

DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS: ESTUDIO PRÁCTICO DE CASO EN LA ARMADA ESPAÑOLA. UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN

María Jesús Alonso Seoane

Profesora Contratada Doctora en Psicología. Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas. Universidad de La Coruña

Pedro Carrasco Pena

Oficial del Cuerpo de Ingenieros de la Armada Española

EXTRACTO

Este trabajo supone una profunda reflexión teórica sobre el moderno sistema de gestión por competencias y hace una propuesta para aplicarla a una unidad de la Armada española, donde se ha realizado la investigación a través de encuestas, entrevistas y análisis documental. Hemos elaborado perfiles de competencias para el departamento técnico de la inspección de construcciones de la Armada española en Ferrol, ejemplificando, con un estudio de caso, la evaluación de los recursos humanos mediante perfiles de competencias. Se describen los sistemas reales de evaluación existentes en este momento y se incluye una propuesta que cambie el sistema de evaluación actual, donde lo más valorado es el tiempo en lugar de las habilidades.

Palabras claves: organización militar y evaluación por competencias.

Fecha de entrada: 04-11-2014 / Fecha de aceptación: 24-02-2015

COMPETENCIES MANAGEMENT: PRACTICAL CASE OF STUDY IN THE SPANISH NAVY. A PROPOSAL OF EVALUATION

María Jesús Alonso Seoane

Pedro Carrasco Pena

ABSTRACT

This paper assumes a profound reflection about the modern Competencies Management System and makes a proposal to apply it in a Spanish Navy Unit. The research has been conducted through surveys, interviews and documentary analysis. We have produced Competency profiles for the Shipbuilding Inspection Technical Secretariat of the Spanish Navy in Ferrol. A case study for evaluation of Human Resources based on competencies profiles has been given. The current evaluation system is shown in this paper. We have presented a proposal in order to modify the current evaluation system, where the most important evaluation item is the time instead skills.

Keywords: military organization and competencies evaluation.

Sumario

1. Introducción
2. Objetivo y metodología
3. La gestión por competencias (GpC): Definición
 - 3.1. Caracterización de las competencias
 - 3.2. La organización y su misión, visión, valores y objetivos
 - 3.3. Las competencias, su tipología y clasificación
 - 3.4. Requisitos y proceso para la creación de un sistema GpC
 - 3.5. Sistemas de evaluación
4. Análisis del caso: Estructura de la Armada
 - 4.1. Unidad objeto de estudio: La inspección de construcciones (ICO). Estructura y funciones
 - 4.2. Definición de las competencias
 - 4.3. Trabajo de campo
5. Propuesta
6. Conclusiones
7. Anexos
 - 7.1. Descripción de las funciones
 - 7.2. Competencias genéricas en la Armada
 - 7.3. Matriz de competencias

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

La influencia entre organización militar y empresa no es algo nuevo y puede apreciarse en la terminología empresarial, donde llevan años empleando conceptos como objetivos, estrategias y tácticas, lenguaje tomado del mundo castrense. Lejos de limitarse a la política empresarial, el influjo militar también ha contribuido al desarrollo de algunas funciones de recursos humanos que se han perfeccionado dentro de las compañías a partir de la Segunda Guerra Mundial, como tomar del ejército alemán la idea de ubicar a los mandos utilizando test de capacidad que hoy es parte de los procesos de selección en empresas. Tanto en el pasado como el presente, una buena ubicación y promoción son elementos básicos para el desarrollo adecuado de los recursos humanos en cualquier tipo de organización, debido a que líderes y mandos intermedios tienen más capacidad de aportar éxito a la misma (GOLEMAN y CHERNISS, 2005). Hoy, la empresa se ha adelantado en su intento de optimizar los recursos humanos debido a los retos que implica mantenerse en un mercado globalizado y exponencialmente competitivo. Se muestra aquí el proceso de elaboración de la herramienta clave para su posterior uso en evaluaciones detalladas, siendo estas susceptibles de apoyar cualquier decisión sobre recursos humanos, desde la selección, a promociones, destinos, etc. Elaboramos, además, una propuesta de asignación de destinos basada en competencias que trasvase el peso del criterio de antigüedad, existente en este momento, a un sistema que conjugue la capacidad del individuo solicitante y su antigüedad y que permita favorecer la sinergia de los individuos, al tiempo que aumente el estímulo. Actualmente, la Armada cuenta con tres métodos de asignación de destinos: por antigüedad (PA), libre designación (LD), donde entran en juego la idoneidad (elementos técnicos objetivos como idiomas) y antigüedad usando esta como elemento de desempate, y concurso de méritos (CM), pero este sistema es poco empleado y se valoran solo méritos del candidato en relación con los requisitos exigidos para el puesto, no así el mérito pasado. Con carácter anual, se realiza una evaluación de todo el personal militar con un sistema llamado Informe Personal de Calificación (IPEC)¹ basado en la normativa interna y aplicable en todo el Ministerio de Defensa (MINISDEF). Este informe evalúa el carácter del empleado y se aplica solo al personal militar en todas sus escalas y empleos, pero en ningún caso forma parte del proceso de asignación de destinos. El sistema IPEC ha sido rediseñado en 2010 para calificar capacidades y elementos de desempeño. La orden ministerial sobre informes personales que lo desarrolla parece dejar clara la poderosa influencia en la promoción de sus miembros, al decir: «El IPEC se convierte en un elemento básico en los procesos de evaluación que les afectan a lo largo de su carrera. El IPEC y sus normas de aplicación se configuran como un instrumento sencillo y útil que permite valorar la actuación del militar y orientar al interesado sobre su competencia y forma de actuación profesional».

¹ El IPEC se desarrolla con la Orden Ministerial 55/2010 a partir del artículo 81 de la Ley 39/2007.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

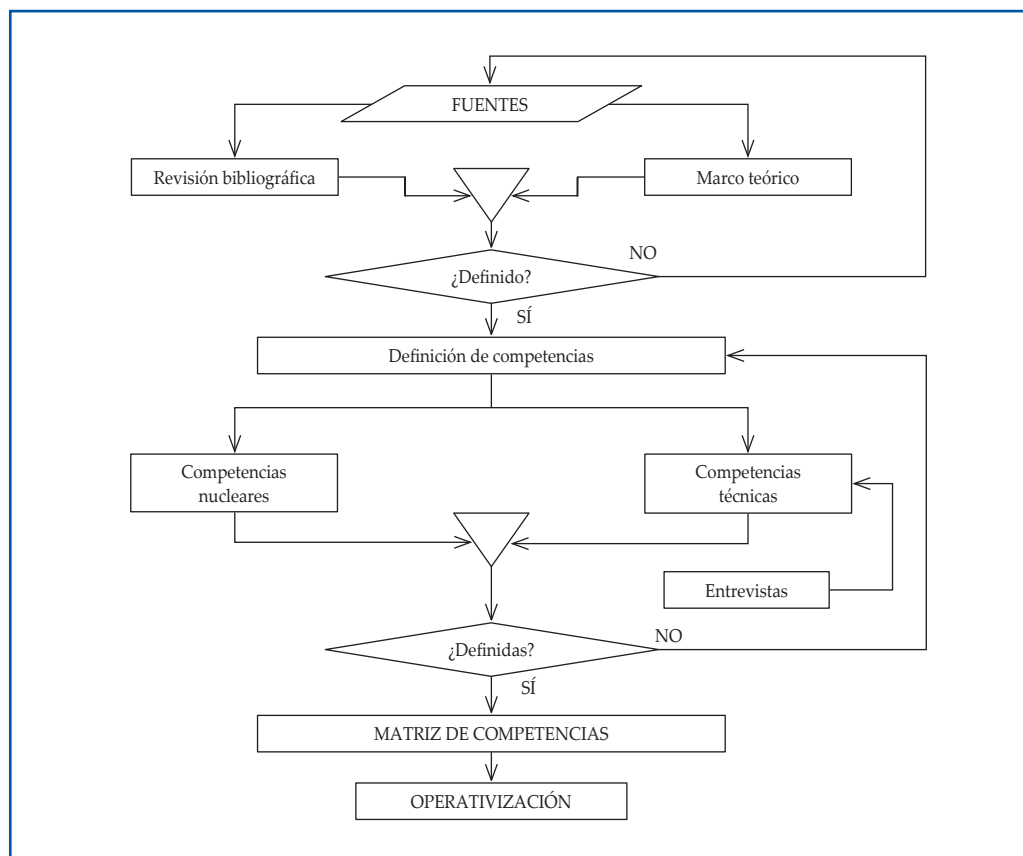
Usando como método un estudio de caso, nos proponemos:

- Elaborar una propuesta de cambio del sistema de asignación de destinos en la Armada española.

Este objetivo principal consta de dos objetivos específicos:

- Elaborar una herramienta de evaluación mediante perfiles competenciales.
- Proponer cambios para la ubicación de los peticionarios dentro de la unidad seleccionada.

Gráfico 1. Diagrama de flujo del proceso de trabajo



3. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS (GPC): DEFINICIÓN

Durante todo el siglo XX los encargados de tratar con personas en las organizaciones lo hacían desde departamentos de «personal», palabra neutra y que trataba a las personas como una masa homogénea y carente de particularidades individuales, además de con total ausencia en los consejos de dirección o, en el mejor de los casos, con una presencia simbólica. En la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones han introducido de forma generalizada las herramientas informáticas, permitiendo la replicación de la información y afectando de forma evidente a la variabilidad de mercado. Dada la facilidad de elaborar estudios y contrastar la información sobre los productos o personas, la informática ha hecho de este un entorno más competitivo y variable. Esto hace que, cosas o ideas que hace 30 años atrás serían innovadoras, no pasen de una mera anécdota en la actualidad por lo breve de su existencia. RABAGO LÓPEZ (2010). Dependiendo de la fuente a la que nos remitamos, existen varias definiciones de competencia. Los conductistas SPENCER y SPENCER (1993) la definen así: «Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o mejora superior en un trabajo o situación».

Para LÉVY-LEBOYER (2003): «Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos».

Según ALLES (2009): «Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo».

Lo que podemos deducir es que las competencias son algo intrínseco a la persona y que pueden llevarle al éxito profesional. Son elementos que tienen algo de innato y algo de aprendizaje. Así concluimos que es algo particular y la definiremos como: Conjunto de capacidades visibles de una persona que generan los comportamientos idóneos que le facilitan alcanzar el éxito.

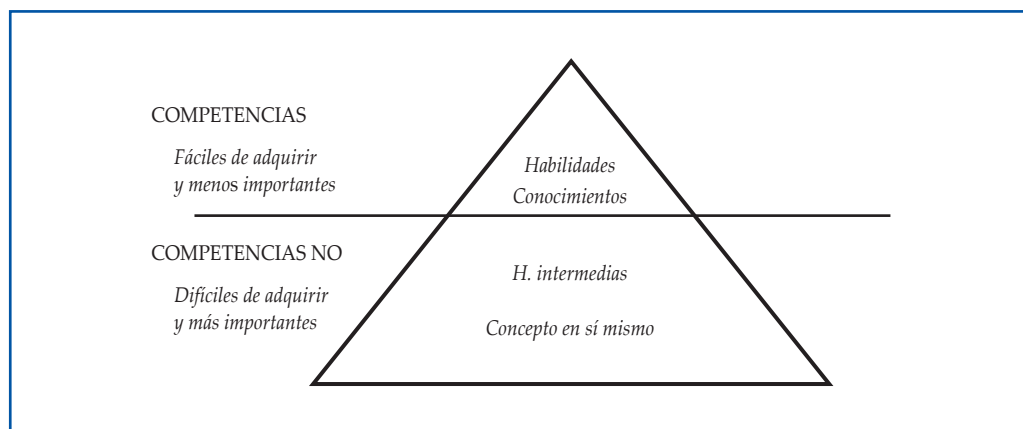
3.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

David McCLELLAND² (1987), uno de los primeros impulsores de las teorías de competencias, considera que las personas nos movemos por una serie de necesidades secundarias. Es la denominada teoría de las tres necesidades o motivos secundarios, compuesta por:

² Esta teoría se desarrolla durante los primeros años sesenta del siglo XX. Sus estudios fueron publicados en 1973 en su artículo titulado: «Test de competencia en lugar de inteligencia», donde expone la imposibilidad de los test tradicionales y sistemas de medición para predecir el rendimiento o éxito en la vida laboral.

