

ANTONIO JOSÉ MADRID GARCÍA

Consultor en Recursos Humanos

Extracto:

DESDE hace algunos años, los profesionales de empresa tratamos de identificar aquellos aspectos que predicen el liderazgo de nuestras Compañías. Estos aspectos, una vez identificados, los maximizamos hasta lograr que se conviertan en componentes de nuestro modelo estratégico empresarial. Dichas herramientas de trabajo han sido contempladas tradicionalmente en ámbitos económico-financieros, comerciales o publicitarios, pero gracias a la aportación de las diferentes técnicas y herramientas de Recursos Humanos podemos, actualmente, hablar de la integración de los modelos de gestión de Recursos Humanos en el resto de la estrategia empresarial. En este sentido, los sistemas de gestión por competencias profesionales no sólo nos permiten aunar todas las directrices y políticas de Recursos Humanos, sino que, además, se convierten en un Modelo Estratégico de Gestión Empresarial al alinear a nuestro activo más importante, el capital humano, con los resultados, medidos de forma objetiva y ponderada, de la Organización.

Sumario:

- I. Introducción.
 - II. Hacia la definición de las competencias profesionales.
 - III. Trayectoria histórica.
 - IV. Marco actual de desarrollo de los sistemas de gestión por competencias.
 - V. Dirección estratégica de Recursos Humanos: hacia los sistemas de gestión en base a competencias profesionales.
 - VI. Modelo estratégico de Recursos Humanos: políticas asociadas a los sistemas de gestión por competencias.
 - 1. Selección de personal.
 - 2. Formación y desarrollo.
 - 3. Planificación de carreras profesionales.
 - 4. Evaluación del desempeño.
 - 5. Análisis y descripción de puestos de trabajo.
 - 6. Prevención de riesgos laborales.
 - 7. Sistemas de remuneración.
 - VII. Conclusión.
- Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Desde la Primera Revolución Industrial hemos venido asistiendo a innumerables cambios en los aspectos organizativos de las empresas. Fue en aquella época cuando se empezaron a plasmar las relaciones «contemporáneas» entre patronos y obreros. Si bien, al principio, éstas se circunscribían, casi en exclusiva, al establecimiento de unas condiciones «dignas» en la fábrica (seguridad e higiene laboral, calidad de vida laboral, políticas salariales, relaciones sindicales,...), con el tiempo fueron evolucionando hacia una conceptualización más «humana» de la empresa hasta llegar a nuestros días, en los que no sólo se contempla al trabajador como algo imprescindible en el engranaje económico de las compañías de todo el mundo, sino que, desde hace algún tiempo, se están considerando las ventajas competitivas que el capital humano ofrece al desarrollo empresarial y económico de las empresas del siglo XXI.

Sin duda alguna, el camino que han recorrido las empresas (empresarios y trabajadores) no ha sido fácil, sino que en multitud de ocasiones se ha tornado sinuoso. En este sentido, debemos recordar los períodos de conflictividad bélica, los cambios en la organización del trabajo llevados a cabo por Ford y Taylor en los que los trabajadores se vieron coartados por una «deshumanización» de las tareas laborales que tenían que llevar a cabo, e incluso, por un continuo seguimiento de su vida privada fuera de la fábrica. Tampoco debemos olvidar las crisis económicas sufridas por países enteros, lo que llevó a la pérdida de las ocupaciones laborales por parte de los trabajadores y de grandes sumas de dinero a los empresarios.

Desde esta perspectiva histórica llegamos hasta nuestros días, en los que, desde hace ya algún tiempo, se continúa el desarrollo económico y empresarial iniciado en la Primera Revolución Industrial a través de innumerables teorías, sistemas de gestión empresarial y herramientas de trabajo. En este sentido, es obligado citar a autores de la corriente humanista como MASLOW y MCGREGOR, Peter F. DRUCKER, BLANCHARD y JONSON, COVEY... y tantos otros Gurús del *Management* (sería imposible citar a todos) que han aportado su granito de arena al desarrollo de los entornos empresariales de hoy día.

Llegados a este punto es necesario mencionar a David C. McCLELLAND, padre de los sistemas de gestión por competencias. Sistema o modelo que, como veremos, viene a contribuir a la mejora

de las Organizaciones, a través de la optimización de los procesos y políticas de dirección y desarrollo de los Recursos Humanos, convirtiéndolo, de este modo, en un modelo de Dirección Estratégica que trasciende más allá de las políticas «clásicas» de Recursos Humanos en las compañías del mundo entero.

Como prueba de lo anterior, en 1999, la revista *Fortune* con la ayuda de HayGroup, realizó un estudio para identificar a las empresas internacionales más admiradas del mundo. Posteriormente, se realizó un segundo estudio para conocer qué distingue a las empresas mejor posicionadas en el *ranking* de las mejor valoradas en 24 sectores de actividad diferentes. Los resultados dieron una respuesta clara: ***el liderazgo en la Organización.***

En el estudio inicial se consultó a 10.000 altos directivos, consejeros independientes y analistas financieros y se les pidió valorar a las empresas de su sector en los parámetros críticos para triunfar en un entorno económico global, tales como la innovación, valor aportado a los accionistas, capacidad de atraer y retener talento, responsabilidad social y medioambiental, y capacidad de trabajar internacionalmente. Una vez obtenido el «cuadro de honor», se comprobó que las mejor valoradas tenían un primer punto en común: ***obtenían una notable calificación en la calidad del liderazgo ejercido en la Organización.***

Para identificar y desarrollar el liderazgo, las empresas más admiradas mostraron otra diferencia significativa con el resto: ***una mayoría emplea modelos de competencias que les aseguran detectar el potencial y desarrollar las capacidades clave para un liderazgo eficaz en su Organización.*** En vez de seleccionar de una lista de capacidades las que parecen lógicas, las empresas más admiradas se cercioran de qué competencias en la realidad diferencian a los líderes de éxito en su compañía, y posteriormente las utilizan como baremo para detectar el alto potencial y desarrollar el liderazgo.

En base al anterior fragmento, podemos comprobar cómo uno de los aspectos que predicen el liderazgo de las compañías del mundo con mayor éxito son los sistemas de gestión de sus recursos humanos, basados en competencias profesionales, que se llevan a cabo de una forma eficaz, tanto para el propio personal, como para la propia estrategia empresarial. Esto debería hacernos reflexionar sobre los sistemas de dirección y desarrollo de Recursos Humanos que llevamos (o no llevamos) a cabo en nuestras Organizaciones.

II. HACIA LA DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

Actualmente, muchos directivos, consultores, responsables de Recursos Humanos y gurús del *management* manejan en sus contextos de trabajo la palabra COMPETENCIA PROFESIONAL, no todos ellos coinciden en el concepto o en la identificación acerca de lo que realmente es. Unos opinan que es lo que tienen que tener todos los trabajadores, dependiendo, eso sí, de las tareas, funciones y categoría laboral de los mismos; otros, que es un conjunto de conocimientos técnicos; otros

autores, orientados hacia una concepción más humana de la dirección y el desarrollo de las personas dentro del contexto empresarial, opinan que es un conjunto de habilidades y de intereses (motivaciones) requeridas por el puesto de trabajo y, por consiguiente, demandadas al trabajador; por último, están los que afirman que es una mezcla tanto de conocimientos (técnicos) como de habilidades (personales) y actitudes (intereses-motivaciones). Lo que sí que parece claro es que el término lo popularizó BOYATZIS en su obra *The Competent Manager* en la que define Competencia como «una característica del individuo que influye significativamente en el rendimiento de su trabajo», por lo que permite «diferenciar» a los trabajadores eficientes de los que no lo son.

