de su entorno profesional. Fue también en esa época cuando las competencias conductuales empezaron a adquirir una importancia creciente. La atención dejó de centrarse únicamente en lo que una persona sabía hacer desde el punto de vista técnico y comenzó a considerar también determinadas formas relativamente estables de actuar, como la cooperación, el liderazgo, la capacidad de adaptación o la manera de relacionarse con los demás.

Al mismo tiempo, los enfoques ergonómicos recordaron que la competencia no puede reducirse a un simple conjunto de conocimientos o de cualidades personales. También depende en gran medida de las situaciones de trabajo y de la forma en que esos recursos se movilizan en la acción.

La competencia como capacidad de adaptación

Hoy en día, las transformaciones del mundo del trabajo derivadas de la digitalización, la aceleración del cambio y la creciente complejidad de las organizaciones obligan a replantear el concepto de competencia.

En entornos más inciertos, dinámicos y transversales, las situaciones de trabajo son cada vez menos previsibles y ya no pueden reducirse fácilmente a un conjunto de tareas prescritas. En este contexto, la competencia suele entenderse como una capacidad dinámica. Ya no hace referencia únicamente a la posesión de conocimientos o habilidades, sino a la capacidad de movilizar, combinar y

adaptar distintos recursos en función de las exigencias de cada situación.

Los enfoques contemporáneos destacan, por tanto, que la competencia se manifiesta en la capacidad para analizar un contexto, afrontar lo imprevisto, colaborar con diferentes actores y aprender de la experiencia. Se concibe menos como un estado adquirido que como un proceso de adaptación que permite actuar de forma eficaz en entornos en constante evolución.

¿Qué implica esto hoy para Recursos Humanos?

Esta perspectiva pone de manifiesto que la competencia no es un concepto completamente estable. Tanto sus definiciones como sus aplicaciones han evolucionado al mismo ritmo que las transformaciones del trabajo y de las organizaciones. Y esta diversidad no es irrelevante para Recursos Humanos. Según cómo una organización defina la competencia, evaluará aspectos diferentes, desarrollará talentos distintos y tomará decisiones también diferentes.

Cuando las organizaciones hablan de competencias, ¿se refieren principalmente a conocimientos, habilidades técnicas o competencias conductuales? ¿Pretenden describir lo que una persona sabe hacer hoy, lo que podría desarrollar mañana o la forma en que actúa en determinadas situaciones?

Estas preguntas adquieren hoy una relevancia especial en un contexto en el que los enfoques centrados en las competencias, como la Skills-Based Organization (SBO), ocupan un lugar cada vez más importante en la reflexión sobre Recursos Humanos y Management.

Enfoques basados en las competencias: las preguntas que la investigación sigue planteando



Con Pauline de Becdelièvre, catedrática de la Universidad Paris-Saclay, y Karim Mignonac, catedrático de la Universidad Toulouse Capitole

Los modelos skills-based prometen una mayor agilidad, movilidad y rendimiento. Sin embargo, detrás del creciente protagonismo de las competencias, la investigación también pone de relieve diversas tensiones: la dificultad para objetivar determinadas competencias, el peso cada vez mayor de las competencias conductuales, la ilusión de objetividad o el impacto de la inteligencia artificial en las decisiones de Recursos Humanos. Para profundizar en estas cuestiones, hemos entrevistado a dos catedráticos cuyos trabajos de investigación se centran, entre otros temas, en la evolución de las competencias dentro de las organizaciones: **Karim Mignonac, de la Universidad Toulouse Capitole, y Pauline de Becdelièvre, de la Universidad Paris-Saclay.** Las respuestas que se presentan a continuación combinan sus análisis y los resultados de sus investigaciones.

¿Representa la Skills-Based Organization una auténtica ruptura con los modelos tradicionales de Recursos Humanos?

Las organizaciones orientadas a las competencias hunden sus raíces en más de un siglo de investigación en psicología del trabajo, inicialmente centrada en identificar las aptitudes necesarias para desempeñar un puesto y formar a las personas para realizar tareas relativamente estables y bien definidas.

Por tanto, los enfoques basados en las competencias no son nuevos. Lo que está cambiando hoy no es tanto la existencia de las

competencias como el papel que desempeñan dentro de las organizaciones. Durante mucho tiempo, se utilizaron principalmente para definir los puestos, estructurar los itinerarios profesionales o apoyar las políticas de formación. En los modelos skills-based, las competencias se están convirtiendo progresivamente en el punto de partida para organizar el trabajo, configurar las funciones y movilizar a los equipos. Se pasa así de una lógica basada en el «inventario» de talento a otra mucho más dinámica, centrada en la circulación y la asignación de competencias. La verdadera ruptura no reside, por tanto, en el concepto de competencia, sino en el lugar

que esta ocupa ahora en las decisiones organizativas.

¿Por qué los enfoques basados en las competencias han adquirido tanta importancia en la actualidad?

El concepto de competencia ha evolucionado profundamente al ritmo de las transformaciones del mundo del trabajo. A partir de la década de 1970, especialmente con los trabajos de McClelland, la competencia dejó de referirse únicamente a los conocimientos o a la cualificación para incluir también aquellos comportamientos que favorecen un desempeño eficaz en situaciones concretas: la motivación, la capacidad de adaptación, el liderazgo o las habilidades relacionales.

Hoy, la investigación muestra que las competencias también adquieren una dimensión colectiva y dinámica. La cooperación, la coordinación, la inteligencia colectiva y el aprendizaje continuo ocupan un lugar cada vez más relevante en entornos caracterizados por la incertidumbre y la transversalidad.

Esta evolución se ve reforzada por las transformaciones tecnológicas. Los estudios más recientes muestran que las personas trabajan cada vez más en interacción con sistemas capaces de recomendar, automatizar o incluso influir en la toma de decisiones. Esto da lugar a entornos más dinámicos y complejos, que requieren nuevas competencias relacionadas con la interpretación, la capacidad de adaptación y la supervisión.

¿Las soft skills se están convirtiendo realmente en el elemento central?

Sí, aunque esto también plantea una paradoja importante. Las organizaciones conceden cada vez más importancia a competencias como la capacidad de adaptación, la cooperación o el aprendizaje continuo, pero siguen sintiéndose mucho más cómodas evaluando las competencias técnicas, ya que son más fáciles de formalizar e integrar en los sistemas de evaluación.

Sin embargo, las competencias conductuales dependen en gran medida del contexto y resultan mucho más difíciles de medir de manera homogénea. Esto genera una tensión significativa: las organizaciones hablan cada vez más de soft skills, pero, en la práctica, continúan basando la mayoría de sus decisiones en aquello que saben medir mejor.

¿Es realmente posible medir las competencias de forma fiable?

La investigación demuestra que no existe una herramienta única capaz de medir todas las competencias. Toda evaluación implica encontrar un equilibrio entre fiabilidad, validez y viabilidad operativa.