- *Motivos de logro*: es todo esfuerzo relacionado con la intención de sobresalir. Es el logro en relación con un grupo de estándares, como la lucha por el éxito.
- *Motivos de poder*: referidos a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían. Es decir, se refiere al deseo de tener impacto, de influir sobre los demás.
- *Motivos de afiliación*: referidos a la tendencia a relacionarse con las demás personas, a entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los miembros de una organización, es decir, socializarse.

Gráfico 2. Esquema del iceberg de Spencer y Spencer



Para poder implantar un sistema de GpC, debemos proceder a la identificación de aquellos elementos que son importantes para la organización en la consecución del éxito y poder así identificar qué elementos son importantes para cubrir estas motivaciones o necesidades. Según SPENCER y SPENCER³, las competencias de las personas son más o menos visibles al igual que el hielo del iceberg. Existen características más observables, menos profundas (habilidades, destrezas y conocimientos del individuo) y otras más profundas y menos observables: como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores de cada individuo. Por tanto, las competencias son visibles o no visibles con un carácter tácito así, empleando la terminología inglesa, podríamos desglosar ese iceberg en cuatro escalones, estando en la cúspide del mismo los elementos visibles y fácilmente detectables, así tendríamos:

- *Know-how and skills*: conocimientos y habilidades.
- *Intermediate skills*: habilidades intermedias.

³ SPENCER y SPENCER: «Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas», 1993.

- *Values, standards, professional etiquette and moral criteria*: valores, normas, etiqueta profesional y criterios morales.
- *Self image, motives, effort, enthusiasm and persuasiveness*: imagen de sí mismo, motivos, esfuerzo, ilusión y capacidad de persuasión.

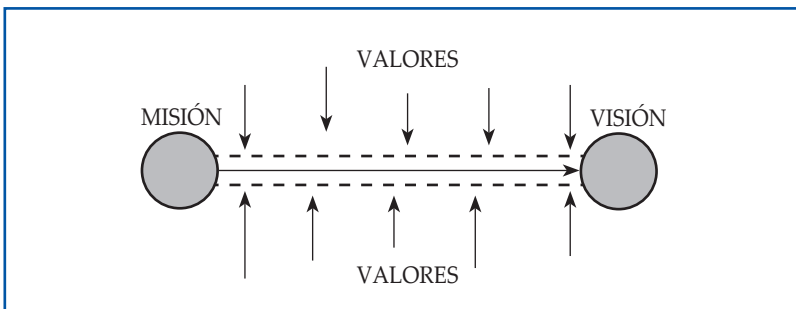
Todas ellas se ordenan de arriba abajo, siendo muy difíciles de aprender y mejorar las más bajas como la capacidad de persuasión, lo que las haría más valiosas.

3.2. LA ORGANIZACIÓN Y SU MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

Para poder elaborar un sistema de GpC es necesario establecer cuál es el marco de competencias de la organización, para ello hay que plantear en primer lugar cuál es la misión. La filosofía del éxito de nuestro proyecto estará en las personas. El principio fundamental de igualdad bien entendido, como el medio en que cada uno recibe lo que realmente se merece con base en su aportación, es uno de los elementos fundamentales a la hora de implantar un sistema de GpC.

Discriminar la misión fundamental de otras accesorias de la organización es de vital importancia para poder implantar un sistema de GpC. Evidentemente, siendo las personas el activo más importante, el sistema de gestión se adaptará al grupo de personas que tengamos en el momento de proceder a la identificación de la misión principal de nuestra organización. Por lo tanto, cada organización tendrá un sistema de GpC distinto. Puede copiarse el método, pero los perfiles son intransferibles entre organizaciones. Cada perfil integra, perfectamente, las competencias de la empresa y las de los empleados. Alinea las aspiraciones de ambos, una visión y filosofía común, motivo por el cual ninguna empresa debería copiarse los perfiles de otra. Incluso en caso de estar compuestos por competencias idénticas, los perfiles podrían operativizarse de modo diferente en distintas compañías, recogiendo indicadores de cumplimiento totalmente diversos. Ninguna empresa puede importar de otra aquello que aspira a ser, sus convicciones y la visión de su papel en el mundo. Saber qué hacemos, cómo nos vemos y a qué aspiramos, de forma clara, es de vital importancia para poder pasar a las siguientes fases de creación del modelo.

Gráfico 3. Representación esquemática de los elementos de una organización



De esta forma obtenemos dos puntos de referencia que sirven como punto de comienzo y fin, la misión y la visión. Estos dos puntos dibujan el trazado por el que debe discurrir el camino a seguir. Una vez trazado, se necesitarán unos materiales para construirlo y estos materiales son los valores; esquemáticamente podemos ver este concepto en el gráfico 3.

Identificar los valores de la organización nos sirve para complementar la visión. Estos valores pueden ser de distinta índole según las organizaciones, pero lo que es fundamental es que estos impregnen a las personas que están dentro de la organización. No obtendremos un sello identificativo si los miembros de las mismas no están imbuidos de estos valores. Desde ahí llegaremos a los objetivos estratégicos. Del conjunto de todos estos elementos obtendremos las competencias nucleares de la organización.

Podemos considerar, por ejemplo, que algunas compañías marcan entre sus competencias nucleares la ausencia de endeudamiento. Este concepto debe ser transmitido y compartido por todos los miembros de la organización. O bien, podría distinguir su estrategia de diferenciación dando una idea de lujo y garantía que los identifique. En cualquier caso, los valores deberán ser compartidos por todos los miembros de la organización.

Con estos elementos: misión, visión, valores y objetivos, podemos establecer las bases fundamentales para proceder a construir un sistema de gestión del conocimiento de la organización, tomando ya como referente a los miembros de la organización.

La traducción de la misión, visión y estrategia en términos de competencias adaptadas a cada puesto pueden ser evaluables. Una vez operativizemos los perfiles con los indicadores que los ajustan a las políticas generales de la empresa en términos de competencias nucleares, estos proporcionan la necesaria retroalimentación de manera continuada, marcado la tendencia a la excelencia y transmitiéndola de modo constante por la empresa. De este modo se mejoran tanto la comunicación y alineación de las competencias personales con la visión organizacional, al tiempo que se dispone de una base sólida para gestionar el resto de políticas de recursos humanos: formación, promociones, recompensa salarial, etc. con base en este conocimiento de la realidad actualizado.

3.3. LAS COMPETENCIAS, SU TIPOLOGÍA Y CLASIFICACIÓN

Para elegir las competencias en la creación del perfil recurriremos a la bibliografía existente. Siguiendo la clasificación que establecen SOLANES; NÚÑEZ y RODRÍGUEZ MARÍN (2008), existen dos categorías de competencias: específicas y genéricas.

Las primeras son las que se relacionan de forma concreta con el puesto de trabajo y las segundas son las transferibles, de forma transversal, a multitud de tareas o funciones en el trabajo. Estas competencias transversales son comunes a multitud de profesiones y pueden ser empleadas

para un sinfín de puestos. A su vez, estas competencias transversales, las dividen en tres⁴ tipos de competencias: instrumentales, interpersonales y sistémicas. Las primeras están relacionadas con los conocimientos del individuo, las interpersonales se relacionan con la capacidad de relacionarse y adaptarse a distintos colectivos y desarrollar trabajo en grupo y la tercera serían las cualidades personales individuales y la motivación en el trabajo.

SPENCER y SPENCER (1993) clasifican las competencias en cinco tipos:

- *Motivacionales*: son los intereses de la persona, sus deseos. Personas con motivaciones definidas se marcan objetivos por sí mismas para alcanzar sus expectativas.
- *Características*: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o a informaciones que recibe la persona. Por ejemplo: un piloto de combate debe aunar buena visión y reflejos, rapidez de reacción ante los imprevistos.
- *Concepto propio o concepto de uno mismo*: las actitudes o valores propios de la persona, su autoimagen. La confianza en sí mismo, la seguridad que pueda mostrar una persona ante ciertas situaciones es un ejemplo de esto.
- *Conocimiento*: la información que posee la persona sobre áreas de conocimiento específicas. Si bien las predicciones de conocimiento no pueden predecir el desempeño. «El conocimiento dice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará» (ALLES, 2008). Es decir, hasta que no tengamos la situación concreta no conoceremos la realidad competencial de la persona.
- *Habilidad*: que es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental o ambas a un tiempo. Aquí tenemos muchas profesiones, desde el cirujano que debe tener amplios conocimientos teóricos y prácticos a habilidad para emplear sus manos en la operación.

Estos autores hacen una segunda división de las competencias en dos tipos, marcando un trayecto entre unas y otras:

- *Competencias de punto inicial*: estas son aquellas necesarias básicas para cualquier trabajo, por ejemplo saber escribir, que se necesita para muchas otras cosas, o saber hacer una factura, por ejemplo. También llamadas competencias umbral.
- *Competencias superiores*: llamadas también diferenciadoras, son las relacionadas con aquellos factores que distinguen a las personas de los niveles superiores. «La orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere» (ALLES, 2008). El sistema de GpC aspira a una gestión que posibilite pasar de las primeras a las segundas.

⁴ Basado en el programa Europeo TESE (*Tuning Education Structures in Europe*).

Podemos deducir de la variada clasificación de las capacidades, que la mayoría de autores consideran las competencias como algo innato o aprendido en mayor o menor medida. En esta línea están los estudios de LUCIA y LEPSINGER (1999), los cuales presentan un modelo piramidal.

En este modelo piramidal están distribuidas las competencias, estando en la parte más alta los *behaviours* o comportamientos; por debajo, a un mismo nivel, el conocimiento *knowledge* y las habilidades o *skills*; en la base se encuentra la aptitud, *aptitude* y las *personal characteristics*, las características de personalidad.

Tabla 1. Categorías de Spencer y Spencer (1993)

Conglomerado	Competencias
I. Logro y acción	1. Orientación al logro. 2. Preocupación por orden, calidad y precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de información.
II. Apoyo y servicio humano	5. Comprensión interpersonal. 6. Orientación al servicio al cliente.
III. Impacto e influencia	7. Impacto e influencia. 8. Conciencia organizacional. 9. Establecimiento de relaciones.
IV. Gerencia	10. Desarrollo de otros. 11. Asertividad y uso del poder posicional. 12. Trabajo en equipo y cooperación. 13. Liderazgo de equipo.
V. Cognitivo	14. Pensamiento analítico. 15. Pensamiento conceptual. 16. «Expertice».*
VI. Efectividad personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso organizacional.
* El diccionario Webster's (2008) lo define como la acción de dar una opinión auténtica o valiosa, verdadera o sincera, por ello hemos preferido mantener el término inglés y no traducirlo como experiencia pues en español no significa exactamente eso.	