Por todo lo anterior, creemos necesario clarificar lo que distintos autores y entidades denominan COMPETENCIA PROFESIONAL, para ello estudiaremos algunos de los más representativos:

- *Levy Leboyer* define el término COMPETENCIA como: «comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada situación».
- *Arión Consultores*: Las competencias críticas o competencias clave, entendiéndose como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades».
- *Electricidad de Caracas*: «Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización».
- *Buck Consultants, Inc.*: «Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles, así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados».
- *Petróleos de Venezuela*: «Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de objetivos claves del negocio».
- *Marelli*. «La competencia es una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados para la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos (...) son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo».
- *Ibarra*. «La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser».

- BUNK: «Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo».
- *Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral: CONOCER (México)* ¹. «Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo».
- *CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN (Argentina)*: «Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional».
- *INEM (España)* ². Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.
- *La Organización Internacional del Trabajo (OIT)*: «La idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello» ³.
- *AUSTRALIA* ⁴: «Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones».
- *ALEMANIA* ⁵: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

¹ CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: medio para incrementar la productividad de las empresas.

² INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid 1995.

³ OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra. 1993.

⁴ GONCZI, A y ATHANASOU, J. *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa, 1996.

⁵ BUNK, G.P. «La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA». *Revista CEDEFOP*, n.º 1. 1994.

La aproximación más difundida en la literatura actual sobre competencias profesionales, como hemos podido comprobar, es la de suponer que en la definición de la misma intervienen 4 factores: aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes.

1. Uno de los defensores a ultranza de caracterizar la competencia mediante el factor de la **Aptitud** es BINET. Según éste, destacaremos más en aquellas tareas en las que tengamos más desarrolladas determinadas aptitudes específicas (aptitud musical, aptitud verbal, numérica,...) derivadas de una aptitud general denominada INTELIGENCIA. Las aptitudes se caracterizan por tener una mayor dependencia hereditaria que los restantes factores que pueden intervenir en las competencias profesionales, por lo que las aptitudes resultan ser altamente estables en la persona, por lo que si se mantiene esta concepción de las competencias es bastante difícil su estimulación y desarrollo.

En la actualidad esta concepción ha quedado obsoleta, ya que cada vez más se entiende que el éxito o el buen hacer de una persona depende más de aspectos como los intereses y/o motivaciones y habilidades que de la mera presencia de un elevado nivel de inteligencia.

2. En cuanto a los **Conocimientos**, cabe indicar que son necesarios para poder desarrollar las habilidades, componente este imprescindible cuando se habla de competencias profesionales. De algún modo, cuando nos referimos a determinadas competencias técnicas asociadas a un puesto de trabajo cobra especial relevancia el factor conocimiento a la hora de identificar la competencia.
3. Si ya decíamos anteriormente que para presuponer determinada **Habilidad** en cierta tarea es necesario un determinado componente de conocimiento que nos indique el *qué*, éste no serviría para nada si no supiéramos *cómo* poner en práctica dichos conocimientos. Nos encontramos, sin duda alguna, ante el aspecto o factor más importante de los que componen las competencias profesionales y el elemento diferenciador que, en los análisis sobre competencias profesionales, pone de manifiesto a las personas que poseen las competencias demandadas por la empresa y el puesto de trabajo.
4. En todo momento, tal y como el lector ha podido comprobar a lo largo de estas líneas, hemos estado observando cómo las competencias profesionales son constructos teóricos sin ningún valor a no ser que se evalúen o se pongan de manifiesto en un determinado contexto, en este caso en el laboral, gracias a la presencia de determinadas conductas y comportamientos que ponen de manifiesto la presencia o ausencia de una serie de competencias requeridas por el trabajador en una empresa y en una categoría laboral determinada. Pues bien, inevitablemente se tiene que hablar de las **Actitudes** de la persona porque éstas guían el comportamiento del individuo y lo hacen tanto desde su aspecto más cognitivo o psicológico como del afectivo, presentando, de este modo, un grado de atracción/evitación. Sin duda alguna, las actitudes personales serán imprescindibles en el terreno competencial del sujeto a la hora de adquirir, estimular y desarrollar las competencias profesionales que la persona no posee, no utiliza o no actualiza.

En definitiva, hemos observado las distintas concepciones que se ciernen en torno a las competencias profesionales en base a los componentes o factores que se encuentran presentes en las mismas y lo único que podemos afirmar es que nos encontramos ante un constructo eminentemente teórico en el que confluyen determinados aspectos, entre los que podríamos destacar: *conocimientos*, *habilidades* y *actitudes*, principalmente y que se ponen de manifiesto a través de determinados comportamientos en contextos específicos.

A continuación, estudiaremos el modelo «iceberg» (véase **figura 1**), el cual viene a explicitar, aún mucho más, los componentes de las competencias profesionales:

Figura 1.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Siguiendo este modelo podemos indicar que:

- El SABER corresponde a un conjunto de conocimientos, ya sea de hechos o procedimientos, bien de carácter técnico o de relaciones interpersonales, y que se encuentran relacionados con los comportamientos.
- El SABER HACER hace referencia a las habilidades-destrezas que el sujeto tiene que poner de manifiesto en diferentes contextos. Estas habilidades pueden ser de carácter técnico, sociales o cognitivas. Siendo lo habitual que las tres interactúen entre sí.

- El SABER ESTAR hace referencia a las actitudes y valores, tanto del sujeto, como de los distintos entornos en los cuales se tiene que relacionar.
- El QUERER HACER corresponde a los aspectos motivacionales que impulsan y orientan la conducta del individuo. Entre los factores motivacionales nos podemos encontrar unos de carácter interno (propios de la persona) y otros de carácter externo al sujeto.
- Por último, el PODER HACER se refiere a la capacidad personal relacionada con las aptitudes y rasgos personales que se traduce en una predisposición, relativamente estable, a reaccionar de una determinada forma.

Todos los factores anteriores, en su conjunto, nos llevan a la manifestación de la competencia (HACER), la cual resulta observable y medible, llevándonos a la gradación de la misma a través de los niveles de manifestación de la conducta en diferentes contextos y situaciones. Del mismo modo, cabe mencionar que los aspectos a tener en cuenta durante los procesos de selección y captación de talentos tienen que ver con la parte *Hard* de las competencias, es decir, SABER ESTAR, QUERER HACER y PODER HACER; mientras la parte *Soft*, SABER y SABER HACER, es susceptible de ser tratada a través de los procesos de formación y desarrollo.

III. TRAYECTORIA HISTÓRICA

En cualquier aspecto que se precie y que se intente contextualizar en un momento preciso y actual no sólo es necesario, sino que se convierte en imprescindible, realizar un recorrido histórico desde su origen o comienzo. En la temática que nos ocupa, este comienzo se remonta a la década de los años 1960-1970 en la que encontramos un movimiento dentro de la Psicología Industrial norteamericana encaminado hacia la implantación de constructos teóricos, que más tarde se llamarán competencias profesionales, con un marcado carácter aplicado y real a la hora de su «medición». Esta situación se ve favorecida por determinadas investigaciones desarrolladas en el ámbito de la Personalidad en el que se puede comprobar que los rasgos de personalidad en pocas ocasiones mostraban correlaciones estadísticas superiores a 0,33, explicando, de este modo, el 10 por 100 de la varianza con el desempeño real del trabajador en su puesto de trabajo (GHISELLI 1966, MISCHEL 1968). De este modo, empiezan a aflorar multitud de estudios en los que se puede comprobar que determinadas pruebas como los test de aptitudes, los basados en los conocimientos adquiridos por el individuo y las titulaciones académicas eran insuficientes y poseían escasa fiabilidad para predecir el desempeño laboral y el «éxito» en la vida privada (McCLELLAND, 1973). Además, en algunas ocasiones, poseían problemas estadísticos de validez ecológica, baremación y fiabilidad que las hacían cometer errores en la obtención de los resultados y en su posterior comparación con los grupos de referencia en variables socioeconómicas, culturales, etc. (FALLOWS, 1985).