Las pruebas cognitivas siguen siendo sólidas para evaluar determinadas dimensiones, pero resultan mucho más limitadas cuando se trata de valorar el liderazgo, la cooperación o la capacidad de adaptación. Por el contrario, las entrevistas estructuradas, las simulaciones y los assessment centers permiten observar los comportamientos en situaciones concretas, aunque siguen estando expuestos a sesgos humanos.

En realidad, la dificultad no reside únicamente en medir las competencias, sino en comprender qué es exactamente lo que se está midiendo a través de ellas.

¿La expansión de la inteligencia artificial está transformando profundamente estos enfoques?

Sí, de forma muy significativa. Los enfoques data-driven permiten hoy inferir competencias a partir de las huellas de actividad generadas por las personas, tanto en los procesos de selección como en la movilidad interna o en la evaluación del rendimiento.

Sin embargo, estos sistemas suelen basarse en correlaciones estadísticas que no reflejan necesariamente las competencias reales de las personas. La investigación también muestra que pueden reproducir los sesgos presentes en los datos y hacer que los mecanismos de decisión sean aún más opacos.

El riesgo, por tanto, es caer en una ilusión de objetividad: industrializar la evaluación no elimina automáticamente los sesgos. En ocasiones, simplemente los hace menos visibles.

¿Pueden los enfoques skills-based producir efectos contraproducentes?

Sí, especialmente cuando se vuelven excesivamente normativos o burocráticos. La investigación cuestiona la utilidad de algunos perfiles de competencias demasiado complejos, alejados de la realidad del trabajo y poco utilizados en las decisiones cotidianas. Cuando se pretende describir absolutamente

todo en términos de competencias — comportamientos, potencial, rendimiento o incluso dimensiones relacionadas con la identidad profesional —, el concepto puede llegar a ser tan amplio que pierde su capacidad para orientar realmente la acción.

La investigación también pone de relieve los posibles efectos de desigualdad asociados a determinados enfoques. Los sistemas que identifican a los «talentos» o a las «personas de alto potencial» a partir de competencias supuestamente objetivas pueden, en la práctica, reproducir sesgos ya existentes dentro de las organizaciones.

Por tanto, un enfoque skills-based no es automáticamente meritocrático. También puede favorecer a los perfiles que ya son más visibles, a quienes siguen trayectorias más alineadas con las normas implícitas de la organización o a quienes dominan mejor los códigos de visibilidad profesional.

Por último, algunos de estos enfoques depositan una gran responsabilidad en las personas: hacer visibles sus competencias, mantener su empleabilidad o aprender de forma continua. Sin embargo, estas capacidades también dependen en gran medida del Management, del tiempo disponible para aprender y de las decisiones que adopta la propia organización.

¿Qué cuestiones siguen abiertas desde el punto de vista de la investigación?

La investigación continúa profundizando en varias cuestiones clave: cómo evaluar mejor las competencias colectivas, cómo objetivar las competencias conductuales o cómo

medir de forma rigurosa el impacto real de los enfoques de Skills-Based Organization (SBO) sobre el rendimiento y la agilidad de las organizaciones.

Las transformaciones vinculadas a la inteligencia artificial también plantean nuevos interrogantes: ¿cómo evolucionan las trayectorias profesionales cuando determinadas actividades se automatizan? ¿Qué ocurre con las competencias relacionadas con el aprendizaje o la transmisión del conocimiento en profesiones en las que los perfiles júnior tienen cada vez menos oportunidades de enfrentarse a

situaciones que favorecen su desarrollo?

Pero, en el fondo, sigue habiendo una pregunta esencial: ¿qué buscan realmente reconocer y poner en valor las organizaciones cuando hablan de competencias?

Porque los modelos skills-based no solo transforman las herramientas de Recursos Humanos. También cuestionan los criterios de legitimidad, las formas de reconocimiento y la manera en que las organizaciones toman sus decisiones.

“La verdadera ruptura no reside en el concepto de competencia, sino en el lugar que esta ocupa ahora en las decisiones organizativas”



Pauline de Becdelièvre
Universidad Toulouse Capitole

Resultados del estudio

SBO: en boca de todos, pero ¿sigue estando lejos de llevarse a la práctica?

Las competencias ocupan hoy un lugar cada vez más destacado en el discurso de Recursos Humanos. Las organizaciones invierten en perfiles de competencias, desarrollan iniciativas de mapeo de competencias, rediseñan los itinerarios de movilidad y tratan de anticipar los puestos del futuro.

Sin embargo, los resultados de nuestra encuesta, realizada entre 554 profesionales de Recursos Humanos, muestran una realidad más matizada. Aunque la forma de entender las competencias está evolucionando, las prácticas siguen estando, en gran medida, condicionadas por los modelos tradicionales centrados en el puesto.

El análisis conjunto de los resultados pone de manifiesto siete conclusiones especialmente reveladoras sobre el grado de madurez actual de las organizaciones ante los retos que plantea la Skills-Based Organization.



01.

Recursos Humanos define la competencia como capacidad de adaptación... pero sigue tomando decisiones principalmente en función de la trayectoria profesional

- **El 28 % de los profesionales de Recursos Humanos** define la competencia como la capacidad de adaptarse y aprender con rapidez.
- **Sin embargo, solo el 9 % prioriza el potencial de aprendizaje en los procesos de selección o movilidad interna**, y únicamente el 2 % da prioridad a las competencias conductuales.
- En cambio, **el 37,4 % sigue considerando**, ante todo, la experiencia en un puesto similar, y el 25 % los conocimientos específicos del puesto.

Las organizaciones avanzan hacia una concepción más dinámica de la competencia y reconocen la creciente importancia de la capacidad de adaptación y del aprendizaje. Sin embargo, cuando llega el momento de tomar decisiones, siguen apoyándose principalmente en indicadores que reflejan el pasado: la experiencia adquirida y el dominio de los conocimientos propios del puesto.



El reto para las organizaciones

Una lógica skills-based no consiste en enfrentar experiencia, especialización y potencial. Consiste en integrar todas las dimensiones de la competencia. El verdadero reto es conseguir que la capacidad de adaptación, el potencial de aprendizaje y las posibilidades de desarrollo sean suficientemente visibles y creíbles para que tengan un mayor peso en las decisiones de selección, movilidad y promoción.

02.

Las competencias se están convirtiendo en un elemento estratégico... pero siguen evaluándose de forma mayoritariamente subjetiva



27,9%

afirma utilizar las competencias como una herramienta de gestión y de Management.

Sin embargo :

- **el 45,8 %** las evalúa principalmente a través de los managers;
- **el 20,3 %** se basa sobre todo en la autoevaluación de los propios empleados;
- **solo el 9,6 %** utiliza pruebas y métodos de assessment estructurados.

Las competencias están adquiriendo progresivamente un papel estratégico en las decisiones de Recursos Humanos. Sin embargo, su evaluación sigue basándose, en gran medida, en juicios humanos poco estandarizados.



El reto para las organizaciones

Si las competencias deben orientar las decisiones de movilidad, promoción o selección, no pueden depender únicamente de la intuición o de observaciones informales. El reto consiste en reforzar progresivamente la solidez de las evaluaciones combinando diferentes perspectivas, métodos y fuentes de información.