El diccionario de SPENCER y SPENCER (1993) discrimina 20 competencias básicas, que se muestran en la tabla 1, agrupadas en 6 conglomerados. SARACHO (2005) plantea VII familias que engloban 174 competencias; por su parte ALLES (2009) ofrece 60 competencias, que la autora

considera las más empleadas del siglo XXI. En ocasiones nos fijaremos en alguna parte de la organización buscando competencias muy concretas, como en el caso de alta gerencia, para cuyo caso tenemos unas competencias específicas. La autora LÉVY-LEBOYER describió 29 competencias fundamentales para cargos directivos que han sido aceptadas por numerosos autores. Las organizaciones suelen recurrir a diccionarios⁵ de competencias, adaptándolas a su organización. O bien, encargan un estudio externo a una empresa dedicada a estas labores.

GRAMIGNA (2005) recomienda la tabla de competencias de MCCAULEY (1989) para la autoevaluación del liderazgo en la gerencia, que puede verse en la tabla 2.

Tabla 2. Competencias de McCauley

Las dieciséis competencias referenciales del gerente (autoevaluación)	
1	Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2	Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando sea necesario.
3	Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4	Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
5	Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en las actuaciones.
6	Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7	Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
8	Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
9	Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
.../...	

⁵ Ya hemos comentado que las competencias deben ser definidas y dotadas de contenido, los diccionarios de competencias facilitan esta creación. Si comparamos las competencias entre estos diccionarios, por ejemplo la de liderazgo, vemos que la definición es diferente, pues depende del tipo de liderazgo que se evalúe. Comparativamente son parecidas, pero si nos fijamos, algunos diccionarios dotan de más significado a unas competencias que otros; saber escoger la definición de partida es muy importante para poder llegar a elaborar una competencia bien adaptada a nuestra organización.

Las dieciséis competencias referenciales del gerente (autoevaluación)	
.../...	
10	Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
11	Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12	Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
13	Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
14	Autoconocerse: tener una idea exacta de los puntos débiles y los puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
15	Tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor.
16	Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas –ejercer liderazgo y dejarse liderar–, opinar y aceptar opiniones de los demás.

3.4. REQUISITOS Y PROCESO PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA GPC

Es necesario seguir un modelo de implantación para la GpC, para lo cual vamos a aplicar a la organización objeto de estudio un proceso similar al explicado por GRAMIGNA (2005) siguiendo estas fases:

- *Sensibilización*: para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves de la gerencia, en busca de su compromiso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de:
 - Reuniones de presentación y discusión del modelo para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
 - Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las carencias del modelo vigente.
 - Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.
- *Análisis de los puestos de trabajo*: una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia, se inicia la segunda etapa con dos acciones que son fundamentales:
 - Verificar si las misiones y planes estratégicos de las diferentes áreas son compatibles con la misión de la organización.

- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades y funciones correspondientes a cada uno, así como sus responsabilidades.
- *Definición del perfil de competencias requeridas*: la tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base en ello.
- *Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles*: el proceso de evaluación y re-definición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La gerencia será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos en el momento inicial, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o superior al perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

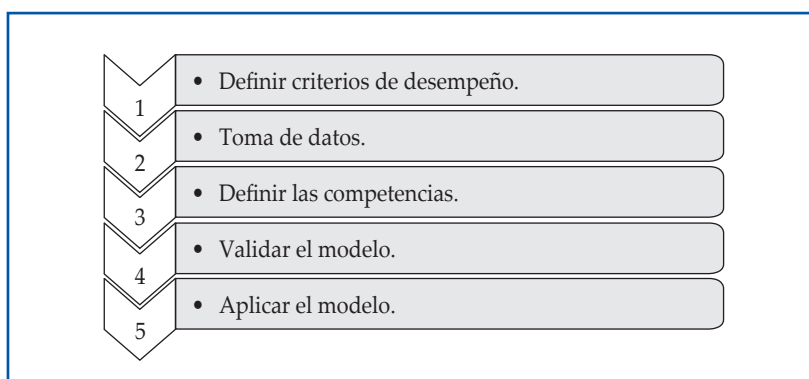
ALLES (2004) coincide con las fases fundamentales para obtener una gerencia por competencias:

- *Definir criterios de desempeño*: se definen los elementos conductuales y cuál es la importancia para la organización.
- *Localizar una muestra*: es importante saber que las organizaciones y las personas son reticentes a ser observados, entrevistados o evaluados. Debemos explicar bien las cosas para poder tener una muestra válida.
- *Tomar datos*: realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno de ellos.
- *Definir las competencias*: en la identificación y definición de las competencias es necesaria la participación de la gerencia. La dirección es quien tiene que definir sus propias competencias o factores claves para el éxito. «A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar, o bien cambiar el grado en el cual son necesarias» ALLES (2004). La autora añade: «La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan».
- *Validar el modelo de competencias*: la prueba de las competencias es necesaria para conocer las desviaciones o brechas que se producen entre las competencias de la organización y los perfiles observados, es decir, podemos ver cómo afloran en los miembros de la organización las competencias seleccionadas y así ver la diferencia.
- *Aplicar el modelo a la política de recursos humanos*: es el momento de implantar el modelo en la organización; aquí debemos tener presente que no todas las organizaciones son iguales y que no todas van a implantar el sistema de la misma forma.

Existen organizaciones que optan por la implantación gradual y otras que lo hacen de forma más integral, pero lo que sí debemos tener presente, en todo momento, es que en esta implantación el cambio de sistema deberá afectar de forma integral a todas las políticas de recursos humanos.

Diversos autores, ALLES (2004), SARACHO (2005) y GRAMIGNA (2005), exponen un sistema en el que se estipulan las fases de forma muy parecida, por tanto podemos concluir que el proceso de creación del modelo pasa por las cinco fases que se muestran en la gráfico 4.

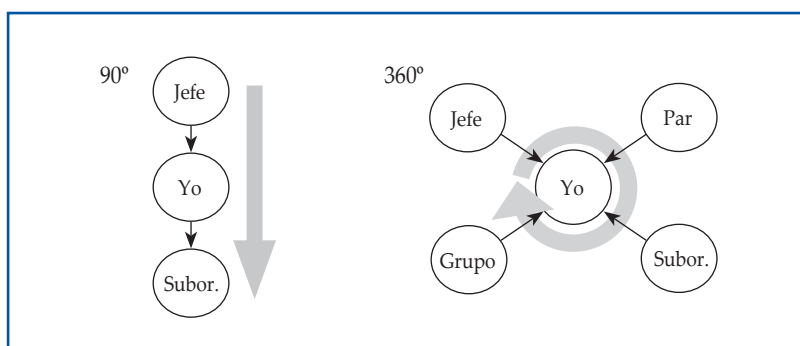
Gráfico 4. Fases de obtención del método



3.5. SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Según la dirección que tomen las evaluaciones y quiénes participan en ellas, los sistemas de evaluación pueden clasificarse en de 90°, 180° o 360°.

Gráfico 5. Sistemas de evaluación



Los métodos a 90° son típicos de estructuras jerarquizadas (de superiores jerárquicos a subordinados). Organizaciones menos rígidas emplean sistemas a 180°, 270° en los que entran en juego más miembros de la organización hasta llegar al sistema 360°. En ellos, los miembros de la organización realizan auto-evaluaciones, evaluaciones al mismo nivel, así como descendentes y ascendentes. Son procesos más complejos y difíciles de aplicar en donde nunca se ha hecho previamente. En el gráfico 5 se presenta de forma esquemática.

Las principales ventajas y desventajas de una evaluación de 360° son definidas por ALLES (2005) como sigue:

- Es un elemento de evaluación amplio, al recolectar información de varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor dado que prima quién responde, sobre la cantidad de los que responden.
- Puede ayudar a limitar los sesgos y prejuicios, al recibir información desde varios puntos distintos.
- La retroalimentación puede incentivar la mejora personal.

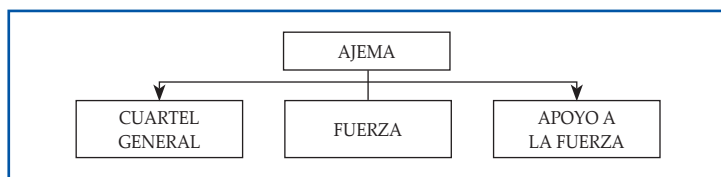
Como desventajas:

- Complejidad de tratamiento de la información al combinar todas las respuestas.
- El proceso de retroalimentación puede intimidar a los puestos más altos que estén poco acostumbrados a ser evaluados.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación. Es decir, hay que preparar previamente y explicar bien qué es lo que se busca con el procedimiento.

4. ANÁLISIS DEL CASO: ESTRUCTURA DE LA ARMADA

La Armada española es uno de los cuatro brazos de Ministerio de Defensa. La descomposición estructural básica de la Armada consta de tres ramas fundamentales, a la cabeza de estas está el Almirante Jefe del Estado Mayor de la Armada (AJEMA), con un órgano asesor que es el Cuartel General y dos elementos subordinados que son la Fuerza, compuesta por la Infantería de Marina y la Flota (los buques), y el Apoyo a la Fuerza, con la Jefatura de Personal (JEPER), la Jefatura de Apoyo Logístico (JAL) y la Dirección de Asuntos Económicos (DAE).

Gráfico 6. Organización básica de la Armada



En la actualidad la Armada Española cuenta con cerca de 25.000 efectivos repartidos en dos grupos: el personal militar y el personal civil, no sujeto a disciplina militar, que cuenta con todos los derechos constitucionales como cualquier ciudadano. El personal militar carece de derechos de sindicación, reclamación colectiva, pertenencia a partidos políticos o a ser elegido representante. Dentro del personal militar existen tres grupos diferenciados que son⁶: los oficiales, los suboficiales y las clases de tropa y marinería. Para todos ellos la organización ha definido una serie de atribuciones:

- *Oficiales*: se encargan de funciones operativas, técnicas, logísticas, administrativas y docentes desplegando estas por medio de la dirección. Desarrolla dichas funciones por medio de acciones directivas.
- *Suboficiales*: ejercen el mando y la iniciativa para cumplir, transmiten y hacen cumplir las órdenes e instrucciones recibidas de los oficiales, y aseguran la ejecución de las tareas encomendadas por sus mandos.
- *Tropa y marinería*: son la base de la estructura orgánica de la Armada y desempeñan las funciones militares y cometidos que se les asigne según su especialidad y empleo.
- *Personal civil*: distribuido en dos clases, los funcionarios y el personal laboral, que desempeñan las mismas funciones básicas y están distribuidos en los tres niveles anteriores.

4.1. UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO: LA INSPECCIÓN DE CONSTRUCCIONES (ICO). ESTRUCTURA Y FUNCIONES

La Inspección de Construcciones (ICO) es parte del Arsenal Militar de Ferrol, el cual se denomina un Órgano Subordinado Periférico que se encuadra en la rama del Apoyo a la Fuerza. Estos órganos agrupan al conjunto de personas, medios de apoyo e instalaciones periféricas de la Armada que, organizados permanentemente bajo un mando, en recinto único o en recintos dispersos, realizan las actividades de Apoyo Logístico a la Fuerza e Instalaciones Navales. Dentro del Arsenal, la ICO se encarga de dirigir las inspecciones de las construcciones navales nuevas, así como de la modernización de las existentes. Es también el Representante para el Aseguramiento de la Calidad de las actividades anteriores. En la ICO del Arsenal de Ferrol trabajan un total de 57 personas repartidas entre personal militar y civil.