Todo lo anterior fue lo que llevó a David C. McCLELLAND, un Catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, eminente investigador y tremendamente conocido, entre otras cuestiones,

por sus aportaciones en el terreno de la Motivación, a establecer los criterios de investigación que le llevasen al descubrimiento de las variables que «predicen» el desempeño laboral y que se encontraran menos sesgadas por variables relacionadas con el sexo, el nivel académico, la cultura y la raza, entre otros. Para ello, McCLELLAND estableció:

- La necesidad de **utilizar muestras de personas significativas**. Es decir, individuos que han conseguido notables éxitos, ya sea en el terreno laboral ya sea en el terreno privado, y compararlas con otros individuos que no han destacado en ninguno de los ámbitos anteriormente descritos.
- **Identificación de los comportamientos excelentes, así como las ideas o pensamientos subyacentes a dichos comportamientos**. En contraposición a las situaciones reflejadas en las pruebas «clásicas» de personalidad, de conocimientos o de aptitudes en los que se le presenta al individuo una serie de situaciones muy estructuradas y tiene que elegir entre varias opciones de respuesta, en la «identificación» o medición de las competencias se buscan las conductas y comportamientos que el individuo pone de manifiesto ante situaciones presentes en la vida cotidiana.

Ante esta situación McCLELLAND, junto con DAYLEY, desarrolló una técnica que le permitiera obtener las ventajas que no ofrecían las técnicas que se venían utilizando. Esta técnica la denominaron *Entrevista de Incidentes Críticos (Behavioural Event Interview)* y se basaba en otras técnicas y métodos como el *Test de Apercepción Temática* desarrollado por el propio McCLELLAND y el *Método de Incidencia Crítica* de FLANAGAN. La diferencia con este método es que FLANAGAN se interesaba por los elementos de la tarea que daban sentido a los puestos de trabajo.

La puesta en práctica de toda esta investigación provino cuando le fue encargado a McCLELLAND, a principios de los años setenta, un trabajo por el Departamento de Estado Norteamericano con el fin de mejorar el sistema de selección de los *Foreign Service Information Officers (Oficiales de Información del Servicio de Exteriores)*. Estos diplomáticos representaban a su país en los países extranjeros en calidad de directores del centro cultural norteamericano vinculado a la embajada. Estos oficiales dirigían la biblioteca, organizaban actividades culturales y daban conferencias. El objetivo de su puesto de trabajo era promover la imagen de Estados Unidos en el país de destino consiguiendo, de este modo, el apoyo a las políticas estadounidenses.

McCLELLAND accedió a tal encargo, pero se enfrentaba a un problema: *¿cómo podría mejorar dicho sistema de selección para que, de este modo, mejorase la eficacia de los diplomáticos norteamericanos?* Dicho problema surgió por el hecho constatado de que la correlación entre los resultados de las pruebas de selección (pruebas aptitudinales y de conocimientos: Historia Americana, Civilización Occidental, Inglés y Económicas, fundamentalmente) y la evaluación del desempeño de estos diplomáticos, una vez seleccionados, no era significativa. Es decir, los «mejores» diplomáticos no coincidían con los candidatos que habían obtenido una mayor puntuación en las pruebas realizadas en el proceso de selección. Ante esto, McCLELLAND procedió del siguiente modo:

- Seleccionó una muestra de diplomáticos «normales» y «excelentes».
- Estudió el comportamiento de estas personas. Para ello, utilizó la Entrevista de Incidentes Críticos (*Behavioural Event Interview*).
- Analizó los resultados obtenidos y observó una serie de características personales que diferenciaban a los diplomáticos «excelentes» de los «mediocres». A estas características las denominó competencias (*competencies*).

Algunas de las competencias que hacían destacar a unos diplomáticos de los otros eran:

- **Sensibilidad interpersonal e intercultural.** Esta competencia hacía a los diplomáticos que la poseían poder entender a personas de culturas diferentes y «comprender» las motivaciones de sus comportamientos. *Por ejemplo, un joven diplomático destinado en un país del Norte de África comprendió que la película que recibía de Washington para proyectarla ante grupos locales despertaría las iras de grupos de extrema izquierda. Encontró una forma de cumplir con Washington y evitar reacciones hostiles. Proyectarla un día de fiesta cuando nadie iría a verla.*
- **Mantenimiento de expectativas positivas.** Los diplomáticos que poseían esta competencia tenían capacidad para entender y apreciar los puntos de vista de personas con una opinión distinta a la suya. *Por ejemplo, un diplomático contó cómo mantuvo la amistad con líderes estudiantiles que habían amenazado con quemar la biblioteca del centro cultural.*
- **Rapidez en aprender las redes políticas de influencia.** Estos diplomáticos se daban cuenta rápidamente de quiénes eran las personas que influían en los procesos de toma de decisiones políticas. *Por ejemplo, un oficial contó cómo al llegar a un país africano rápidamente dedujo que era el sobrino de la amante del asistente ejecutivo del primer ministro el que tomaba las decisiones estratégicas en la política del petróleo.*

Éstas fueron algunas de las características individuales (competencias) que McCLELLAND observó entre los diplomáticos más eficientes. Además, encontró otras capacidades no académicas, como la habilidad de generar un gran número de ideas promocionales, que también aparecían en los diplomáticos más eficientes. En contraposición, en los diplomáticos «mediocres» aparecían continuos ejemplos de situaciones menos exitosas, por no prever las consecuencias políticas de determinadas acciones. Igualmente, sus narraciones contenían continuos comentarios negativos y de carácter racista acerca de los ciudadanos del país donde se encontraba la embajada.

De este modo, construyó un perfil de competencias necesarias para estas personas en las que se definía la competencia y se indicaban los comportamientos que hacían pensar en la presencia o ausencia de esta determinada competencia. Este perfil derivó en el establecimiento de un sistema de selección basado en competencias profesionales que garantizaría el éxito y la eficacia de los futuros diplomáticos norteamericanos.

Siguiendo con el recorrido histórico, es necesario destacar uno de los más ambiciosos estudios realizados para identificar las características personales que predicen el éxito de las personas emprendedoras. Este estudio fue realizado por la *Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional* en el que participaron más de 200 emprendedores de distintos países. El objetivo era detectar las competencias comunes a estos empresarios que llevan a buen puerto los negocios que inician. Cabe mencionar que los resultados del estudio indicaron que las diferencias en edad, experiencia, estudios y otros factores demográficos no mostraban relación alguna con el éxito de los emprendedores, por lo que en estos aspectos parece primar es el criterio de «igualdad de oportunidades». Pues bien, identificaron que en un 80 por 100 se trata de competencias «emocionales», mientras que en un 20 por 100 las diferencias provenían de competencias «cognitivas».

Competencias emocionales.

- Habilidad para detectar y aprovechar oportunidades: obtener financiación, ayuda, espacio para trabajar o recursos.
- Iniciativa o capacidad de desarrollar nuevos productos o servicios, anticipándose a los acontecimientos o demandas.
- Perseverancia y resistencia al desánimo ante los obstáculos.
- Interés por realizar un trabajo de calidad, superando estándares.
- Esfuerzo, dedicación y sacrificio para alcanzar los objetivos de trabajo o cumplir los compromisos con clientes.
- Búsqueda de la eficiencia: hacer las cosas más rápidamente, con menor coste, con más rendimiento o calidad.
- Autoconfianza para enfrentarse a los retos y asertividad en las relaciones con los demás.
- Capacidad de persuasión y utilización de estrategias de influencia.
- Reconocimiento de la importancia de las relaciones de negocios.
- Seguimiento y supervisión estrecha del trabajo para garantizar que las cosas se hacen correctamente y a tiempo.

Competencias cognitivas.

- Análisis de alternativas, anticipación de obstáculos y planificación sistemática de acciones.
- Capacidad de resolución de problemas e innovación, de generar nuevas ideas y aportar soluciones novedosas.