03.

Las organizaciones disponen de datos sobre competencias... pero la confianza en esos datos aún puede mejorar

- > El **73,8 %** considera que sus datos sobre competencias son «bastante fiables».
- > Sin embargo, **solo el 4,3 %** los considera «muy fiables».

Las empresas han avanzado considerablemente en la recopilación y estructuración de los datos sobre competencias. Aun así, pocas consideran que estos datos hayan alcanzado un nivel de fiabilidad realmente suficiente. En otras palabras, las competencias son cada vez más visibles dentro de las organizaciones, pero la confianza que generan sigue siendo moderada.



El reto para las organizaciones

La confianza no se impone, se construye. Para que las competencias se conviertan en un verdadero criterio de decisión, las organizaciones deben ser capaces de explicar cómo se evalúan, con qué criterios, con qué nivel de objetividad y con qué frecuencia se actualizan. Cuanto más se utilicen las competencias para orientar las decisiones de movilidad, promoción o selección, más estratégico será disponer de métodos de evaluación sólidos. En definitiva, una organización solo puede considerarse verdaderamente skills-based cuando managers, profesionales de Recursos Humanos y colaboradores confían en los datos sobre competencias hasta el punto de utilizarlos como base para tomar decisiones.

04.

Las organizaciones hablan de competencias... pero principalmente en los momentos formales de Recursos Humanos

37,6%



de las organizaciones aborda las competencias principalmente durante **las evaluaciones anuales del desempeño**.

15,5%



Solo habla de competencias de forma habitual en el marco de proyectos, **procesos de movilidad o conversaciones de feedback**.

Las competencias ya forman parte de los procesos de Recursos Humanos. Sin embargo, todavía tienen una presencia limitada en el funcionamiento cotidiano del trabajo.



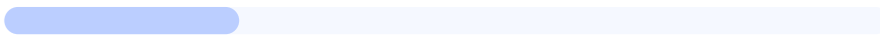
El reto para las organizaciones

Mientras las competencias sigan tratándose principalmente durante las evaluaciones anuales, difícilmente influirán en el funcionamiento real de la organización. El reto consiste en integrarlas mucho más en los proyectos, las misiones, las decisiones de asignación de personas (staffing) y las conversaciones del día a día.

05.

Se han puesto en marcha iniciativas basadas en las competencias... pero siguen predominando los enfoques descriptivos

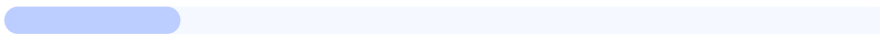
El 27,9 % utiliza las competencias como herramienta de gestión.



El 27,4 % se limita a describirlas en las descripciones de los puestos.



El 23,3 % las recoge en un perfil de competencias compartido.



El 18,2 % afirma que las competencias están poco o nada formalizadas.



Las competencias están presentes en la mayoría de las organizaciones, pero su utilización sigue siendo muy desigual: algunas las emplean para orientar la gestión, mientras que otras las utilizan principalmente para describir o documentar.

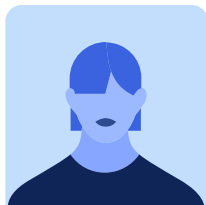


El reto para las organizaciones

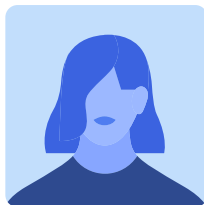
El valor de un perfil de competencias o de un mapa de competencias no reside en su mera existencia, sino en el uso que se hace de ellos. El verdadero reto consiste en que las competencias dejen de ser únicamente un dato de Recursos Humanos para convertirse en un criterio que oriente las decisiones de movilidad, asignación de recursos y desarrollo del talento.

06.

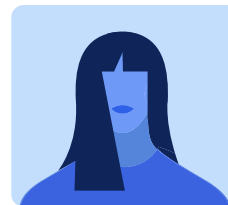
El desarrollo de las competencias sigue estando impulsado principalmente por las necesidades operativas



El 42,2 % de las organizaciones define sus acciones de formación a partir de las necesidades del negocio identificadas por los managers.



El 18,8 % lo hace con el objetivo de fidelizar a las personas con mayor potencial.



El 35,8 % se basa principalmente en las prioridades estratégicas de la empresa.

El desarrollo de las competencias sigue estando estrechamente vinculado a las necesidades operativas del día a día. Los managers y los colaboradores desempeñan un papel fundamental en la identificación de estas necesidades, incluso por delante de las prioridades estratégicas de la organización.



El reto para las organizaciones

En una lógica skills-based, no se trata de elegir entre las necesidades expresadas por los managers y las prioridades estratégicas de la empresa. El verdadero reto consiste en garantizar que las competencias que se desarrollan hoy respondan tanto a las necesidades operativas actuales como a las capacidades que la organización necesitará mañana para hacer realidad su estrategia. El valor de un enfoque basado en las competencias reside precisamente en su capacidad para conectar la realidad del negocio, la transformación y la visión a largo plazo.

07.

Las organizaciones quieren prepararse para el futuro... pero todavía hacen un seguimiento limitado de las competencias del mañana

- **El 49,5 %** afirma que busca anticipar las competencias que serán necesarias en el futuro.
- Sin embargo, **solo el 22,9 %** realiza un seguimiento estructurado y periódico de las competencias que demanda el mercado.
- **El 46,2 %** lo hace únicamente de forma puntual y el 17,5 % no realiza ningún seguimiento.

La voluntad de anticiparse está ampliamente presente. **Sin embargo, los mecanismos para identificar las competencias emergentes siguen siendo todavía limitados.**



El reto para las organizaciones

Identificar las competencias del futuro no es suficiente. También es necesario ser capaz de transformar esa información en decisiones concretas de selección, movilidad o desarrollo. El seguimiento del mercado solo genera valor cuando influye realmente en las decisiones de la organización.

Una transición más que una ruptura

Considerados en su conjunto, estos resultados cuentan una misma historia: la de organizaciones inmersas en un proceso de transición. Las empresas han incorporado ampliamente el lenguaje de las competencias. **Las identifican, las cartografían, las desarrollan y tratan de anticiparlas. Sin embargo, todavía conviven dos modelos:**



Modelo N°1

un modelo tradicional, **centrado en los puestos, la experiencia y las trayectorias profesionales;**



Modelo N°2

un modelo emergente, **en el que las competencias se convierten progresivamente en el principal criterio para la toma de decisiones.**

El verdadero reto de los próximos años probablemente no será hablar más de competencias, sino conseguir que estas influyan realmente en la toma de decisiones, en la organización del trabajo y en las trayectorias profesionales. En otras palabras, la mayoría de las organizaciones aún no son plenamente skills-based. Están en camino de serlo.