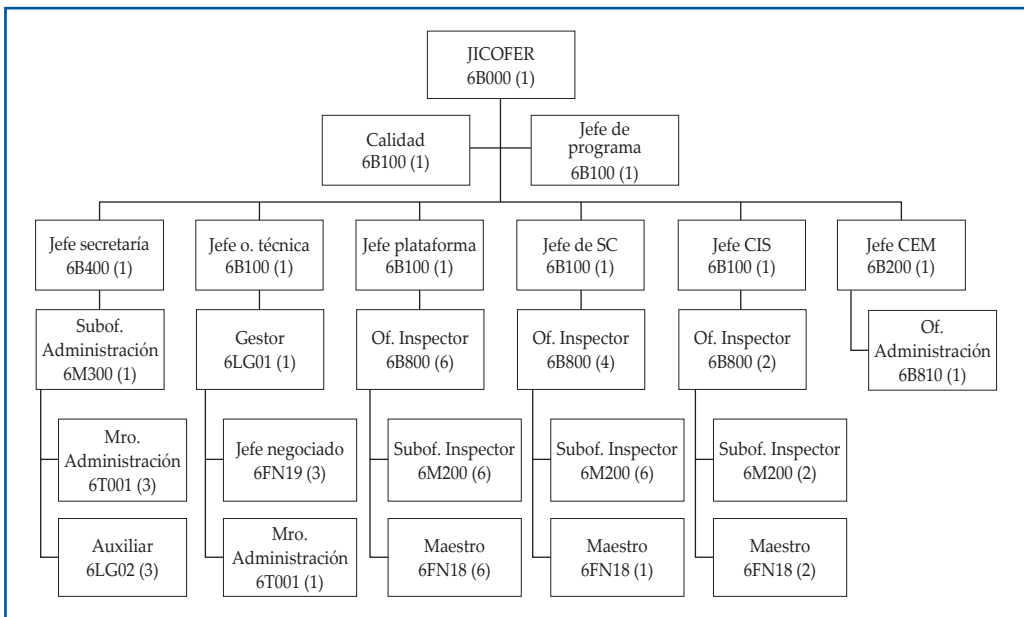
⁶ Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar (BOE del 20), págs. 47.336-47.377.

Tabla 3. Desglose de personal de la Inspección de Construcciones

Personal Militar	41	Personal civil	16
Oficiales	22	Funcionarios	12
Suboficiales	15	Laborales	4
Marinería	4		

El gráfico 7 muestra la dependencia de cada puesto y el número de personas que desempeña las funciones en cada uno de ellos, entre paréntesis. El código alfanumérico se corresponde con un número de código de puesto, basado en los números de códigos existentes, pero sin ninguna relación con el código real en la Armada por cuestiones de confidencialidad.

Ilustración 7. Organigrama de personal de la Inspección de Construcciones



Como ya hemos dicho, la ICO se encarga de inspeccionar las nuevas construcciones que los astilleros hacen para el Gobierno de España, siendo la Armada española la encargada de mantenerlos y utilizarlos por el periodo de vida que se les haya asignado. Por tanto, la mayor parte de los puestos de trabajo son puestos técnicos y muchos de ellos requieren de amplios conocimientos de ingeniería en distintas áreas. Esta es la gran particularidad de la inspección. Por otro lado, existe un grupo de personal dedicado a tareas administrativas, y hay un pequeño grupo que se dedicará a las tareas auxiliares de mantenimiento (pequeñas reparaciones, limpieza, red informática). Las funciones del puesto las podemos ver en el epígrafe 7.1.

4.2. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

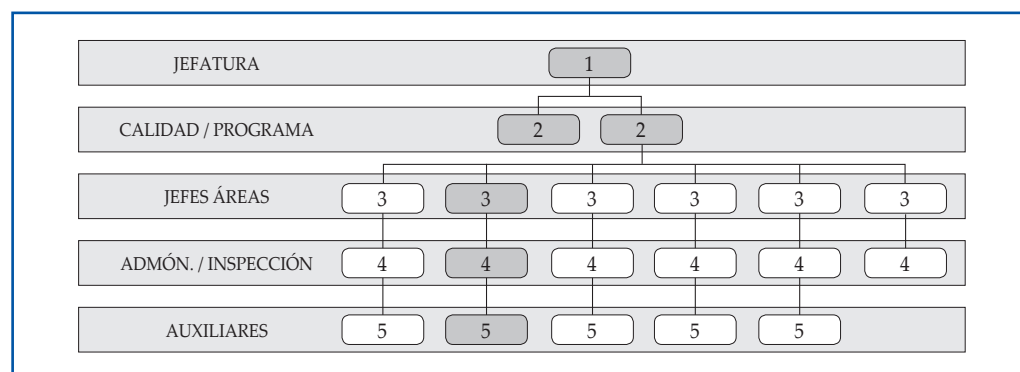
La Armada española ha definido siete competencias tomando como referencia la información establecida por el AJEMA en 2008 como base de la misión, visión y valores para la Armada, recogidas en el epígrafe 7.2, y su definición la podemos ver en la tabla 4, elaborada a partir de la información corporativa de la Armada (MINISTERIO DE DEFENSA, 1996)

Tabla 4. **Tabla de competencias nucleares**

Competencia	Definición
Liderazgo	Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando su sinergia en alcanzar los objetivos.
Integridad	Actuar siempre con honestidad, sinceridad y rectitud.
Lealtad	Compromiso basado en la confianza mutua.
Disciplina	Obedecer lo mandado con responsabilidad.
Responsabilidad ...	Cumplir fielmente las obligaciones.
Valor	Fuerza de voluntad y determinación.
Compañerismo	Forja el espíritu de equipo y estrecha los lazos de amistad.

En este trabajo se han operativizado solo los perfiles de la Oficina Técnica. Esta ha sido escogida debido a la existencia de miembros de los cinco escalones recogidos en el gráfico 8. Todas las competencias definidas llevan asociados una serie de comportamientos visibles y evaluables.

Gráfico 8.



Describir estos indicadores es lo que se llama operativizar el perfil. Es decir, hacerlo operativo para llevar a cabo la evaluación, resaltando los indicadores que muestran si una competencia está presente o no en una persona. De este modo, la evaluación resulta individualizada y orien-

tativa, puesto que indica exactamente qué aspectos se pueden mejorar y cuáles son excelentes, siendo este estándar indispensable en la asignación de destinos.

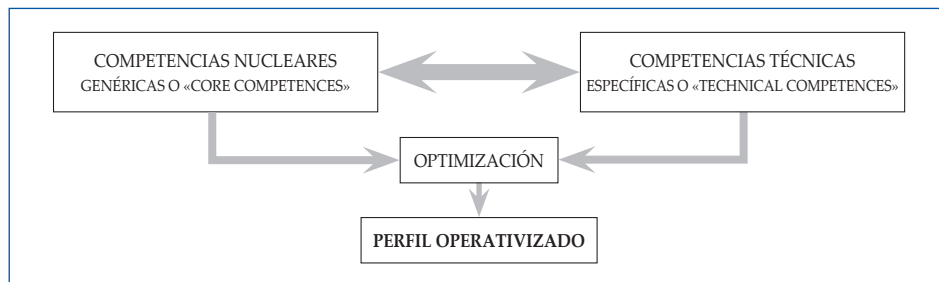
Tabla 5. Competencias técnicas

Competencia	Definición
Intelectuales	Captación ágil de ideas, creativo.
Sociales	Corrección y afabilidad en el trato y cuidado de su imagen y presencia.
Eficacia	Cumplimiento de los objetivos en plazo y forma.
Eficiencia	Economía en el empleo de medios en la consecución de los objetivos.
Adaptación	Comprensión e identificación de nuevas situaciones.
Fiabilidad	Confianza que suscita en los mandos, garantía de acierto.
Organización	Empleo del orden y método en el trabajo diario.
Decisión y mando	Acierto y prudencia empleados en la toma acertada de decisiones y forma en que ejerce la autoridad.
Trabajo de equipo	Cooperación con el grupo y modo de ganarse la confianza del grupo.
Comunicación	Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma voluntaria, clara y convincente siendo receptiva a los demás.
Especialización	Estar en posesión de la titulación necesaria para el desempeño del puesto.
Conocimiento técnico	Amplio conocimiento específico sobre la materia de su responsabilidad.

4.3. TRABAJO DE CAMPO

Con la matriz de competencias hemos elaborado las fichas de evaluación de cada puesto (pág. 19 a 23) basándonos en las entrevistas, la reglamentación vigente y observación de la actividad. Las competencias recogidas están relacionadas tanto con las funciones de los puestos, como alineadas con las competencias nucleares (o «core»), así como con lo que los entrevistados han identificado como habilidades y destrezas necesarias para tener éxito en los diversos puestos.

Gráfico 9. Esquema de optimización de perfiles



Competencias para jefe de inspección			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
1	Liderazgo	<p>Facilita la puesta en juego de las capacidades de todas las personas de la unidad a su mando.</p> <p>Sabe exigir según las capacidades de las personas a sus órdenes.</p> <p>Fija correctamente los objetivos de las distintas áreas.</p> <p>Mantiene una comunicación fluida con los jefes de las distintas áreas.</p>	<p>Limita la puesta en juego de las capacidades de las personas a sus órdenes.</p> <p>Su nivel de exigencia se antoja caprichoso y poco ecuánime.</p> <p>Fija objetivos pero lo hace de forma difusa y poco clara.</p> <p>No establece líneas de comunicación con los colaboradores más cercanos.</p>
2	Integridad	<p>Divulga la necesidad de aplicar en el trabajo los valores de la organización de forma honesta.</p> <p>No considera viables las soluciones que sean pocos o nada éticas.</p> <p>Asume responsabilidad de todos los errores de grupo como propios.</p> <p>Reconoce sus errores y hace lo posible por minorar su efecto.</p>	<p>No actúa de forma consecuente con los objetivos de la organización.</p> <p>Acepta el uso de «atajos» justificándolos aunque no sean éticos.</p> <p>Elude la responsabilidad de sus errores desviando esta al grupo.</p> <p>No reconoce los errores aunque sepa que existen.</p>
3	Lealtad	<p>Promueve una cultura de respeto a los valores de la organización.</p> <p>Da prioridad a las metas de la organización.</p> <p>Fomenta con esfuerzo e iniciativa la tendencia para alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>Establece lazos de unión con sus subordinados como muestra de su confianza.</p>	<p>Critica abiertamente los valores de la organización.</p> <p>Antepone sus objetivos a los de la organización.</p> <p>Se desentiende de los objetivos organizacionales cuando no le son provechosos.</p> <p>No establece vínculos con los subordinados o inmediatos colaboradores.</p>
4	Disciplina	<p>Se siente completamente identificado con los valores y misión de la organización</p> <p>Establece para sí mismo mayores metas a las ordenadas.</p> <p>Apoya e instrumenta las órdenes dadas y sabe transmitir las.</p> <p>Une a la condición socio-laboral de los subordinados la forma de transmitir las ordenes a cada uno.</p>	<p>Busca el cumplimiento básico de los objetivos y metas marcados.</p> <p>No le interesa la adhesión a la misión de los medios humanos a sus órdenes.</p> <p>No transmite de forma clara las ordenes a sus más inmediatos.</p> <p>No le interesa lo más mínimo la situación social de los miembros a sus órdenes.</p>
.../...			