En 1993, con la publicación de *Competence at Work*, de Lyle SPENCER y Signe SPENCER, se marca un hito importante en la gestión por competencias. Entre otros aspectos, los SPENCER proponen una herramienta clave en la implantación de la gestión por competencias en el entorno empresarial: *el diccionario de competencias*.

Después de investigar el perfil de competencias diferenciadoras del éxito en cientos de puestos de docenas de empresas, se habían encontrado denominadores comunes (24 características personales) que incluían los rasgos diferenciadores en el 80 por 100 de los puestos, tales como *orientación al logro, impacto e influencia, liderazgo y trabajo en equipo*. Estas competencias, expresadas en comportamientos observables y graduadas en una escala de niveles, supusieron un gran paso en la simplificación y estandarización a la hora de investigar el perfil de competencias de un puesto.

Ahora podía disponerse de un lenguaje común para describir el perfil de competencias de diversos puestos. Asimismo, se contaba con escalas de medida que facilitaban el estudio estadístico requerido para la identificación de perfiles y el análisis de adecuación entre competencias personales y perfil del puesto. Y por último, el elemento clave, los comportamientos reflejados en el diccionario, habían sido inductivamente identificados, es decir, no eran fruto de un trabajo de laboratorio, sino que emergían directamente del estudio de los comportamientos de cientos de personas en sus puestos de trabajo y reflejaban lo que los mejores hacen.

IV. MARCO ACTUAL DE DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para esbozar el desarrollo actual de los sistemas de gestión por competencias en nuestro país estudiaremos las conclusiones más representativas del estudio realizado por Arthur ANDERSEN: *Estudio sobre el uso de la gestión por competencias en el entorno empresarial español*, en el que se entrevistó a los responsables de Recursos Humanos de 81 empresas del territorio español. Según dicho estudio:

1. El 54 por 100 de las empresas participantes manifiesta utilizar un modelo de gestión por competencias. De las empresas que no lo utilizan el 70 por 100 indica que pretenden implantarlo en un período de dos a cinco años.
2. Es una práctica reciente en nuestro entorno empresarial, ya que el 74 por 100 de las empresas que lo aplican llevan haciéndolo desde hace menos de dos años.
3. Entre los beneficios que aporta este modelo de gestión por competencias se encuentran entre otros: *una mayor eficacia a la hora de gestionar el desempeño (76%), se facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de negocio (72%), mejora el desarrollo de las carreras profesionales (69%) y orienta la inversión en formación (61%)*.

4. De igual forma, *contribuye a la gestión integrada de los Recursos Humanos (76%), a la mejora de la cualificación de los trabajadores (71%), al desarrollo y a la motivación de las personas (66%), mejora los resultados para la empresa (54%), propicia un mayor dinamismo en la organización (49%) y una mayor movilidad funcional (46%)* y, en último lugar, *permite una reducción de los costes (14%)*.
5. Entre las barreras a las que se tiene que enfrentar la implantación de este modelo de gestión se indicó por la mayoría de los participantes (77%) que era la *cultura empresarial*. Otros problemas añadidos son: *falta de apoyo de la dirección (54%), los trabajadores (44%), y el coste económico (14%)*.
6. Entre los factores críticos para el éxito del sistema de gestión por competencias nos encontramos con: *el diseño a partir de la estrategia de la empresa (76%), que se comuniquen a los empleados y sea aceptado por ellos (72%), que recoja competencias tanto técnicas como de gestión (69%), que afecte a toda la organización y no sólo a un área o puesto concreto (53%), que en su diseño intervengan equipos de trabajo (50%) y que se encuentre ligado al sistema retributivo (47%)*.
7. Entre los procesos de gestión de Recursos Humanos integrados en torno a la gestión por competencias nos encontramos con que en la *formación* es donde las empresas consultadas utilizan en mayor medida la gestión por competencias (90% de los casos), le siguen: *identificación de altos potenciales (82%), desarrollo de carreras (79%), selección interna (74%), evaluación del desempeño (68%), selección externa (63%), planificación de Recursos Humanos (55%) y retribución (42%)*.

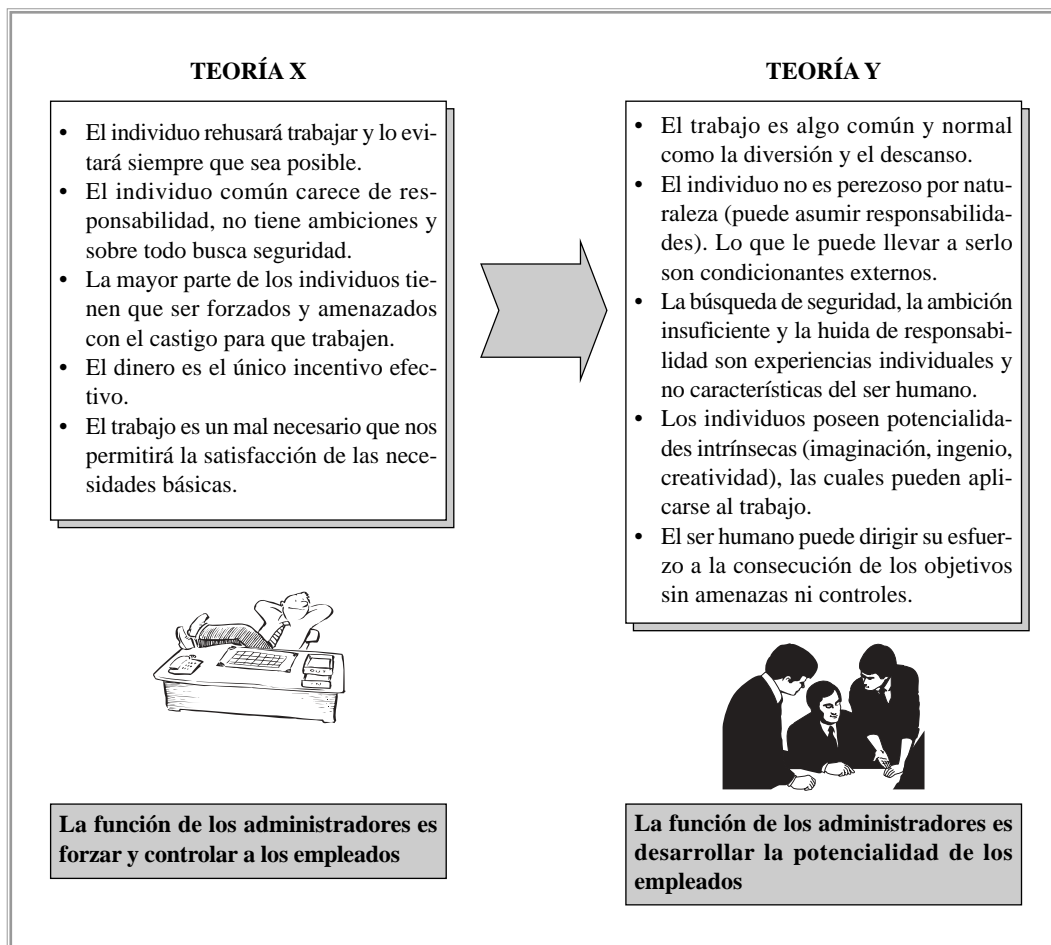
En base a lo anterior, no cabe duda de que, desde hace algún tiempo, existe un lenguaje común en la dirección y gestión de las personas dentro del contexto organizacional a través de los sistemas de gestión por competencias. Aunque España es un país que está apostando fuertemente por este nuevo modelo de dirección del personal e incluso, según fuentes de Arthur ANDERSEN, la implantación del modelo en las empresas españolas es razonable (54%), no es menos cierto que otros países como EE.UU., Inglaterra y zonas de Latinoamérica (como por ejemplo Argentina) hace ya bastante tiempo que vienen gestionando al personal de sus empresas mediante este sistema.

V. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: HACIA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN BASE A COMPETENCIAS PROFESIONALES

Un tema de debate, en torno a la aplicación del sistema de gestión por competencias en las empresas, ha sido qué características presentaban las Compañías en las cuales se implantaba este sistema de gestión del personal. Siempre parece haberse ligado a las grandes empresas y a las multinacionales, tanto por el personal que tienen (necesidad de un sistema y unas técnicas concretas que optimicen la gestión de sus recursos humanos), como por la inversión económica que pueden realizar a la hora de implantar el modelo. Independientemente de estos aspectos, que inevitablemente

influyen, uno de los aspectos que marcará la decisión de apostar en nuestra compañía por este sistema de dirección y desarrollo de personas parece estar más ligado a factores como la cultura y los valores empresariales y al estilo de dirección de sus Recursos Humanos, independientemente del tamaño y del capital de la empresa. Para esto, nos serviremos de las aportaciones que MCGREGOR realizó a través de la Teoría X e Y (véase **figura 2**).

Figura 2.

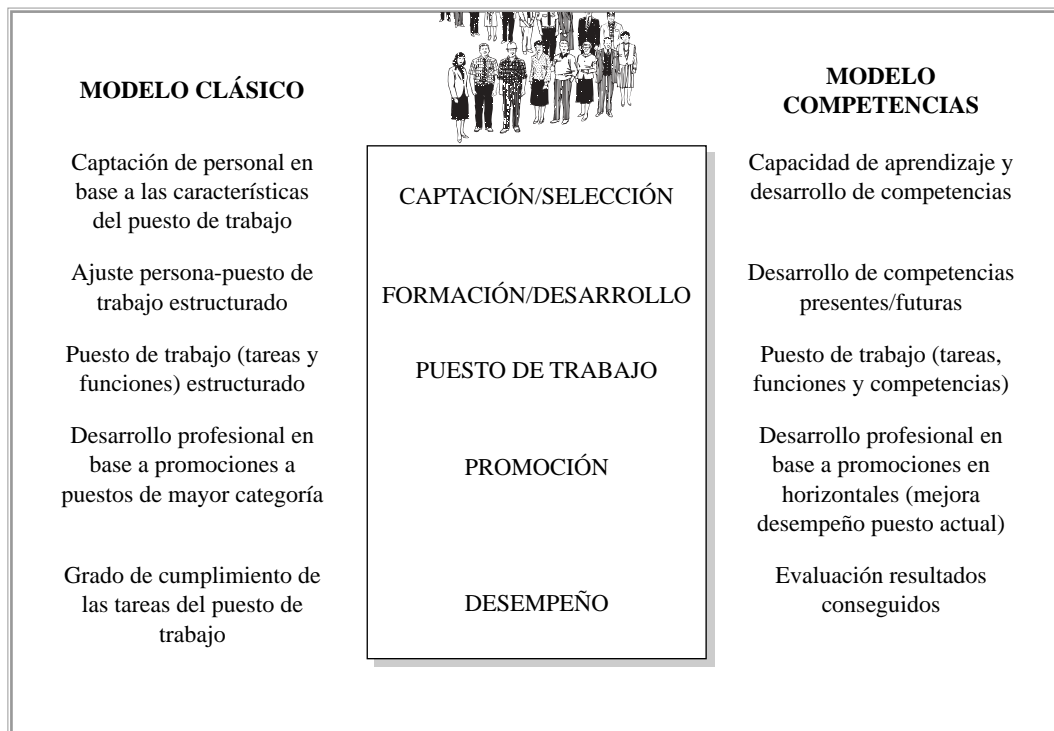


FUENTE: *Elaboración propia.*

Por lo tanto, tendremos que luchar por posicionarnos en los sistemas de dirección de personal derivados de la Teoría Y si queremos implantar en nuestra organización el modelo de gestión por competencias antes que lamentarnos por no tener un gran número de empleados que gestionar o no tener las cifras de negocio que presentan las grandes multinacionales.

No cabe duda de que los sistemas de gestión de Recursos Humanos basados en competencias profesionales establecen diferencias con respecto a los modelos «clásicos» de dirección de personal (véase **figura 3**), de forma general y específicamente, en las siguientes políticas de dirección de recursos humanos:

Figura 3.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Además de los elementos estratégicos anteriores, los sistemas de gestión del personal en base a competencias profesionales se encuentran favorecidos por diferentes factores micro y macro empresariales tales como:

- Mayor mimetismo entre diferentes y alejadas zonas de población (y actividad económica).
- Globalización de la economía y los mercados internacionales.
- Mayor competitividad de las condiciones de los mercados económicos (servicios y productos).

- Continua innovación y búsqueda del cambio.
- Competitividad constante (se descubre un nuevo elemento competitivo: el capital humano).
- Descubrimiento de los elementos que generan valor (activos intangibles: las personas de las empresas).
- Búsqueda de la excelencia empresarial (la calidad como valor tangible).
- Necesidad de estrategias empresariales contrastadas para la consecución de la continuidad en los mercados de actividad económica (gestión del conocimiento, gestión del talento,...).

En definitiva, alinear la estrategia de negocio con las de las personas \Rightarrow GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

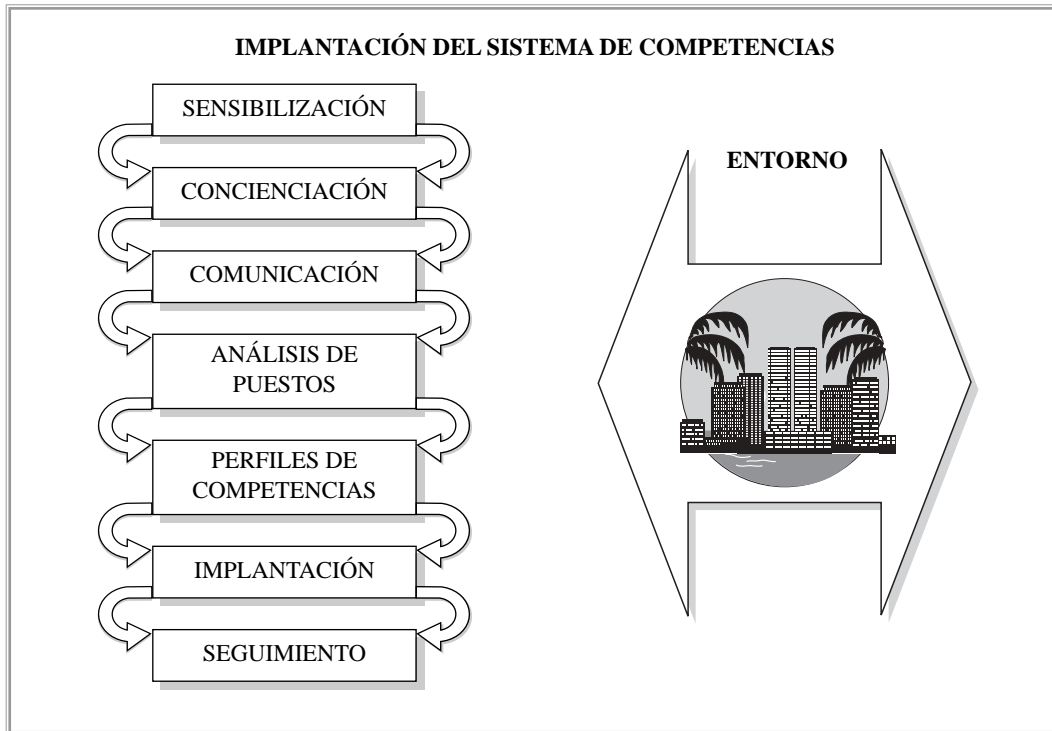
Por lo tanto, y debido a los factores anteriormente comentados, es necesario mencionar que el modelo de gestión por competencias conlleva enormes ventajas competitivas y estratégicas en los entornos actuales de trabajo, entre las que nos podemos encontrar:

- Permitir el desarrollo de la organización en su conjunto.
- Desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento.
- Planificar intervenciones de mejora al detectar puntos débiles.
- Optimizar los recursos destinados a la dirección y desarrollo de los Recursos Humanos de la empresa.
- Orientación a resultados.
- Establecer un marco de clasificación profesional enlazado con el convenio colectivo de la empresa.
- Propuesta de los sistemas de movilidad funcional.
- Alinear el desarrollo organizacional (basado en las políticas de Recursos Humanos) con la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Flexibilidad organizativa. Sin duda, el diseño de la estructura empresarial en base a competencias profesionales permite una flexibilidad total al ir redefiniendo continuamente las habilidades requeridas por el personal.
- Flexibilidad y adaptación continua a los cambios por parte de los trabajadores al ir incorporando, en cada uno de sus puestos, el aprendizaje continuo y sistemático.