De la competencia a la decisión: el reto de la credibilidad



Por **Mélanie Payoux**,
Manager de Innovación,
PerformanSe



Por **Virginie Petit**,
Responsable de Consultoría y
Formación, **PerformanSe**

Ser una Skills-Based Organization (SBO) implica tomar decisiones basadas en las competencias. Sin embargo, sigue existiendo una cuestión fundamental: **¿cómo saber si una persona domina realmente una competencia? ¿Es posible confiar plenamente en las evaluaciones?**

Para profundizar en estos desafíos, hemos reunido la visión de dos expertas complementarias. Mélanie Payoux, doctora en Psicología y Manager de Innovación en PerformanSe, aporta una perspectiva científica sobre la medición de las competencias y la validez de las evaluaciones. **Por su parte, Virginie Petit, Responsable de Consultoría y Formación y especialista en assessment centers**, comparte su experiencia acompañando a empresas y managers que se enfrentan cada día a estos retos. Juntas analizan uno de los mayores desafíos de los enfoques basados en las competencias y de las Skills-Based Organizations: medir las competencias con rigor y objetividad para fundamentar mejor la toma de decisiones.

«Una evaluación solo tiene valor cuando quienes la utilizan la consideran fiable, comprensible y legítima.»

Mélanie Payoux

Todo comienza con una definición compartida

Antes incluso de intentar evaluar una competencia, es imprescindible saber con precisión qué es exactamente lo que se

quiere medir. Puede parecer una obviedad. Sin embargo, en la práctica, dos managers pueden tener concepciones muy diferentes de una misma competencia. Tomemos como ejemplo la creatividad. ¿Qué se considera una idea innovadora? ¿Mejorar un proceso existente ya constituye una muestra de creatividad? ¿Responderían todos los evaluadores de la misma manera?

Sin una definición compartida, la objetividad de la evaluación se convierte rápidamente en una ilusión. La credibilidad de una evaluación se basa, ante todo, en un lenguaje común: definir con precisión qué entiende la organización por competencia y qué comportamientos permiten observarla.

«Antes incluso de evaluar una competencia, hay que asegurarse de que todo el mundo entiende lo mismo cuando habla de ella.» Virginie Petit

Una competencia no se declara: se observa

Otra dificultad reside en la propia naturaleza de las competencias. Una competencia no puede reducirse a una impresión general, a una percepción subjetiva o a una simple autoevaluación. Debe sustentarse en comportamientos observables, situaciones concretas y evidencias suficientemente sólidas como para respaldar una decisión. Y es precisamente aquí donde aparecen las dificultades. Las competencias técnicas suelen ser más fáciles de objetivar. En cambio, las competencias conductuales —como la capacidad de adaptación, la cooperación, el liderazgo o la capacidad de aprendizaje— dependen mucho más del contexto y resultan más difíciles de observar de manera homogénea. El objetivo no consiste en convertirlo todo en una puntuación, sino en hacer que las evaluaciones sean más explícitas, más transparentes y menos dependientes de las intuiciones individuales.

Los managers están en el centro del sistema... con sus fortalezas y sus limitaciones

El estudio realizado para este libro blanco

muestra que los managers siguen siendo los principales responsables de evaluar las competencias dentro de las organizaciones. No es un resultado sorprendente. Son quienes mejor conocen el trabajo diario y quienes tienen más oportunidades de observar los comportamientos de sus equipos. Sin embargo, esa cercanía también tiene sus límites.

Los sesgos cognitivos influyen inevitablemente en cualquier evaluación. Un colaborador especialmente visible, con facilidad para expresarse o que haya destacado en un proyecto relevante puede ser percibido como competente en muchas más dimensiones de las que realmente ha demostrado. Por el contrario, otras competencias menos visibles corren el riesgo de pasar desapercibidas. Otra confusión habitual consiste en equiparar competencia y rendimiento. Una persona puede obtener excelentes resultados en un contexto favorable sin que ello implique necesariamente que domine de forma sólida determinadas competencias.

Por ello, formar a los managers en la evaluación de competencias sigue siendo un reto esencial. Pero no basta. Un buen manager no es necesariamente un buen evaluador. Por eso, los enfoques más sólidos suelen basarse en la combinación de diferentes perspectivas y en la confrontación de múltiples fuentes de información.

«Los sesgos no son simples errores. Son errores que nos parecen intuitivamente correctos y perfectamente racionales.»

Virginie Petit

No existe una herramienta milagrosa

¿Es posible evaluar las competencias de forma fiable? Sí, siempre que se acepte que ningún método es perfecto. Tanto la investigación como la experiencia en assessment muestran que lo más eficaz suele ser combinar distintos enfoques, como sucede en un assessment center: pruebas psicométricas, entrevistas estructuradas, simulaciones y observación de comportamientos.

El objetivo no es sustituir el juicio humano, sino estructurarlo. Cuantas más herramientas y situaciones diferentes permitan observar una competencia, mayor será la solidez de la evaluación. La fiabilidad depende, por tanto, menos de una herramienta concreta que de la coherencia del conjunto del proceso de evaluación.

«Las herramientas no sustituyen al juicio humano. Su principal valor es ayudar a estructurarlo.» Mélang Payoux

Objetivar sin reducirlo todo a una puntuación

La objetivación es indispensable... pero también tiene sus límites.

No todas las competencias pueden reducirse a un indicador numérico. Algunas dimensiones, especialmente las conductuales, dependen en gran medida del contexto, del rol desempeñado y del entorno de trabajo.

El objetivo no consiste en cuantificarlo todo, sino en lograr evaluaciones más fiables, más transparentes y menos condicionadas por las intuiciones individuales. Es fundamental mantener la capacidad de discernimiento

humano y contextualizar siempre los resultados.

«Una buena evaluación no es la que pretende medirlo todo a la perfección. Es la que proporciona información suficientemente sólida para fundamentar una decisión.» Mélang Payoux

Cuando la evaluación favorece aquello que resulta más fácil de medir

Durante mucho tiempo, este riesgo fue una realidad. Las competencias técnicas son mucho más sencillas de formalizar y evaluar que dimensiones como el liderazgo, la cooperación o la capacidad de adaptación. Esta situación llevó en ocasiones a que excelentes especialistas técnicos fueran promovidos a puestos de Management sin comprobar previamente si contaban con las competencias relacionales necesarias para desempeñarlos con éxito.

Sin embargo, un buen experto no se convierte automáticamente en un buen mánager. Hoy las empresas parecen ser mucho más conscientes de esta realidad. Cada vez es más habitual que validen las competencias conductuales antes de determinadas promociones o que acompañen la incorporación a un nuevo puesto mediante programas de desarrollo específicos.

Las organizaciones han comprendido progresivamente que la experiencia técnica, por sí sola, no basta para predecir el éxito en un nuevo rol.

Skills-Based Organization :

¿por qué la transformación sigue estando, en gran medida, incompleta?