Competencias para jefe de inspección		
Competencia	Puede verse en	Se contrapone
.../...		
5	Responsabilidad Es una persona comprometida con su trabajo y lo muestra. Tiene un alto sentido del deber en el cumplimiento de las obligaciones. Asume las consecuencias de las órdenes dadas. Sabe exigir según las capacidades de las personas a sus órdenes sin sobrecargarlos.	No muestra actitud comprometida con la labor de la unidad a su mando. Muestra tibieza en el cumplimiento de las obligaciones. No asume los fallos producidos por sus órdenes. Muestra total desconocimiento de las capacidades y aptitudes de sus subordinados.
6	Valor Inculca en sus subordinados con el ejemplo el afán de superación. Transmite autocontrol de las propias emociones y miedos y lo refleja en sus colaboradores. Se muestra seguro y tranquilo en los momentos en los que se le presenta un problema. Sabe atenuar los estados de estrés entre sus subordinados en situaciones de crisis	No muestra seguridad en la toma de decisiones o en la transmisión de órdenes. No es valorado por sus inmediatos colaboradores como ejemplo de autocontrol. Elude las situaciones comprometidas dejando tomar la iniciativa a otros en su lugar. Desconoce los medios de gestión del estrés.
7	Compañerismo Da gran importancia al trabajo en equipo. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el grupo. Sabe compaginar dentro del grupo las relaciones laborales y la situación social Reconoce los méritos individuales de los componentes del grupo cuando se alcanzan las metas.	No valora lo más mínimo el trabajo en equipo. Diluye sus responsabilidades entre las del resto del grupo. No es capaz de empatizar con sus subordinados. Solo le preocupa alcanzar los objetivos a cualquier precio.
	Capta la idea de las cosas de forma rápida sin necesidad de grandes explicaciones.	Exige de largas explicaciones y muestra desconfianza ante las soluciones aportadas.
.../...		

Competencias para jefe de inspección			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
...			
8	Intelectuales	<p>Ágil en el trabajo dejando aflorar las capacidades de sus colaboradores inmediatos.</p> <p>Aporta siempre que puede mejorar algo sin destruir el enfoque de sus asesores.</p> <p>Fomenta el dinamismo entre sus colaboradores para la toma de decisiones rápidas y acertadas.</p>	<p>Entorpece en todo momento las actuaciones de sus inmediatos colaboradores.</p> <p>Emplea mucho tiempo en reuniones y petición de informes obstaculizando el trabajo.</p> <p>No consiente el desarrollo en el trabajo de sus subordinados por su desconfianza.</p>
9	Sociales	<p>Ajusta su discurso a todos los miembros de la organización.</p> <p>Establece líneas de comunicación permanente entre todos los miembros a sus órdenes y las refuerza.</p> <p>Se relaciona con todos los miembros de la organización a sus órdenes.</p> <p>Cuida al máximo su imagen como ejemplo de conducta para todos.</p>	<p>Mantiene un discurso fijo sin saber ajustarlo a las personas a las que lo dirige.</p> <p>Desconoce los canales abiertos o no de comunicación entre sus subordinados.</p> <p>Mantiene relación distante con la mayoría de sus subordinados.</p> <p>Solo se relaciona con los colaboradores más directos.</p>
10	Eficacia	<p>Se preocupa por el cumplimiento de los plazos.</p> <p>Sabe obtener resultados importantes.</p> <p>No pierde de vista los objetivos o pasos intermedios de los procesos.</p> <p>Le da mucha importancia al bienestar de sus subordinados en el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>No le preocupa el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Se queda corto en la consecución de los resultados.</p> <p>Tiende a perder de vista los logros intermedios.</p> <p>Le despreocupa completamente el ambiente laboral y las relaciones con subordinados.</p>
11	Eficiencia	<p>Exige la economía de medios humanos como materiales.</p> <p>Demanda de sus inmediatos colaboradores excelencia en el trabajo.</p> <p>Aplica máxima atención y control a los procesos que requieren de muchos medios para estudiarlos y rectificar errores si existen.</p>	<p>Uso excesivo de medios humanos y materiales sin explicación fundada.</p> <p>No le preocupa lo bien o mal que trabajen sus inmediatos colaboradores.</p> <p>No se preocupa por ahorrar esfuerzos innecesarios a sus subordinados.</p>
			.../...

Competencias para jefe de inspección		
Competencia	Puede verse en	Se contrapone
.../...	Valora los esfuerzos de economía en medios de las personas si con ello reduce los plazos o gastos.	No le preocupa las condiciones psicofísicas de sus subordinados tras conseguir objetivos.
12	Decisión y mando Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva. Selecciona de entre su personal de forma acertada para cada tarea. Sabe asumir y calibrar los riesgos de forma responsable y acertada. Es objetivo y justo en el ejercicio del mando.	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz No sabe asignar tareas de importancia al miembro más indicado del grupo. Le cuesta asumir ciertos riesgos y si los asume no es de forma responsable. No le gusta ejercer el mando y escapa de la jerarquía.
13	Trabajo en equipo Fomenta los ambientes de colaboración entre las personas a sus órdenes. Facilita la información necesaria a los miembros de la organización para obtener los objetivos. Valora el esfuerzo conjunto y recalca la necesidad de trabajar de forma unida. Aporta sugerencias, escucha a todos.	No le interesa fomentar las actitudes colaborativas. No transmite la información necesaria a sus inmediatos colaboradores. No valora el esfuerzo colectivo y solo busca resultados. Se sitúa en una posición de superioridad.

Competencias para jefe de programa		
Competencia	Puede verse en	Se contrapone
1	Liderazgo Facilita la puesta en juego de las capacidades de las personas a sus órdenes directas. Mantiene una comunicación fluida con sus subordinados y con sus superiores. Sabe exigir según las capacidades de las personas a sus órdenes. Reparte los objetivos entre los distintos responsables conforme a la estructura.	Limita la puesta en juego de las capacidades de las personas. La comunicación no es fluida ni con subordinados ni con superiores. No exige según capacidad. Reparte objetivos pero lo hace de forma inconexa a los requerimientos de la jefatura.
.../...		

Competencias para jefe de programa			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
.../...			
2	Integridad	<p>Divulga la necesidad de aplicar en el trabajo los valores de la organización de forma honesta.</p> <p>Asume responsabilidad de todos los errores de su grupo como propios.</p> <p>Muestra su disconformidad con las decisiones poco éticas.</p> <p>Sabe reconocer sus errores y procura minimizar sus efectos.</p>	<p>No participa de los principios de la organización mostrándolo en su forma de dirigir a su grupo.</p> <p>Elude la responsabilidad de sus errores y desvía esta a terceros.</p> <p>Acepta el uso de «atajos» justificándolos aunque no sean éticos.</p> <p>No reconoce los errores aunque sepa que existen.</p>
3	Lealtad	<p>Promueve una cultura de respeto a los valores de la organización dentro de su grupo cercano.</p> <p>Participa su con esfuerzo e iniciativa para alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>Da prioridad a las metas de la organización.</p> <p>Establece lazos de unión con sus subordinados como muestra de la confianza depositada en ellos.</p>	<p>Critica abiertamente los valores de la organización.</p> <p>Se desentiende de los objetivos organizacionales cuando no le son provechosos.</p> <p>No antepone los objetivos de la organización a los suyos propios.</p> <p>No establece vínculos con los subordinados o inmediatos colaboradores.</p>
4	Disciplina	<p>Se siente completamente identificado con los valores y misión de la organización.</p> <p>Establece para sí mismo mayores metas a las ordenadas.</p> <p>Apoya e instrumenta las órdenes dadas y sabe transmitir las.</p> <p>Conoce exactamente la situación socio-laboral de todos los subordinados a la hora de exigirles.</p>	<p>Falta de obediencia y respeto a los valores de la organización.</p> <p>Busca el cumplimiento básico de los objetivos y metas sin mantener el orden dentro del grupo.</p> <p>No transmite de forma clara las órdenes a sus subordinados o más inmediatos colaboradores.</p> <p>No le interesa lo más mínimo la situación social de los miembros a sus órdenes.</p>
		<p>Es una persona comprometida con su trabajo y lo muestra.</p> <p>Capaz de cuidar su entorno más próximo.</p>	<p>No muestra actitud comprometida con la organización en general.</p> <p>Descuido total en la relación con mandos y subordinados.</p>
.../...			

Competencias para jefe de programa				
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone	
...	5	Responsabilidad	<p>Tiene alto sentido del deber y del cumplimiento de las obligaciones y asume como propias.</p> <p>Sabe exigir según las capacidades de las personas a sus órdenes sin sobrecargarlos.</p>	<p>No le preocupa el estado de ánimo de sus colaboradores buscando solo cumplir los objetivos.</p> <p>No conoce de forma clara la capacidad de cada miembro de la organización a sus órdenes.</p>
	6	Valor	<p>Inculca en sus subordinados con el ejemplo el afán de superación.</p> <p>Alto autocontrol de las propias emociones y miedos.</p> <p>Se muestra seguro y tranquilo en los momentos en los que se le presenta un problema.</p> <p>Sabe atenuar los estados de estrés entre sus subordinados en situaciones de crisis.</p>	<p>No muestra seguridad en la toma de decisiones o en la transmisión de órdenes.</p> <p>Incontrolado en sus emociones.</p> <p>Elude las situaciones comprometidas dejando tomar la iniciativa a otros en su lugar.</p> <p>Desconoce los medios de gestión del estrés.</p>
	7	Compañerismo	<p>Sabe trabajar en equipo y antepone las metas del grupo a las propias o a las del equipo.</p> <p>Mantiene una actitud solidaria con superiores y subordinados.</p> <p>Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el grupo.</p> <p>No hace gala de sus logros personales beneficiosos para el grupo y no hace suyos los méritos de sus subordinados reconociendo su autoría.</p>	<p>El trabajo en equipo es una meta para obtener beneficio personal y su propio reconocimiento.</p> <p>Insolidario con los miembros de su equipo.</p> <p>No es capaz de empatizar con sus subordinados.</p> <p>Los objetivos deben alcanzarse a cualquier precio y una vez alcanzado se hace acreedor del reconocimiento.</p>
	8	Intelectuales	<p>Capta la idea de las cosas de forma rápida sin necesidad de grandes explicaciones.</p> <p>Aprende en todo momento de sus colaboradores.</p> <p>Puede mejorar algo sin destruir el enfoque de sus subordinados.</p>	<p>Muestra desconfianza ante sus colaboradores por sus actuaciones.</p> <p>Desinteresado en el aprendizaje.</p> <p>Poco razonable ante ideas y acertadas de sus subordinados.</p>

.../...

Competencias para jefe de programa			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
	.../...	Fomenta el dinamismo entre sus colaboradores para que sirva en la toma de decisiones al mando.	No consiente el desarrollo en el trabajo de sus subordinados por la desconfianza que muestra.
9	Sociales	Ajusta su discurso a todos los miembros de la organización a sus órdenes. Muestra confianza en el trato con todos, superiores y subordinados. Se relaciona con todos los miembros de la organización a sus órdenes. Cuida al máximo su imagen como ejemplo de conducta para todos.	Mantiene un discurso fijo sin saber ajustarlo a las personas a las que lo dirige. Generalmente muestra actitud desconfiada. Mantiene relación distante con la mayoría de sus subordinados. Presencia descuidada que no inspira confianza a simple vista.
10	Adaptación	Sabe reorientar el planteamiento del trabajo en curso. Interioriza los cambios en objetivos que le marcan y los trasmite adecuadamente. Propone ideas innovadoras que supone mejoras del trabajo diario. Sabe conseguir que los demás sepan aceptar los cambios y elimina su resistencia natural.	Tarda en reorientarse cuando se presentan cambios. No sabe interiorizar los cambios y muestra contrariedad. Cuando se presenta una situación de cambio tarda en reorientar el esfuerzo del grupo. No es capaz de readecuar a sus colaboradores al cambio, perdiendo la capacidad de adaptación.
11	Organización	Trabaja ordenadamente. Su forma de coordinar al equipo a sus órdenes se muestra en el resultado de su trabajo. Es metódico y pauta su trabajo y el de sus subordinados. Sus dotes organizativas son un referente en momentos y situaciones críticas.	Desordenado en sus exposiciones. Descoordinado en sus acciones de grupo. Nada metódico. No es considerado un referente y no se le tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones críticas.
		Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva el personal a sus órdenes. Referente de mando entre sus subordinados.	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz. Su actitud no se vincula con un mando de referencia.
			.../...