- Predisposición a la utilización de conceptos más objetivos, operativos y consensuados por toda la Organización.
- Predicciones sobre el rendimiento del personal más seguras, válidas y fiables al establecer los procedimientos de evaluación de las competencias y el nivel de adecuación a los estándares previamente definidos.

Una vez que decidimos apostar por la implantación de un modelo de gestión por competencias, en base a las ventajas anteriormente comentadas, debemos tener en cuenta las etapas del proceso de implantación del mismo (véase **figura 4**), las cuales se resumen:

- Sensibilización, como primer paso hacia el compromiso de todos los trabajadores de la Organización.
- Concienciación. Resulta fundamental que las personas implicadas sean capaces de valorar las ventajas que puede conllevar la implantación de dicho modelo, tanto para la Organización como para ellas mismas.
- Comunicación. Entre los objetivos a conseguir:
 - Aumentar el conocimiento e información del sistema de gestión por competencias por parte de todos los implicados.
 - Establecer los canales y medios de comunicación necesarios para que contribuyan con eficacia a dar a conocer el desarrollo del modelo.
 - Facilitar el acceso a la información por parte de los diferentes colectivos afectados.
 - Paliar los posibles rumores sobre la implantación y desarrollo del modelo.
 - Reducir la incertidumbre de los colectivos implicados.
 - Conseguir una mayor involucración y motivación del personal para asumir las responsabilidades finales de la implantación del sistema de gestión por competencias.
- Análisis de puestos de trabajo. Primero a nivel clásico (responsabilidades, tareas y funciones), para en un segundo término pasar a la identificación de las competencias claves asociadas a cada puesto de trabajo.
- Definición de los perfiles de competencias de cada uno de los puestos de trabajo, así como las competencias genéricas o comunes a todos los miembros de la Organización.
- Seguimiento. Nos permitirá realizar las pertinentes modificaciones, en el caso de que sean necesarias, de cara a la consecución de los objetivos inicialmente previstos.

Figura 4.

FUENTE: *Elaboración propia.*

No debemos olvidar que para la implantación del modelo, y la consecución de ventajas competitivas para la Organización, será necesario tener en cuenta una serie de principios que favorecerán el desarrollo competencial (véase **figura 5**).

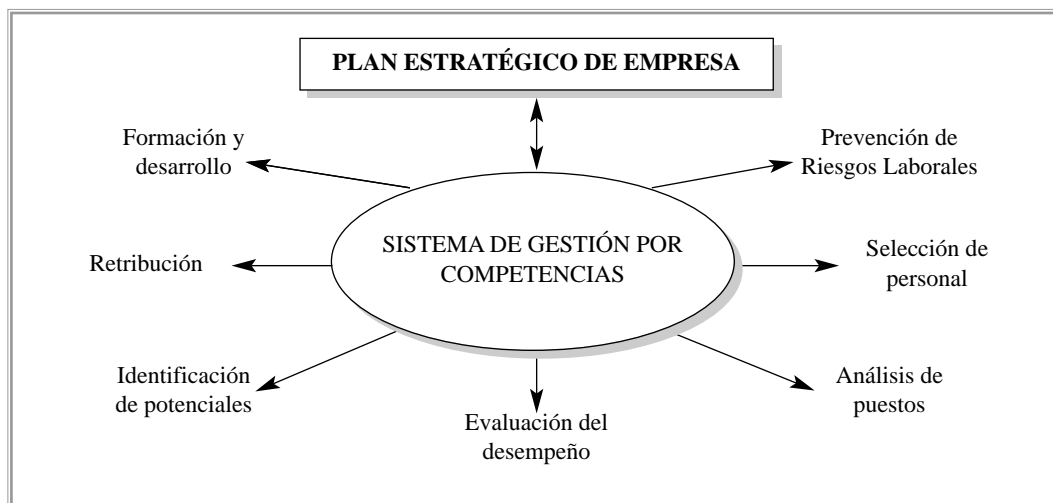
Figura 5. Principios del desarrollo competencial.

1. Prestar atención a las competencias críticas para el éxito en el puesto y en la Organización.
2. Evaluar las competencias de una forma objetiva.
3. Identificar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora.
4. El aprendizaje y desarrollo competencial será efectivo siempre y cuando exista motivación por «algo».
5. El desarrollo ha de ser autodirigido y supervisado.
6. Fijar objetivos de logro realistas.
7. Concretar el Plan de Actuación.
8. La práctica y la paciencia serán buenos aliados del desarrollo de competencias.
9. Reforzar el aprendizaje con motivadores extrínsecos.
10. Utilizar métodos y técnicas validas para medir los cambios y los resultados.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Como hemos podido comprobar a lo largo de esta líneas, los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos basados en Competencias Profesionales no sólo permiten aunar todas las directrices y políticas de Recursos Humanos, sino que, además, se convierten en un Modelo Estratégico de Gestión Empresarial al alinear a nuestro activo más importante, el capital humano, con los resultados, medidos de forma objetiva y ponderada, de la Organización (veáse **figura 6**).

Figura 6.



FUENTE: *Elaboración propia.*

VI. MODELO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS: POLÍTICAS ASOCIADAS A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Como hemos podido comprobar anteriormente el sistema de gestión por competencias ofrece a los directores de Recursos Humanos la posibilidad de integrar en un modelo estratégico de gestión todas y cada una de las políticas de Recursos Humanos de la Compañía. En este sentido, veremos cada una de dichas acciones:

1. Selección de personal.

Los procesos de selección de personal que se realizaban antaño partían de la premisa de que el trabajador seleccionado tenía que ser la persona adecuada, obteniendo, de este modo, el total ajuste persona-puesto. La herramienta básica de trabajo era la descripción del puesto de trabajo con la definición de las funciones, tareas y responsabilidades de dicho puesto dentro de la Organización,

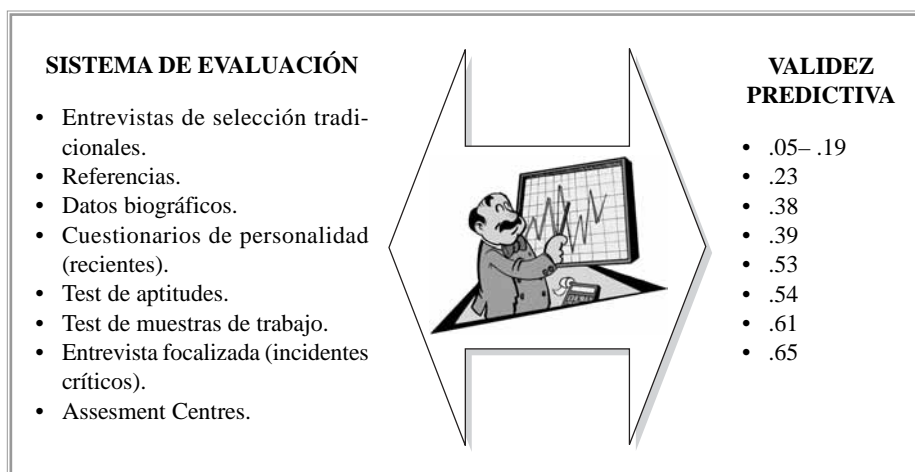
obviando, de este modo, el valor añadido que le puede conferir la persona que desarrolle (y no que «ocupe») el puesto de trabajo. Por este motivo, y desde esta concepción, se establecían los procesos de selección, los cuales se caracterizaban por:

- Adecuación persona-puesto.
- Poca relevancia a la parte relacionada con las habilidades, valores, intereses, etc., del sujeto (parte *soft* del candidato).
- Pruebas de evaluación y selección basadas en los conocimientos, expedientes académicos, aptitudes (grado de inteligencia del sujeto) y rasgos de personalidad (extroversión, adecuación a las normas y al grupo, etc.).
- Búsqueda del perfil profesional ideal.