Con Pauline Mura,
Responsable de Comunicación de **Neobrain**

Aunque la skills-based organization ocupa hoy un lugar destacado en el discurso de RR. HH., su implantación sigue siendo, a menudo, parcial. Entre perfiles de competencias poco utilizados, datos difíciles de aprovechar y decisiones que todavía se basan en gran medida en otros criterios, la transición hacia un modelo realmente orientado a las competencias plantea numerosos retos. **Para profundizar en estas cuestiones, hemos hablado con Pauline MURA, Responsable de Comunicación de Neobrain.** Apasionada por compartir conocimientos y por la innovación, Pauline se interesa especialmente por el impacto de la IA en los puestos y las competencias.

¿En qué punto se encuentran realmente las empresas hoy en día en relación con la skills-based organization?

Actualmente, 2/3 de las empresas han formalizado un perfil de competencias (Fuente: Mercer-Skills Snapshot 2026), pero pocas han llegado a utilizarlo realmente en la toma de decisiones. A menudo vemos que las organizaciones se detienen tras esta primera etapa, considerando que el trabajo ya está hecho. Sin embargo, la transformación es progresiva y consta de varios niveles de madurez. En la práctica, hoy en día son pocas las empresas que funcionan plenamente con un modelo "skills-based".

Precisamente, ¿por qué resulta tan difícil pasar del perfil de competencias a su aplicación práctica?

Porque el perfil de competencias, por sí solo, no cambia las prácticas. Constituye una base necesaria, pero no genera valor si no se utiliza en los procesos de RR. HH. y en la toma de decisiones. El riesgo es que permanezca estático, a pesar de que las competencias evolucionan constantemente. Cada persona desarrolla nuevas competencias a medida que participa en distintas misiones o recibe formación y, si no se tienen en cuenta estos avances, el perfil de competencias queda rápidamente obsoleto. El 52 % de

las organizaciones considera que necesita herramientas capaces de automatizar, hacer más fiable y proyectar en el tiempo su mapa de competencias. (Fuente: Mercer-Skills Snapshot 2026)

Los datos parecen ser un aspecto fundamental. ¿Cuáles son los principales retos?

Efectivamente, los datos están en el centro del modelo, pero también representan uno de sus principales retos. Proceden de múltiples fuentes: CV, entrevistas, feedback de managers, formación... Para poder aprovecharlos, deben estar estructurados, actualizados y compartidos. Su fiabilidad se sustenta en varios niveles: una base procedente del perfil de competencias, una autoevaluación de las personas y, posteriormente, una validación por parte de los managers. Pero, sobre todo, todo depende de la calidad de la definición inicial. Si las competencias no están claramente definidas, resulta difícil utilizar los datos. El contexto también será un aspecto fundamental. ¿Qué debe permitir identificar el perfil de competencias: brechas, potencial, oportunidades de desarrollo? Una vez establecido el contexto, será posible priorizar, definir y estructurar los datos.

¿Puede la inteligencia artificial resolver estas dificultades?

Puede ayudar, pero no es suficiente por sí sola. La IA permite acelerar la estructuración de los datos, transformando los documentos internos en un perfil de competencias. También permite incorporar las grandes transformaciones de los puestos y proponer una correspondencia coherente entre

puestos y competencias. Por último, permite detectar incoherencias. Sin embargo, sigue dependiendo de la calidad de los datos de entrada. Si los datos son deficientes, los resultados también lo serán. Por tanto, la IA es una herramienta para mejorar la eficiencia, pero no sustituye ni a la reflexión estratégica ni al trabajo de estructuración (niveles, granularidad, nomenclatura).

¿A partir de qué momento podemos decir que una organización es realmente “skills-based”?

A partir del momento en que las competencias se utilizan para tomar decisiones. Ahí es donde radica la diferencia entre un modelo teórico y una transformación real. Las competencias deben servir de base para tomar decisiones concretas, por ejemplo, sobre movilidad interna, contratación o asignación de recursos a proyectos. Mientras las decisiones sigan basándose mayoritariamente en otros criterios, estaremos ante un enfoque parcial.

¿Qué relación existe entre las competencias y la estrategia empresarial?

Es una relación fundamental. Un enfoque skills-based solo tiene sentido si está vinculado a un reto de negocio. Permite anticipar los cambios, identificar las competencias que serán necesarias a medio plazo y acompañar los procesos de transformación. Por ejemplo, en sectores en plena evolución, permite prever las necesidades futuras y diseñar planes de formación o movilidad adaptados a ellas.

¿Cuáles son los principales errores que observas?

El primer error es querer avanzar demasiado rápido, poniendo en marcha proyectos a gran escala sin establecer prioridades. A menudo resulta más eficaz comenzar por un ámbito concreto, vinculado a un reto de negocio. El segundo es no implicar a las áreas profesionales. Un enfoque desconectado de la realidad sobre el terreno no funciona. Por último, no actualizar los datos es un obstáculo importante. Sin una actualización continua, el modelo pierde rápidamente su relevancia.

¿La transformación también es cultural?

Sí, totalmente. El éxito depende en gran medida de que los managers y los equipos hagan suyo el enfoque. Deben comprender su utilidad, compartir un lenguaje común e integrar las competencias en sus prácticas cotidianas, especialmente en las entrevistas y evaluaciones. Sin esta implicación, el enfoque se limita a ser un proyecto de RR. HH., sin un impacto real.

¿Qué papel tienen actualmente las soft skills en estos enfoques?

Estamos observando una evolución muy clara. En 2026, el 62 % de las competencias incluidas en los perfiles de competencias de nuestros clientes son soft skills, frente al 40 % de hace tres años. Por tanto, ocupan un lugar cada vez más importante en los perfiles de competencias, especialmente porque están relacionadas con la capacidad de adaptación, aprendizaje y colaboración. Se están convirtiendo en competencias esenciales en entornos de trabajo en constante evolución.

Para terminar, ¿cuál es tu visión de la SBO en la actualidad?

La skills-based organization es una evolución necesaria, pero sigue estando, en gran medida, incompleta. El principal reto no consiste tanto en definir las competencias como en utilizarlas realmente. Solo integrándolas en la toma de decisiones y vinculándolas a la estrategia podrán las organizaciones aprovechar plenamente sus beneficios.

Sobre NEOBRAIN

Neobrain es una plataforma especializada en la gestión del talento y las competencias que utiliza la IA para optimizar los recursos humanos y la experiencia de las personas. Neobrain centraliza y analiza los datos relacionados con las competencias de los empleados, facilitando así la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Gracias a sus funcionalidades avanzadas, Neobrain ayuda a las organizaciones a mejorar la productividad y reducir los costes de contratación y formación, garantizando al mismo tiempo el cumplimiento normativo y la seguridad de los datos.

“El principal reto no consiste tanto en definir las competencias como en utilizarlas realmente.”



Pauline Mura,
Neobrain

¿En qué punto se encuentra tu organización en su trayectoria hacia una SBO?

Los resultados de nuestro estudio muestran que las organizaciones ya han iniciado su transición hacia un enfoque basado en las competencias, aunque con niveles de madurez muy diferentes. Para ayudarte a situar a tu organización, **PerformanSe y su empresa matriz, Julhiet Sterwen**, han desarrollado un diagnóstico de madurez SBO basado en cuatro dimensiones clave:

01. Alineación entre competencias y estrategia



¿Existe una relación clara entre tu estrategia y las competencias necesarias para llevarla a cabo? ¿Dispones de una visión definida de las competencias actuales y futuras que requiere tu actividad?