Competencias para jefe de programa			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
.../...			
12	Decisión y mando	Sabe asumir y calibrar los riesgos de forma responsable y acertada. Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de la organización y es objetivo al mandar.	Le cuesta asumir ciertos riesgos y si los asume no es de forma responsable. No le gusta ejercer el mando y escapa de la jerarquía.
13	Trabajo en equipo	Fomenta los ambientes de colaboración entre las personas a sus órdenes y lo transmite. Coordina y colabora a un tiempo a sus subordinados. Valora el esfuerzo conjunto y recalca la necesidad de trabajar de forma unida. Aporta sugerencias, escucha a todos y facilita la información necesaria para alcanzar objetivos.	No le interesa fomentar las actitudes colaborativas. No muestra dotes organizativas dentro del grupo a su mando. No valora el esfuerzo colectivo y solo ve la meta obtenida. Se sitúa en una posición de superioridad y no tiene presentes las opiniones de sus subordinados.

Competencias para jefe de secretaría técnica			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
1	Liderazgo	Facilita la puesta en juego de las capacidades de todas las personas dentro de su cometido. Mantiene una comunicación fluida con sus subordinados y con sus superiores. Sabe exigir según las capacidades de las personas a sus órdenes. Reparte los objetivos entre los distintos responsables conforme a lo establecido por el jefe.	Limita la puesta en juego de las capacidades de las personas. La comunicación no es fluida ni con subordinados ni con superiores. No exige según capacidad. Reparte objetivos pero lo hace de forma inconexa a los requerimientos del jefe.
2	Integridad	Divulga la necesidad de aplicar en el trabajo los valores de la organización honestamente. Minimiza el efecto de sus errores o de sus colaboradores.	No sigue fielmente los principios de la organización. Nunca se siente responsable cuando aparece un error.
.../...			

Competencias para jefe de secretaría técnica			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
	.../...	<p>No opta por soluciones que sean poco o nada éticas.</p> <p>Reconoce los errores y hace lo posible por minorar su efecto.</p>	<p>Emplea «atajos» justificándolos aunque no sean éticos.</p> <p>No reconoce los errores aunque sepa que existen.</p>
3	Lealtad	<p>Promueve una cultura de respeto a los valores de la organización.</p> <p>Participa su con esfuerzo e iniciativa para alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>Da prioridad a las metas de la organización y participa con esfuerzo para alcanzarlas.</p> <p>Establece lazos de unión con sus subordinados como muestra de la confianza depositada.</p>	<p>Critica abiertamente los valores de la organización.</p> <p>Se desentiende de los objetivos organizacionales cuando no le son provechosos.</p> <p>No antepone los objetivos de la organización a los suyos propios.</p> <p>No establece vínculos con los subordinados o inmediatos colaboradores.</p>
4	Disciplina	<p>Se siente completamente identificado con los valores y misión de la organización.</p> <p>Establece para sí mismo mayores metas a las ordenadas por sus superiores.</p> <p>Apoya e instrumenta las órdenes dadas y sabe transmitir las.</p> <p>Se preocupa por la situación socio-laboral de los colaboradores y subordinados.</p>	<p>Busca el cumplimiento básico de los objetivos y metas.</p> <p>Desinteresado en el aprovechamiento de los medios humanos a sus órdenes.</p> <p>No transmite de forma clara las órdenes a sus subordinados.</p> <p>No le interesa lo más mínimo la situación social de los miembros a sus órdenes</p>
5	Responsabilidad	<p>Es una persona comprometida con su trabajo.</p> <p>Cumple con sus obligaciones y asume las consecuencias de las órdenes dadas.</p> <p>Tiene un alto sentido del deber.</p> <p>Sabe exigir según las capacidades de las personas a sus órdenes sin sobrecargarlos.</p>	<p>No muestra actitud comprometida con la labor desempeñada.</p> <p>No asume obligaciones de forma responsable.</p> <p>Desvía sus obligaciones delegándolas en sus subordinados.</p> <p>No conoce de forma clara la capacidad de cada miembro de la organización.</p>
.../...			

Competencias para jefe de secretaría técnica			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
.../...			
6	Valor	<p>Con su forma de proceder inculca en sus subordinados el ejemplo de superación.</p> <p>Muestra elevado autocontrol de las propias emociones y miedos.</p> <p>Se muestra seguro y tranquilo en los momentos en los que se le presenta un problema.</p> <p>Sabe atenuar los estados de estrés en situaciones de crisis.</p>	<p>Inseguro y tibio en su forma de proceder.</p> <p>En muchas ocasiones pierde la capacidad de autocontrol y lo muestra.</p> <p>Elude las situaciones comprometidas dejando tomar la iniciativa a otros en su lugar.</p> <p>Desconoce los medios de gestión del estrés.</p>
7	Compañerismo	<p>Antepone las metas del grupo a las individuales.</p> <p>Le gusta hablar en plural cuando alcanza las metas con sus superiores.</p> <p>Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior grupal.</p> <p>Reconoce los méritos individuales de los componentes del grupo.</p>	<p>Tiende a diluir sus obligaciones entre el resto de los componentes del grupo.</p> <p>Le gusta atribuirse la consecución de los objetivos como artífice principal.</p> <p>No es capaz de empatizar con sus subordinados.</p> <p>Solo le preocupa alcanzar los objetivos que le marcan a cualquier precio.</p>
8	Comunicación	<p>Sabe obtener y entregar la información necesaria cuando se necesita.</p> <p>Sus jefes y subordinados lo tienen como referente cuando necesitan información.</p> <p>Abierto y disponible en su relación directa con superiores y subordinados.</p> <p>Se expresa siempre de forma precisa con todos.</p>	<p>Tarda en recabar las informaciones necesarias para el trabajo y no son precisas.</p> <p>No es un referente para recabar información en ningún momento.</p> <p>Le cuesta relacionarse con los miembros del grupo.</p> <p>Comunicaciones imprecisas o forzadas.</p>
9	Adaptación	<p>Sabe revisar las acciones particulares y las de grupo de trabajo ante el cambio.</p> <p>Sabe dar continuidad el trabajo tras un cambio y se lo explica a sus subordinados.</p> <p>Se adapta de forma rápida en contextos variables.</p>	<p>Difícilmente sabe revisar sus acciones ante el cambio.</p> <p>Sufre bloqueos en el trabajo con el cambio recurriendo a sus subordinados.</p> <p>Le cuesta adaptarse en el trabajo si hay cambios muy seguidos.</p>
.../...			

Competencias para jefe de secretaría técnica			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
	.../...	Sabe cómo emplear y se adapta al uso de nuevas tecnologías y fomenta su uso.	Escapa de los avances tecnológicos.
10	Conocimiento técnico	Es considerado el referente técnico en la materia de su responsabilidad. Aprende de forma constante para adaptar o mejorar sus conocimientos. Integrador de los conocimientos revalorizándolos para la organización. Sabe proponer soluciones que evitan problemas técnicos dentro de la organización.	No se le suele tener en cuenta para la toma de decisiones de responsabilidad. Desinteresado a la hora de mejorar su conocimiento técnico. No alcanza a integrar los conocimientos propios con los de los colaboradores. Sus propuestas son poco productivas o del todo ineficientes.
11	Decisión y mando	Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva. Referente de mando entre sus subordinados. Sabe asumir y calibrar los riesgos de forma responsable y acertada. Emplea la estructura jerárquica de la organización como elemento de funcionamiento.	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz. Su actitud no se vincula con un mando de referencia. Le cuesta asumir ciertos riesgos y si los asume no es de forma responsable. No le gusta ejercer el mando y escapa de la jerarquía.
12	Trabajo en equipo	Fomenta los ambientes de colaboración entre las personas a sus órdenes y sus superiores. Coordina sus subordinados y colabora con sus superiores a un tiempo. Valora el esfuerzo conjunto y recalca la necesidad de trabajar de forma unida. Aporta sugerencias, escucha a todos y facilita la información en todas direcciones.	No le interesa fomentar las actitudes colaborativas. No muestra dotes organizativas dentro del grupo a su mando. No valora el esfuerzo colectivo y solo ve la meta y objetivos alcanzados. Se sitúa en una posición de superioridad y no considera las aportaciones de otros.

Responsable de negociado			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
1	Integridad	<p>Aplica en el trabajo los valores de la organización de forma honesta.</p> <p>Los valores de la organización son su guía en el trabajo.</p> <p>Trabaja conforme a los principios éticos de la organización.</p> <p>Reconoce los errores y hace lo posible por minorar su efecto.</p>	<p>No actúa de forma acorde y honesta en su trabajo diario.</p> <p>Desconoce los valores organizacionales.</p> <p>Gusta de usar «atajos» justificándolos aunque no sean éticos.</p> <p>No reconoce los errores aunque sepa que existen.</p>
2	Lealtad	<p>Promueve y muestra respeto a los valores de la organización.</p> <p>Minimiza el efecto de sus errores o de sus colaboradores.</p> <p>Da prioridad a las metas de la organización y participa con esfuerzo para alcanzarlas.</p> <p>Establece lazos de unión con sus compañeros dentro de la organización.</p>	<p>Crítica abiertamente los valores de la organización.</p> <p>Nunca se siente responsable cuando aparece un error.</p> <p>No antepone los objetivos de la organización a los suyos propios.</p> <p>No establece vínculos de ningún tipo con miembros de la organización.</p>
3	Disciplina	<p>Se siente completamente identificado con los valores y misión de la organización.</p> <p>Cumple con los objetivos y metas sobradamente.</p> <p>Apoya e instrumenta las órdenes recibidas.</p> <p>Conoce a sus compañeros y sabe cómo colaborar con ellos.</p>	<p>No se siente identificado con la organización.</p> <p>Busca el cumplimiento básico de los objetivos y metas.</p> <p>No sabe asumir de forma exacta las órdenes recibidas ni transmitir las entre sus iguales.</p> <p>Poco o nada colaborativo.</p>
4	Responsabilidad	<p>Es una persona comprometida con su trabajo y lo demuestra en el día a día.</p> <p>Sabe asumir sus responsabilidades en cualquier situación.</p> <p>Tiene alto sentido del deber y del cumplimiento de las obligaciones.</p> <p>Sabe ayudar y colaborar con sus colaboradores e iguales.</p>	<p>No muestra actitud comprometida con la labor encomendada.</p> <p>Le cuesta asumir sus responsabilidades en situaciones complicadas o difíciles.</p> <p>Evita el sobreesfuerzo aunque sepa que se le reconocerá.</p> <p>Se muestra indeciso y poco integrado en el grupo.</p>

.../...