Con el paso del tiempo y con el cambio de paradigma se demostró que:

- La adecuación persona-puesto no sólo provenía de los conocimientos y rasgos de personalidad del candidato.
- Había otra serie de aspectos estratégicos en el desarrollo eficaz de las labores del puesto de trabajo (habilidades y cualidades del trabajador).
- Las pruebas de evaluación basadas en aptitudes y rasgos de personalidad no predicían como debían (validez y fiabilidad) la adecuación persona-puesto (véase **figura 7**).

Figura 7.

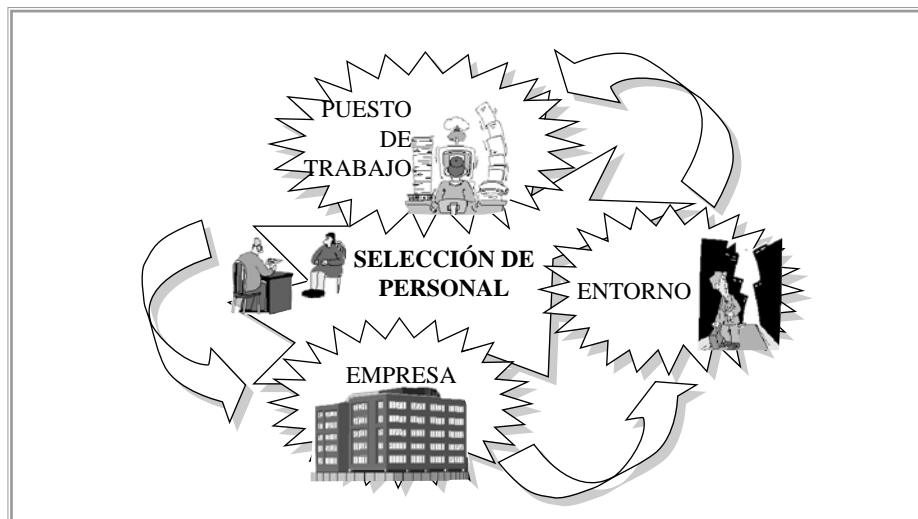


FUENTE: HAYGROUP.

- Los aspectos que se «medían» (aptitudes y rasgos de personalidad) eran relativamente estables, por lo que los procesos de selección no iban acompañados de otras políticas de Recursos Humanos (desarrollo, motivación,...).
- El perfil ideal no existía. Para lo que realmente servía era para tener una idea más clara de lo que necesitaba la compañía. Lo que realmente se busca en la actualidad son personas con un alto grado de flexibilidad y capacidad de aprendizaje susceptibles de alcanzar ese perfil ideal.

Por todo lo anterior, se inicia un proceso de cambio de paradigma en la selección de personal en el que, inevitablemente, la gestión por competencias tiene mucho que decir y ofrecer. Siguiendo la **figura 8** podemos comprobar que las fases del proceso de selección basado en competencias profesionales son prácticamente las mismas que se llevaban a cabo en los procesos basados en parámetros de selección clásicos, lo único que difiere son las técnicas y herramientas utilizadas y, como no, el cambio de paradigma.

Figura 8.



FUENTE: *Elaboración propia.*

1. **Análisis del puesto.** Sigue siendo un elemento fundamental en la selección por competencias, lo único que difiere es que no se realiza a través de los anteriores procedimientos en exclusiva, es decir, funciones, tareas y responsabilidades, sino que, además, introducimos las competencias necesarias y requeridas por el puesto de trabajo. De este modo, introducimos esta variable dentro del proceso de selección y, por tanto, la necesidad de disponer de herramientas de diagnóstico de competencias. De este análisis extraeremos las competencias asociadas al puesto de trabajo.
2. **Análisis de la Organización.** Resulta necesario tener en cuenta y, por tanto, definir aquellas características (competencias) presentes en la Compañía, ya que los profesionales no

sólo se «insertan» en un puesto de trabajo determinado, sino que lo hacen en una estructura empresarial en la que se tienen que establecer y compartir valores, ideales, etc.; en definitiva, una cultura consensuada por todos los puestos de trabajo y las personas que los desarrollan que permita la obtención de los objetivos estratégicos prefijados. Para ello, resulta fundamental la definición de las competencias organizativas.

3. **Análisis del entorno.** Un proceso de selección nunca ha podido ser ajeno a lo que ocurre alrededor de la compañía (estudios más demandados, nivel de desempleo, características de los jóvenes en busca de su primer empleo,...). De esta forma, cuando se definen las competencias de los puestos a cubrir en una organización es conveniente que se realicen en consonancia con lo que nos vamos a poder encontrar en el mercado de trabajo, ya que si no estaremos cometiendo un error básico al no tener en cuenta la oferta existente fuera de la empresa.

Una vez visto lo anterior, ahora, nos centraremos en el proceso, de forma específica, que caracteriza la selección por competencias. En la selección por competencias hay tres momentos claves:

- **Definición del perfil competencial.** Para ello, identificaremos las competencias específicas y genéricas y definiremos e identificaremos los niveles de medida.
- **Establecimiento de las técnicas de evaluación de los candidatos.** Debemos tener en cuenta que, en la identificación de las características del sujeto, deberemos utilizar una serie de herramientas para conocer al individuo en su parte más «dura» (aptitudes, conocimientos, características de personalidad, etc.) y otra serie de técnicas para evaluar aspectos relacionados con su perfil «blando», es decir, habilidades, intereses, valores, etc. Como hemos venido mencionando, una competencia es un compendio de conocimientos, habilidades, aptitudes, etc.; por ello, es necesario utilizar distintas pruebas de evaluación para diagnosticar determinados aspectos presentes en ella. En este sentido, se han venido utilizando, y se utilizan, test de personalidad, de inteligencia, análisis curricular, biografías profesionales, pruebas de conocimientos técnicos, entrevistas de selección tradicionales, etc., para detectar las características relacionadas con el perfil «duro» del sujeto. Pero, dentro del ámbito que más nos interesa, el de la predicción del rendimiento y el desempeño del futuro trabajador (ahora candidato), tenemos que utilizar otro tipo de herramientas como la entrevista de incidentes críticos, *assessment centre*, dinámicas de grupo, evaluación de habilidades en entornos *outdoor* (fuera del contexto habitual de trabajo), etc.
- **Análisis de las competencias (conductas y comportamientos) profesionales requeridas.** Como ya mencionamos anteriormente, es necesario contar con el *diccionario de competencias*, es decir, las competencias propias del puesto y las de la organización. La definición de las mismas nos servirá de guía a la hora de entender a qué nos estamos refiriendo; es decir, lo que realmente podremos medir u observar (niveles de comportamiento) y que nos servirá como indicador acerca de la manifestación de la conducta para utilizar como predictor del desempeño futuro del trabajador. Lógicamente nos tendremos que servir de las distintas herramientas de evaluación para extraer una conclusión acerca del perfil competencial del candidato (véanse **figuras 9 y 10**).

Figura 9.

A continuación señale aquella aseveración que, a su juicio, le defina cuando se comunica con otras personas. Esto nos permitirá tener un mayor conocimiento acerca de la efectividad de sus procesos comunicativos para, en el caso de que sea necesario, ayudarle a mejorar.