02. Formas de trabajar



¿Influyen las competencias en la organización del trabajo, en la asignación de las funciones y en la fluidez de las trayectorias profesionales dentro de la empresa?

03. Procesos y herramientas



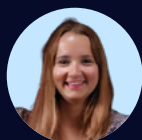
¿Tus procesos de Recursos Humanos se apoyan en las competencias, especialmente a través de las herramientas utilizadas? ¿Dispones de perfiles de competencias y de datos fiables?

04. Cultura



¿Tu organización fomenta el intercambio de conocimientos, las comunidades de práctica y un entorno que favorece el aprendizaje y la experimentación?

Desplegar una SBO: una transformación en el corazón de la cultura real de la empresa



Por **Charlotte Bailly**,
Senior Manager de Transformación de RR. HH. en la consultora **HR Conseil**

La Skill-Based Organization (SBO) se está consolidando como un modelo estructurador que permite superar una lógica basada en los puestos para adoptar un enfoque centrado en las capacidades. Pero una SBO no se implanta de la noche a la mañana. Se construye, se observa, se experimenta... Porque, en el fondo, desplegar una SBO significa responder a una pregunta fundamental: ¿cómo se movilizan, valoran y desarrollan realmente las competencias en el día a día de la organización? **Charlotte Bailly, Senior Manager de Transformación de RR. HH. en la consultora HR Conseil**, comparte 6 consejos clave para estructurar un enfoque SBO y pasar de la estrategia a la acción.

Una transformación que no puede limitarse a un proyecto de RR. HH.

Con demasiada frecuencia, los proyectos SBO se abordan desde la perspectiva de las herramientas o los perfiles de competencias. Sin embargo, al igual que ocurre con la cultura empresarial, lo esencial no está en la modelización, sino en los comportamientos reales.

La cultura organizativa influye de forma duradera en las prácticas: constituye un marco relativamente estable, configurado por las normas, los valores y las formas de trabajar. Por tanto, pretender transformar una organización a través de las competencias sin tener en cuenta este marco supone ignorar aquello que realmente determina las decisiones y las interacciones.

Una SBO eficaz no es, por tanto, únicamente un modelo: implica una evolución de las prácticas colectivas, en el punto de encuentro entre los retos de negocio y la realidad operativa.

Estructurar un enfoque SBO: 6 consejos clave para pasar de la estrategia a la acción

➤ 01. Partir de los retos de negocio, no únicamente de RR. HH.

Antes de nada, hazte una pregunta sencilla: ¿por qué desplegar una SBO? Una SBO no es solo un proyecto de RR. HH.: es una respuesta estratégica a retos de negocio. Demasiados proyectos comienzan eligiendo una herramienta o una «buena práctica» que reproducir, sin establecer una relación directa con las prioridades de la empresa.

Antes de empezar, aclara:

- ¿Qué necesidades de competencias críticas debes cubrir?
- ¿Qué evoluciones (digitalización, IA, crecimiento, transformación...) debes acompañar?
- ¿Dónde existen actualmente mayores tensiones (contratación, movilidad, rendimiento)?

Buena práctica:

vincula directamente tu enfoque SBO con 3 o 4 prioridades de negocio (por ejemplo: reducir los plazos de staffing, aprovechar mejor el talento interno o anticipar las competencias del futuro).

➤ 02. Mapear las competencias existentes sin buscar la perfección

La base de una SBO consiste en conocer bien las competencias disponibles en la empresa. Pero cuidado: intentar construir desde el principio un perfil de competencias exhaustivo suele ser contraproducente.

Céntrate en:

- las competencias clave para tu actividad,
- las competencias escasas o críticas,
- las competencias que están evolucionando rápidamente.

Buena práctica:

empieza con un perfil de competencias sencillo y evolutivo, construido conjuntamente con los equipos, en lugar de optar por un modelo demasiado teórico o rígido.

> 03. Anclar la transformación en usos concretos

Una organización no cambia gracias a los conceptos, sino a través de las prácticas. Sin casos de uso operativos, la SBO seguirá siendo un concepto abstracto.

Por tanto, los casos de uso son esenciales:

- movilidad interna basada en las competencias,
- staffing de proyectos,
- identificación de brechas de competencias,
- planes de formación específicos.

Buena práctica:

elige 1 o 2 casos de uso prioritarios que puedan generar un impacto rápido y visible. Esto permitirá demostrar el valor del modelo e implicar al conjunto de la organización.

> 04. Avanzar de forma progresiva y experimental

La cultura no se transforma de forma brusca. Evoluciona mediante ajustes progresivos y aprendizajes colectivos.

Un enfoque SBO eficaz se basa en:

- proyectos piloto específicos,
- «quick wins» visibles,
- ajustes continuos.

Buena práctica:

lanza un proyecto piloto en un ámbito controlado (un equipo, una unidad de negocio o un país). Elige un entorno que sea representativo y que esté implicado, capaz de generar «quick wins». Estos primeros resultados serán tus mejores aliados para convencer a la organización y acelerar las siguientes etapas.

> 05. Implicar a managers y equipos en el proceso

Pasar a una lógica basada en las competencias cambia los puntos de referencia habituales:

- para los managers (al alejarse de la lógica tradicional del «puesto»),
- para los colaboradores (por la evolución de su identidad profesional).

Por ello, conseguir su implicación es un factor clave para el éxito.

Para lograrlo:

- implica a los managers en la identificación de las competencias,
- pon en valor las trayectorias profesionales no lineales,
- da visibilidad a las oportunidades internas.

Buena práctica:

convierte la SBO en una palanca de desarrollo para los colaboradores, y no únicamente en una herramienta de gestión de RR. HH.

> 06. Gestionar, medir... y ajustar continuamente

El despliegue de una SBO no termina con su implantación. Es un proceso vivo que requiere un seguimiento a largo plazo. Una SBO no es un modelo estático. Las competencias evolucionan constantemente y tu organización debe evolucionar con ellas.

Establece:

- indicadores (movilidad interna, cobertura de competencias críticas, tasa de staffing...),
- ciclos de feedback,
- actualizaciones periódicas del perfil de competencias.

Buena práctica:

adopta una lógica de mejora continua. Una SBO de éxito es, ante todo, una organización que aprende y se adapta. Aceptar que es necesario iterar es clave para lograrlo.

Conclusión: una transformación, ante todo, cultural

Desplegar una Skill-Based Organization significa, en definitiva, cuestionar en profundidad cómo funciona la empresa:

- qué se valora realmente,
- cómo se toman las decisiones,
- cómo se reconoce el talento.

En otras palabras, se trata menos de transformar una estructura que de hacer evolucionar un sistema de prácticas. **El riesgo sería quedarse únicamente en el discurso: un modelo atractivo, pero desconectado de la realidad.**

El reto está claro: pasar de una visión teórica de las competencias a una **práctica viva, observable y compartida**.