Responsable de negociado			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
.../...			
5	Valor	<p>Muestra gran afán de superación.</p> <p>En situaciones de estrés se muestra centrado en la labor y tranquilo.</p> <p>Acepta de buen grado las situaciones comprometidas y sabe implicar a iguales y subordinados.</p> <p>Sabe atenuar los estados de estrés entre sus subordinados en situaciones de crisis.</p>	<p>No muestra seguridad en la toma de decisiones o en la transmisión de órdenes a sus subordinados y colaboradores.</p> <p>En situaciones de estrés se altera con facilidad.</p> <p>Elude las situaciones comprometidas dejando tomar la iniciativa a otros en su lugar.</p> <p>No gestiona bien el estrés propio ni ajeno.</p>
6	Compañerismo	<p>Sabe trabajar en equipo y antepone las metas de este a las propias.</p> <p>Asume de buen grado tareas poco gratificantes para la mayoría.</p> <p>Se implica al máximo en sus tareas y ayuda a sus iguales y subordinados con las suyas.</p> <p>Se siente orgulloso cuando el grupo alcanzan las metas.</p>	<p>No trabaja en equipo y si lo hace es para diluir sus responsabilidades entre el resto de los componentes del grupo.</p> <p>No asume el hacer tareas que le resulten desagradables o poco gratificantes.</p> <p>Poco empático e implicado con su entorno de trabajo.</p> <p>Busca finalizar su labor sin interesarle los resultados.</p>
7	Especialización	<p>Posee la formación de especialización requerida para el puesto.</p> <p>Referente entre la mayoría de sus iguales.</p> <p>Actualiza sus conocimientos en su especialidad de forma continua.</p> <p>Su conocimiento favorece el trabajo de sus iguales y auxiliares y solventa sus dudas.</p>	<p>Su titulación no es la adecuada para el puesto que desempeña.</p> <p>No es referente para ninguno de sus iguales.</p> <p>No le preocupa la actualización de sus conocimientos dentro de su actividad o especialidad.</p> <p>No sabe solventar las dudas de auxiliares y compañeros en el trabajo diario.</p>
		<p>Conoce bien las técnicas de aplicación en su trabajo diario y es amplio colaborador en la aplicación de las mismas.</p>	<p>No es un profundo conocedor de la técnica de su trabajo.</p>
.../...			

Responsable de negociado			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
.../...			
8	Conocimiento técnico	<p>Es más versátil que la mayoría de sus iguales por su dominio de las técnicas aplicadas en su trabajo diario.</p> <p>Sus conocimientos se integran perfectamente en los de la organización revalorizándolos.</p> <p>Sabe proponer soluciones que evitan problemas técnicos dentro de la organización.</p>	<p>Excesivamente encasillado en el trabajo por su bajo conocimientos técnico.</p> <p>No alcanza a integrar los conocimientos propios con los del grupo.</p> <p>Sus aportaciones son deficientes o del todo ineficaces dentro de la organización.</p>
9	Trabajo en equipo	<p>Sacrifica sus intereses personales en beneficio de los organizacionales.</p> <p>Confía en sus superiores y compañeros.</p> <p>Sus actitudes favorecen el trabajo en equipo.</p> <p>Se preocupa de apoyar a sus compañeros en todo momento.</p>	<p>Está más interesado en su beneficio que en el de la organización.</p> <p>Actúa de forma desconfiada e individual.</p> <p>No valora el trabajo en equipo.</p> <p>Se aplica solo en sus cometidos.</p>

Auxiliar de negociado			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
1	Integridad	<p>Sus valores se corresponden con los de la organización.</p> <p>Responsable en sus actuaciones.</p> <p>Trabaja conforme a los principios éticos de la organización.</p> <p>Reconoce los errores y hace lo posible por minorar su efecto.</p>	<p>Poco o nada implicado con los valores de la organización.</p> <p>Elude la responsabilidad por pequeña que sea esta.</p> <p>Gusta de usar «atajos» justificándolos aunque no sean éticos.</p> <p>No reconoce los errores aunque sepa que existen.</p>
2	Lealtad	<p>Es respetuoso con los principios fundamentales de la organización.</p> <p>Tiende a minimizar el efecto de sus errores o de sus colaboradores.</p> <p>Da prioridad a las metas de la organización y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.</p>	<p>Crítica abiertamente los valores de la organización.</p> <p>Nunca se siente responsable cuando aparece un error.</p> <p>No antepone los objetivos de la organización a los suyos propios.</p>
			.../...

Auxiliar de negociado			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
	.../...	Establece lazos de unión con sus compañeros dentro del grupo.	No establece vínculos de ningún tipo con miembros de la organización.
3	Disciplina	Se siente completamente identificado con los valores y misión de la organización. Establece para sí mismo mayores metas a las ordenadas. Apoya e instrumenta las órdenes dadas. Conoce a sus compañeros y sabe colaborar con estos.	Busca el cumplimiento básico de lo ordenado. No adelanta trabajo alguno si no se lo ordena. No capta y ejecuta las órdenes recibidas de forma correcta y eficaz. Nada colaborativo con sus iguales.
4	Responsabilidad	Es una persona comprometida con su trabajo y lo demuestra. Tiene un alto sentido de deber y del cumplimiento de las órdenes. Asume las consecuencias de sus actuaciones. Sabe ayudar y colaborar con sus iguales y superiores.	No muestra actitud comprometida con la labor encomendada. No le importa el cumplir o no las órdenes recibidas. No sabe asumir las consecuencias de sus acciones. Está poco integrado en el grupo.
5	Valor	Muestra gran afán de superación. En situaciones de estrés se muestra centrado en la labor y tranquilo. Acepta de buen grado las situaciones comprometidas y sabe implicar a iguales y subordinados. Sabe atenuar los estados de estrés entre sus subordinados en situaciones de crisis.	No muestra seguridad en el cumplimiento de lo que se le ordena. En situaciones de estrés se altera con facilidad. Elude las situaciones comprometidas dejando tomar la iniciativa a otros en su lugar. No gestiona bien el estrés.
6	Compañerismo	Antepone las metas del grupo a las propias. Asume de buen grado tareas poco gratificantes para la mayoría.	No se implica y si lo hace es para diluir sus responsabilidades entre el resto de los componentes del grupo. No asume el hacer tareas que le resulten desagradables o poco gratificantes.
			.../...

Auxiliar de negociado			
	Competencia	Puede verse en	Se contrapone
	.../...	<p>Se implica al máximo en sus tareas y ayuda a sus iguales y subordinados con las suyas.</p> <p>Se siente orgulloso cuando el grupo alcanzan las metas.</p>	<p>Poco empático e implicado con su entorno de trabajo.</p> <p>Busca finalizar su labor sin interesarle los resultados.</p>
7	Especialización	<p>Posee la formación de especialización suficiente para el puesto.</p> <p>Preocupado por aprender y preguntar.</p> <p>Le gusta ampliar conocimientos de su especialidad de forma continua.</p> <p>Su conocimiento favorece el trabajo de sus iguales y solventa sus dudas.</p>	<p>Su titulación no es la adecuada para el puesto que desempeña.</p> <p>Cuando tiene dudas no pregunta.</p> <p>No le preocupa la actualización de sus conocimientos dentro de su especialidad.</p> <p>No sabe orientar a sus iguales en el trabajo cuando se le presenta una duda.</p>
8	Conocimiento técnico	<p>Conoce suficientemente las técnicas de aplicación en su trabajo.</p> <p>Buen colaborador por su conocimiento técnico.</p> <p>Sus conocimientos se integran perfectamente en los de la organización.</p> <p>En ocasiones propone ideas de utilidad para el grupo.</p>	<p>No es un buen conocedor de la técnica de su trabajo.</p> <p>No es referente como colaborador en el trabajo.</p> <p>No alcanza a integrar los conocimientos propios con los del grupo.</p> <p>Sus aportaciones son deficientes o del todo ineficaces dentro de la organización.</p>
9	Trabajo en equipo	<p>Su actitud favorece los ambientes de colaboración.</p> <p>Es confiado en el trato y se implica.</p> <p>Su actitud colaborativa favorece el trabajo del grupo.</p> <p>Se enorgullece de los éxitos de sus compañeros.</p>	<p>No le interesa fomentar las actitudes colaborativas.</p> <p>Distante y desconfiado en el trato.</p> <p>Su disposición no favorece el trabajo en grupo.</p> <p>No muestra aprecio por el trabajo de sus iguales.</p>

5. PROPUESTA

Nuestra propuesta consiste en combinar, por un lado, la antigüedad como elemento impersonal y más objetivo de la organización, con el aspecto más motivador y orientativo de las competencias; dando un peso diferenciado a ambos elementos. Se propone, así, sustituir el actual sistema para designación de destinos con tres posibilidades en la actualidad:

- *Antigüedad (PA)*: donde la misma supone el 100% del elemento valorado.
- *Libre designación (LD)*: donde también se toma la antigüedad como elemento de desempate aunque se valoren otros elementos en principio.
- *Concurso de méritos (CM)*: donde se valoran obtención de objetivos en relación con las capacidades requeridas para el puesto por el candidato, pero no se valora cómo ha llegado a esos logros, es decir, la economía de medios empleada, el estado final de adhesión de los miembros de su equipo, etc.

Nuestra herramienta elimina esta triple posibilidad y la denominaremos Sistema Integral de Asignación de Destinos (SIAD) para ser aplicado a todos los destinos del ministerio. Dentro de este se valoran los siguientes parámetros empleando porcentajes en una escala de 0 a 100:

- *Antigüedad*: se computará como el 30% de la nota total. Por cada año de servicio dentro de los empleos militares que dan acceso al puesto sumará 1 punto hasta un máximo de 20. Esta cantidad ira corregida por el factor 0,3.
- *Competencias de puesto*: computará el 70% de la nota total. Cada indicador positivo puntuará 0,25 puntos, siendo un punto el máximo para cada competencia, al haber realizado las escalas con cuatro indicadores.

Caben numerosas opciones en la aplicación de los perfiles, por ejemplo, podemos decidir si considerar solo los indicadores positivos, sumando 0,25, 0,50, 0,75 o 1 punto en función del número de indicadores positivos obtenidos en cada una de las competencias. O considerar también los indicadores negativos a la hora de puntuar. También pondría debatirse si sería necesario un número mínimo de evaluaciones positivas, etc. Finalmente, la nota obtenida mediante los perfiles se corregirá por el factor 0,7. Así podemos plantear las siguientes fórmulas:

Para la antigüedad:

Se valorarán únicamente los años completos de servicio en el momento de realizar la evaluación, así:

$$PA = \frac{(\text{Años completos de servicio en la Armada})}{100} \times 3$$

Competencias:

Valoraremos cada comportamiento favorable en la competencia con 0,25 puntos y cada uno desfavorable – 0,25 con lo que las competencias pueden sumar como máximo 1. De esta forma la fórmula final será:

$$COM = \frac{(N.º \text{ comp. favorables} \times 0,25) - (N.º \text{ comp. desfavorables} \times 0,25)}{100} \times 7$$

La nota final del candidato vendrá dada por:

$$\text{Nota final} = PA + COM$$

La evaluación se efectuará sobre todos los candidatos solicitantes, empleando a tal fin las fichas operativizadas de los perfiles competenciales. De este modo, los perfiles así definidos, al haber sido operativizados en un listado de indicadores que resulta orientador sobre lo que se percibe como valorable, proporcionarán una retroalimentación constante y unas evaluaciones específicas sobre qué habría que mejorar, concretamente, en cada caso. Es precisamente esta orientación individualizada y retro-alimentación constante la que da un valor añadido al perfil como elemento de orientación hacia la excelencia, puesto que permite basar una ubicación objetiva y conocida previamente, transmitir valores y recordarlos, así como reforzar las competencias visualizadas como mejorables mediante decisiones justificadas de formación.

6. CONCLUSIONES

La herramienta propuesta nos permite, en definitiva, disponer de un elemento único, eliminando la disparidad de criterios que conlleva disponer de un sistema triple para la ubicación o asignación de destinos. De esta forma, tendremos un único criterio que, además, es sencillo de aplicar y claro en su concepto, y por tanto permitirá al final:

- Dejar ver las competencias de los miembros de forma personal e individualizada ya que, sin dejar de valorar la antigüedad, se da preponderancia a sus capacidades, elemento menos impersonal que la antigüedad.
- Evita la disparidad y subjetividad de los sistemas para asignar los puestos por LD o CM ya que, si bien hay criterios establecidos en la actualidad, estos son cambiantes y no favorecen la transparencia del sistema de asignación por estar sujetos a distinta interpretación, dependiendo de la persona que los aplique.
- Disipar las dudas que puedan existir en las valoraciones empleadas en la asignación por sistema PA, lo que hace que los candidatos a la hora de seleccionar un destino sean más proactivos en el terreno personal y se orienten a la mejora continua de sus competencias y a la búsqueda de la excelencia en su trabajo.