Porque una SBO realmente eficaz no es la más completa ni la más sofisticada... sino aquella que **se vive, se utiliza y resulta útil en el día a día**.

Presentación de HRConseil

HR Conseil es una consultora especializada en la transformación de los recursos humanos y experta en sistemas de información de RR. HH. (SIRH). Desde su creación en 2004, ha acompañado a más de 250 clientes en contextos muy diversos, tanto en Francia como a escala internacional, con una experiencia reconocida en todas las fases de los proyectos: definición estratégica, apoyo en la elección de soluciones, implantación y mantenimiento.

“El reto está claro: pasar de una visión teórica de las competencias a una práctica viva, observable y compartida.”



Charlotte Bailly,
HR Conseil

SBO : de un modelo de competencias para los estudiantes a una transformación de RR. HH.



Con Mónica MARTÍNEZ

Deputy Director and Business, People & Operations, TBS Education

Situar las competencias en el centro de la organización supone hacer evolucionar las prácticas de RR. HH. y anticipar las necesidades del futuro. En TBS Education, que cuenta desde hace años con un modelo de competencias para sus estudiantes, este enfoque se está trasladando ahora a sus propios equipos.

Hablamos con Mónica MARTÍNEZ sobre esta transformación, el papel de las soft skills y el impacto de la inteligencia artificial en la evolución de los puestos de trabajo.

Hoy en día, cuando hablamos de una “Skills-Based Organization”, es decir, de una organización que piensa y se estructura cada vez más en términos de competencias y no únicamente de puestos o funciones, ¿es un concepto con el que os sentís identificados? ¿Reconocéis esta lógica en TBS Education?

Completamente. Desde hace unos años estamos inmersos en un proyecto de gestión del talento, con un enfoque claro en el desarrollo de las competencias.

Desde hace años contamos con un modelo de competencias que aplicamos con nuestros estudiantes. Disponemos de un diccionario de competencias claramente definido, en el que nos apoyamos para abordar muchas

de las temáticas de nuestros cursos. Ahora queremos adaptar este mismo diccionario a nuestros equipos.

Concretamente, ¿cómo se aborda actualmente la cuestión de las competencias en TBS Education España? ¿Habéis hecho evolucionar ya algunas prácticas de RR. HH. en selección, formación, movilidad o desarrollo profesional en torno a este enfoque?

El año pasado lanzamos un primer proyecto de competencias con nuestros equipos, que consistía en realizar una Soft Skills Review entre manager y colaborador. El objetivo era que los colaboradores se fueran familiarizando con el modelo de competencias y con el

enfoque de las soft skills, como paso previo a una evaluación de competencias.

En este ejercicio, se pedía a cada colaborador que analizara dos o tres situaciones concretas e identificara qué competencias había desarrollado en mayor o menor medida. Durante la Soft Skills Review, estas situaciones se comentaban con el mánager, que ayudaba a identificar las competencias que se habían puesto en práctica en cada caso.

Ahora queremos profundizar en el análisis de las competencias de nuestros colaboradores con la herramienta ECHO de PerformanSe, con el objetivo de detectar áreas de mejora y conseguir un buen matching entre persona y puesto.

TBS Education reúne perfiles y áreas de expertise muy diversos, entre personal docente, investigación, funciones administrativas y actividades relacionadas con la experiencia de los estudiantes y las relaciones con las empresas. ¿Cuáles consideráis actualmente las competencias más críticas o estratégicas para la organización?

A día de hoy todavía no hemos alcanzado ese nivel de análisis. Mi objetivo es realizar un mapeo de competencias en TBS que nos permita avanzar en esta dirección.

La educación superior está experimentando importantes transformaciones, especialmente con la IA, la digitalización de las prácticas pedagógicas y la evolución de las expectativas de estudiantes y empresas. ¿Tenéis la sensación de que estos cambios hacen que las competencias tengan hoy más peso en vuestras decisiones de RR. HH.

que hace unos años?

La IA tiene un impacto directo en las decisiones que se toman desde RR. HH., aunque considero que este impacto no se debe únicamente al hecho de ser un centro de educación superior. Es una transformación que afecta al mundo laboral en su conjunto.

En este contexto, ¿cómo acompañáis la evolución de las competencias en un entorno en el que conviven una sólida expertise académica y nuevas necesidades relacionadas, por ejemplo, con la IA, las nuevas prácticas pedagógicas o la transformación digital?

Todo lo relacionado con la pedagogía y la innovación pedagógica se gestiona directamente desde nuestra sede en Toulouse. Desde Barcelona, nos centramos principalmente en analizar el impacto de la IA en la evolución de los puestos de trabajo.

En una institución académica internacional como TBS Education, las competencias técnicas y académicas siguen siendo, evidentemente, esenciales. Pero ¿están adquiriendo también mayor importancia las soft skills, como la colaboración, la adaptabilidad, la capacidad de trabajar en entornos multiculturales o el liderazgo?

Sin lugar a dudas. Las soft skills, entendidas como competencias no técnicas, sino conductuales, tienen un impacto importante en nuestra institución, aunque creo que no más que en cualquier otro sector.

Lo que las empresas valoran cada vez más son precisamente estas competencias conductuales, es decir, la manera en que

una persona se comporta y actúa ante una situación profesional concreta.

TBS Education tiene además la particularidad de ser una escuela cuya misión consiste en desarrollar las competencias de sus estudiantes para responder a las transformaciones del mundo laboral. ¿Influye también esta reflexión sobre las competencias de los estudiantes en vuestra manera de abordar las competencias de vuestros propios colaboradores?

Por supuesto. De hecho, la reflexión sobre el modelo de competencias en TBS comenzó precisamente como una herramienta para realizar balances de competencias con nuestros estudiantes, como comentaba al principio. Ahora estamos trasladando progresivamente este enfoque a nuestros propios colaboradores.

Por último, ¿qué os parece hoy lo más difícil a la hora de situar las competencias en el centro de la organización? ¿Identificar las competencias de las que ya disponéis,

anticipar las que necesitaréis mañana, acompañar su desarrollo o hacer evolucionar las prácticas de management y RR. HH.?

Diría que todas.

Para identificar las competencias de las que disponemos actualmente, vamos a apoyarnos en las nuevas herramientas de PerformanSe.

Anticipar las competencias que necesitaremos mañana me parece, por el momento, más complejo. Espero que, a medida que avancemos en este proyecto, podamos tener una visión más clara y anticiparnos mejor a nuestras necesidades futuras.

En cuanto al desarrollo de las competencias, creo que será más sencillo acompañarlo una vez que hayamos realizado un mapeo de las competencias actuales y de las que necesitaremos.

Por último, hacer evolucionar las prácticas de management y RR. HH. forma parte de un proyecto que TBS puso en marcha hace ya algunos años y en el que seguimos trabajando actualmente.

“Lo que las empresas valoran cada vez más son las competencias conductuales.”



Con Mónica MARTÍNEZ
TBS Education

Cuando las competencias van más allá de la jerarquía



Con **Carole Ferrand**,
Dirección General de Armamento de Francia (**DGA**)

La Skills-Based Organization suele asociarse a modelos organizativos muy ágiles, poco jerárquicos y altamente digitalizados. Sin embargo, las cuestiones relacionadas con las competencias también están cada vez más presentes en organizaciones mucho más tradicionales y estructuradas, como la DGA, una dirección del Ministerio de Defensa cuya misión es preparar el futuro de los sistemas de defensa, equipar a las fuerzas armadas y promover las exportaciones de la industria de defensa. **Carole Ferrand, Delegada para la Alta Dirección Militar y Civil de la DGA, comparte con nosotros una visión pragmática de los retos relacionados con las competencias, el papel de la expertise y la evolución de las prácticas de management.**

¿Te identificas con el término “Skills-Based Organization”?

No de forma espontánea. Cuando oímos hablar de “Skills-Based Organization”, a veces pensamos en un concepto muy teórico o en una especie de «santo grial de los RR. HH.». No estoy segura de que las organizaciones se identifiquen siempre con esta etiqueta. Sin embargo, cuando observamos las prácticas concretas, vemos que muchas organizaciones llevan ya mucho tiempo trabajando en torno a las competencias: reconocimiento de la expertise, desarrollo de competencias críticas, movilidad, transmisión de conocimientos o evolución de las prácticas de management. Al final, quizá la cuestión no sea tanto

«convertirse en una SBO», sino saber qué lugar ocupan realmente las competencias en la toma de decisiones y en el funcionamiento cotidiano de la organización.

¿Es realmente posible aplicar un enfoque basado en las competencias en un entorno muy jerárquico?

Sí, y de hecho es bastante interesante observarlo. La DGA sigue siendo una organización históricamente muy estructurada y profundamente marcada por la expertise técnica. Sin embargo, en la práctica, la competencia «está donde está», independientemente del rango o del estatus. Cuando un tema adquiere un carácter

muy técnico o estratégico, quienes toman las decisiones recurren de forma natural a las personas que realmente dominan la materia, aunque no sean quienes ocupan las posiciones más altas en la jerarquía. Esto demuestra que la legitimidad también puede proceder de la expertise y de la capacidad para contribuir, y no únicamente de la posición que se ocupa en el organigrama.

¿Esto cambia el papel del mánager?

Sí, profundamente. En entornos donde la expertise es cada vez mayor y más especializada, el mánager ya no puede ser únicamente quien «lo sabe todo». Su papel evoluciona hacia la capacidad de identificar la expertise adecuada, combinar las distintas competencias, crear las condiciones necesarias para la cooperación y ayudar a los equipos a tomar perspectiva. Ya no se trata únicamente de controlar o tomar decisiones, sino de permitir que las competencias se expresen allí donde generan más valor. Esto también exige cierta humildad por parte del mánager: aceptar que, en ocasiones, la expertise reside más en los equipos que en la propia línea jerárquica.

¿Se están convirtiendo las soft skills en un aspecto importante en un entorno tan técnico?

Sí, claramente. Históricamente, en entornos formados principalmente por ingenieros o expertos técnicos, las competencias técnicas han sido durante mucho tiempo las más valoradas. Pero hoy empezamos a observar algunas limitaciones: dificultades en las relaciones interpersonales, trabajo en silos, dificultades para cooperar o retos relacionados con el management.

La expertise técnica por sí sola ya no es suficiente. Las competencias conductuales se están volviendo esenciales, especialmente la cooperación, la inteligencia relacional, la capacidad de tomar perspectiva o la adaptabilidad. Y, en ocasiones, son precisamente estas dimensiones las que permiten que una expertise genere realmente valor para la organización.

¿Cuáles son, en tu opinión, los principales obstáculos para adoptar un enfoque más orientado a las competencias?

Los obstáculos suelen ser más culturales que tecnológicos. Lo difícil no es necesariamente crear un perfil de competencias o implantar herramientas. El verdadero reto consiste más bien en hacer evolucionar los hábitos de management, aceptar una mayor circulación de las competencias o abandonar determinadas lógicas de control. Una organización orientada a las competencias también implica aceptar que ya no se es «propietario» de los recursos o de los expertos. Y esto puede cuestionar ciertos equilibrios históricos en organizaciones muy estructuradas.

Conclusión

Las organizaciones basadas en las competencias se consolidan hoy como una respuesta plenamente adaptada a los retos que afrontan las empresas. Al poner el foco en la contribución real de las personas, más que en denominaciones de puestos rígidas, sitúan de nuevo lo esencial en el centro de la acción colectiva.

Este enfoque pone en valor el conocimiento acumulado y el patrimonio de competencias que cada persona posee, desarrolla y transforma a lo largo de su trayectoria profesional. Reconoce que la verdadera riqueza de una organización no reside únicamente en sus estructuras, sino en la capacidad de su talento para aprender, adaptarse y generar valor.

Al alejarse de los itinerarios profesionales estrictamente verticales, la Skills-Based Organization abre la puerta a trayectorias más flexibles, transversales y alineadas con las necesidades reales de la empresa. Permite identificar mejor aquello que realmente marca la diferencia: movilizar las competencias adecuadas en el momento oportuno para responder a los retos estratégicos.

Esta visión invita a superar las lógicas cortoplacistas para construir un rendimiento sostenible. Anima a las organizaciones a invertir en su capital humano con una perspectiva de largo plazo, fomentando la empleabilidad, el compromiso y la inteligencia colectiva.

Más que un modelo, la Skills-Based Organization representa una evolución natural hacia organizaciones más ágiles, inclusivas y resilientes.

Organizaciones en las que cada persona puede aportar todo su potencial a través de sus competencias y en las que la diversidad del talento se convierte en una auténtica palanca de rendimiento.

Es en esa capacidad para conectar el talento, revelar el potencial y anticipar las transformaciones donde empieza a dibujarse el futuro del trabajo.



Dominique Duquesnoy
Director General de PerformanSe

iMuchas gracias!

Nuestro agradecimiento a todas las personas que han contribuido a este libro blanco:

julhiet  sterwen

 NEOBRAIN

université
PARIS-SACLAY

 DGA

HRConseil

UNIVERSITÉ
TOULOUSE
CAPITOLE

 performanse

Como editor de herramientas de evaluación y experto en psicometría, PerformanSe está especializado en la evaluación y el desarrollo de las **soft skills**. Desde hace más de 35 años, basa su experiencia en el conocimiento de las personas en el entorno laboral, con la convicción de que comprender a las personas es un factor clave tanto para el rendimiento de las organizaciones como para la satisfacción de quienes forman parte de ellas.

Gracias a una amplia gama de soluciones de assessment y servicios de consultoría, PerformanSe acompaña cada año a más de 1.500 clientes en Francia y en el ámbito internacional en sus proyectos de selección, gestión de carreras profesionales y de competencias, así como de desarrollo individual y colectivo.