7. ANEXOS

7.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Se tomaron como referencia las fichas de puestos y la legislación que define funciones específicas de los miembros de las Fuerzas Armadas (FAS), concretamente: Ley de Régimen de Personal Militar (2007), Estatuto Básico del Empleado Público (2007) y Convenio único para el personal laboral del MINISDEF (2009).

Personal militar

Oficiales

- Jefe de unidad:
 - Acciones directivas: mando directo y gestión de la estructura orgánica de las distintas áreas de la ICO.
- Asesores (calidad y jefatura de programa):
 - Asesoría.
 - Control de gestión.
 - Control de calidad.
 - Gestión de proyectos.
 - Control de proyectos en curso.
 - Control de programas en curso.
- Jefes de área:
 - Asesoramiento a los superiores. Fundamentalmente al jefe o jefes de programa.
 - Gestión y dirección de su equipo profesional a su cargo.
 - Estudio e investigación en materias técnicas propias de sus especialidades.
 - Control y aprobación de documentación técnica.
- Inspectores:
 - Asesoramiento a sus superiores. Fundamentalmente al jefe de área o a los jefes de área.
 - Revisión de documentación técnica referente a su área.
 - Labores de investigación y desarrollo.
 - Labores técnicos en inspección de obras, pruebas de equipos y sistemas.
 - Labor docente.

- Administración:
 - Ejecutar las tareas relacionadas con funciones logísticas y administrativas relacionadas con su especialidad.
 - Asesoramiento a sus superiores.
 - Control económico de los proyectos y programas.
 - Control de material y aprovisionamiento.

Suboficiales

- Inspección:
 - Transmitir, cumplir y hacer cumplir, en todas las circunstancias y situaciones, las órdenes e instrucciones recibidas.
 - Asegurar la ejecución de las tareas encomendadas en la realización de funciones técnicas.
 - Colaborar en el seguimiento de las inspecciones y revisión de la documentación técnica.
- Administración:
 - Transmitir, cumplir y hacer cumplir, en todas las circunstancias y situaciones, las órdenes e instrucciones recibidas.
 - Asegurar la ejecución de las tareas encomendadas en la realización de funciones de gestión administrativa.
 - Funciones de control de archivo y gestión administrativa de la secretaría: fundamentalmente de personal y tratamiento de la documentación clasificada.
- Marinería. Administración:
 - Auxiliares para trabajos y cometidos en aplicación de procedimientos establecidos en la administración.
 - Labores de secretaría, archivo y gestión documental.

Personal civil

- Administración:
 - Tareas administrativas de gestión como jefes de negociado y subordinados a los jefes de área.

- Gestión directa de subsecciones administrativas como: sección programas, sección documentación técnica planos, sección de pruebas, sección programas extranjeros.
- Inspección:
 - Transmitir, cumplir y hacer cumplir, en todas las circunstancias y situaciones, las órdenes e instrucciones recibidas.
 - Asegurar la ejecución de las tareas encomendadas en la realización de funciones técnicas.
 - Colaborar en el seguimiento de las inspecciones y revisión de la documentación técnica.
- Auxiliares:
 - Funciones de mantenimiento informático.
 - Servicio de limpieza.
 - Mensajería interna.
 - Mantenimiento de instalaciones y servicios de la unidad.

7.2. COMPETENCIAS GENÉRICAS EN LA ARMADA

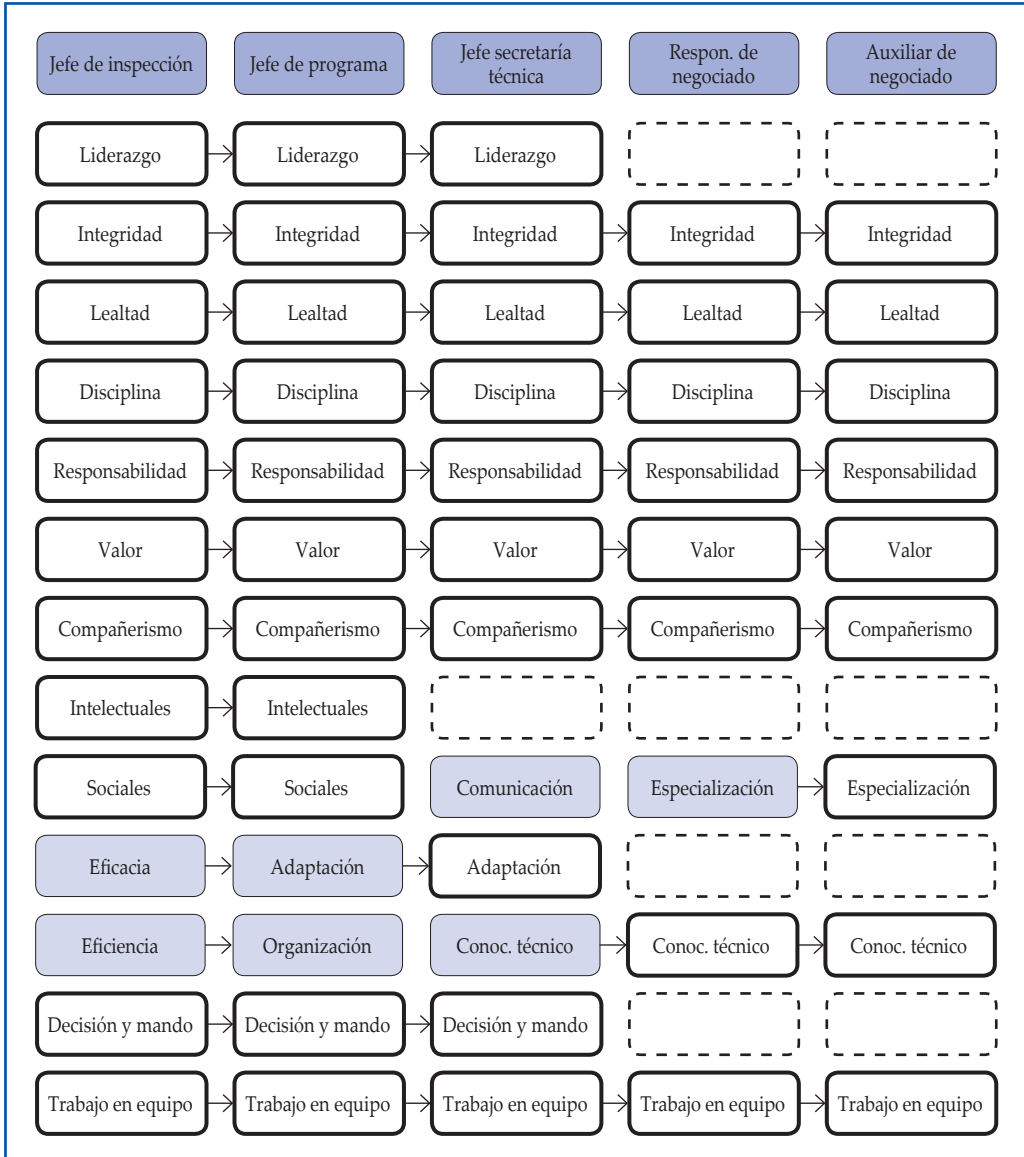
Se transcriben los elementos nucleares de la Armada española, obtenidos de su web institucional, siendo su misión la que la Constitución (1978) consagra a las FAS: actuar conforme a los valores y principios constitucionales que obligan a las personas, adquiriendo el compromiso ético de defenderlos con base en las leyes u ordenamiento jurídico vigente en cada momento.

La Armada goza de un gran prestigio, avalado internacionalmente y forjado a través de su participación en todo tipo de misiones, tanto en tiempo de paz como en momentos de crisis o conflicto, siempre que el Gobierno de España lo ha demandado. En junio del 2008, el Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada publicó el Concepto de Liderazgo en la Armada que recoge los rasgos diferenciadores, dentro de la profesión militar, derivados de las singularidades del entorno naval en el que se desarrolla nuestra profesión, que marca definitivamente a las personas, hombres y mujeres, que forman parte de la Armada. Nuestro personal debe estar preparado para ese entorno naval y por lo tanto exige que tengan unos valores personales, Nuestros Valores, muy arraigados en cada uno de los componentes de la Armada que les hace ligeramente diferentes. Como reza el Concepto de Liderazgo en la Armada: «Se entiende que nuestra profesión sea distinta a todas las demás que, como sostiene el tópico, exige vocación e imprime carácter, y explica esa íntima hermandad que subyace entre todos los hombres de mar y, muy especialmente, entre todos los marinos de guerra, sea cual sea su nacionalidad». Las personas, hombres y mujeres, que forman parte de la Armada, se caracterizan por unos valores que se han mantenido a lo largo de la historia de la Armada. Valores que se han grabado en los muros de nuestras escuelas. Valores

más destacados, que se han reflejado como cualidades en el Concepto de Liderazgo en la Armada: integridad, lealtad, disciplina, sentido del deber, valor y compañerismo.

7.3. MATRIZ DE COMPETENCIAS

Gráfico 10. Secretaría técnica de la Inspección de Construcciones



Bibliografía

- GRAMIGNA, M. R. [2005]: *PA-Partners*, recuperado el 15 de marzo de 2014, de <http://www.pa-partners.com>: <http://www.pa-partners.com/category/articulos/>
- ALLES, M. A. [2009]: *Diccionario de competencias la trilogía: Las sesenta competencias más utilizadas*, Buenos Aires: Granica.
- [2008]: *Dirección estratégica de recursos humanos*, 2.ª ed., Buenos Aires: Granica.
- [2005]: *Desempeño por competencias: Evaluación 360º*, Buenos Aires: Granica.
- [2004]: *Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias*, 2.ª ed., Buenos Aires: Granica.
- GOLEMAN, D. y CHERNISS, C. [2005]: *Inteligencia emocional en el trabajo*, Barcelona: Kairós.
- LEPSINGER, R. L. [1999]: *The art of science of competency models*: Pfeiffer Imp. of Jossey Bass Publishers.
- LEVY-LEBOYER, C. [2009]: *La gestion des compétences*, 9.ª ed., París: Eyrolles, éditions d'Organisation.
- [2003]: *Gestión de las competencias: Cómo analizarla, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*, Madrid: Gestión 2000.
- MCCAULEY, C. D.; RUSS S. M. y VAN VELSOR, E. [1989]: *The center for creative leadership handbook of leadership development*, San Francisco: Jossey Bass Pub.
- MCCLELLAND, D. [1987]: *Human Motivation*: Cambridge University Press.
- MINISTERIO DE DEFENSA [1996]: *Armada Española*, Recuperado el 24 de mayo de 2014, de Armada Española: http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/conocenos_valores/prefLang_es/
- RABAGO LÓPEZ, E. [2010]: *Gestión por competencias*, La Coruña: Netbiblo.
- SARACHO, J. M. [2005]: *Un modelo de gestión por competencias*, Santiago de Chile: Ril Editores.
- SOLANES PUCHOL, A. et. al. [2008]: *Elaboración de un cuestionario para la evaluación por competencias genéricas de estudiantes universitarios*, Sevilla: Universidad de Sevilla.
- SPENCER y SPENCER [1993]: *Competence at work, model for superior performance*: John Wiley & Sons Inc.