Muchas gracias por su colaboración.

- Utilizo durante el proceso comunicativo un lenguaje claro adaptado a las características (sociales, culturales,...) del interlocutor.
- Presto atención a aspectos relacionados con la optimización de la comunicación con otras personas al atender cuestiones relacionadas con el continuo entendimiento de la información transmitida por el interlocutor.
- Soy capaz de establecer procesos comunicativos en mi interacción con otros individuos.
- Utilizo un adecuado lenguaje verbal (vocabulario, estructuras gramaticales,...) y no verbal (miradas, gestos,...) cuando comunico mis mensajes.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Figura 10.



	1	2	3	4
1. Reconoce y asume su grado de responsabilidad en cada una de las acciones y decisiones que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Utiliza el sentido común, actuando con sensatez en la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Analiza toda la información relevante antes de tomar una decisión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Establece criterios que permiten optimizar las decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Evalúa las consecuencias que tienen las decisiones que toma tanto para su equipo como para la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se preocupa de explicar a las personas implicadas el porqué de sus decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Plantea por anticipado las decisiones que considera más adecuadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Anticipa y prevé posibles soluciones a situaciones difíciles e insospechadas aportando salidas originales y creativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Nunca las manifiesta. 2. Las manifiesta en ocasiones.
3. Las manifiesta frecuentemente. 4. Las manifiesta siempre.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Para ilustrar lo comentado hasta el momento, y a modo de ejemplo, presentaremos la parte central de una entrevista de selección de personal (véase **figura 11**) en la que se intenta detectar el nivel de adquisición de la competencia «orientación al cliente» en dos candidatos que optan a un puesto de trabajo relacionado con el área comercial.

Figura 11.

<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al cual van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente (proveedores, personal de la organización,...)</p> <p>NIVEL B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, buscar información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del/os cliente/s. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p>	
<p>ASPIRANTE 1:</p> <p>Pregunta: ¿Alguna vez fue responsable del lanzamiento de nuevos productos en la red de sucursales?</p> <p>Si la respuesta es afirmativa: ¿Cómo tuvo en cuenta las necesidades de los clientes de su zona en relación con los nuevos productos?</p> <p>RESPUESTA:</p> <p> Cuando lanzamos los nuevos productos hicimos un programa de actividades muy completo con el fin de exponer las bondades de los nuevos productos y comprobar realmente si éstos cubrían las necesidades de los clientes de mi zona. Tuve un caso de un cliente que no lo veía muy convencido, no decía nada pero se lo leí en los ojos, lo conozco desde hace mucho... Lo invité a almorzar y se lo expliqué personalmente hasta que lo vio claro. Tomé luego el caso como ejemplo, para explicárselo a todos los gerentes, para que ellos hagan lo mismo si se les presentara un caso similar...</p> <p>NIVEL DE LA COMPETENCIA: GRADO B</p>	<p>ASPIRANTE 2:</p> <p>Pregunta: ¿Alguna vez fue responsable del lanzamiento de nuevos productos en la red de sucursales?</p> <p>Si la respuesta es afirmativa: ¿Cómo tuvo en cuenta las necesidades de los clientes de su zona en relación con los nuevos productos?</p> <p>RESPUESTA:</p> <p> Cuando lanzamos la nueva línea de productos realicé las presentaciones a los clientes utilizando el esquema que nos mandaron desde Central... Los ejemplos eran para la gran ciudad, creo que debieran habernos enviado ejemplos más apropiados... Pero bueno, si ellos enviaron esa presentación supongo que lo habrán analizado previamente... De todos modos, salió bien, los clientes entendieron los nuevos productos, están acostumbrados a las presentaciones prediseñadas...</p> <p>NIVEL DE LA COMPETENCIA: GRADO D</p> <p>(No cubre el perfil requerido)</p>

FUENTE: MARTHA ALLES.

Como podemos comprobar no es que resulte un proceso complicado, pero sí que requiere el establecimiento de un procedimiento de trabajo basado en competencias (diccionario competencial, definición y establecimiento de indicadores de comportamiento), la elección de las herramientas adecuadas (objetividad, fiabilidad y validez), así como experiencia y pericia por parte del entrevistador en modelos de gestión basados en competencias profesionales.

Como conclusión, indicaremos que el proceso de selección tiene principio, pero no tiene fin, ya que como dijimos anteriormente el perfil que se busca en el candidato es ideal, no existe realmente, por ello es necesario ligar otras políticas de Recursos Humanos con la incorporación del candidato, sobre todo el proceso de formación y desarrollo competencial del candidato, principalmente por dos motivos:


- Resulta difícil que el candidato posea la competencia que nosotros estipulamos y en el grado que indicamos.
- Las competencias no son inmutables, sino que continuamente van cambiando y adaptándose a factores como los objetivos de la compañía, cambio de valores y estrategia, etc.

2. Formación y desarrollo.

Los procesos de formación basados en competencias profesionales toman como premisa fundamental el avance y la mejora de la profesionalidad de los «alumnos», ya que se basan en el desarrollo de las habilidades y cualidades profesionales de los trabajadores (véase **figura 12**).

Figura 12. Formación basada en competencias.

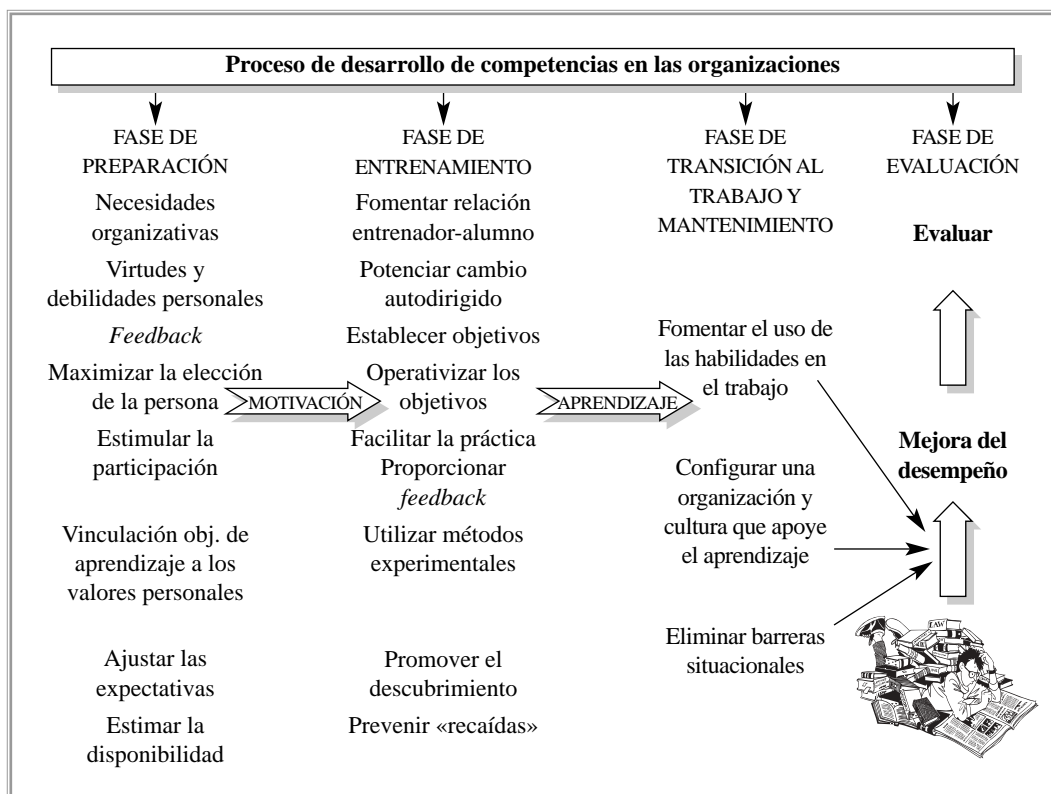
- Objetivo: desempeño laboral vs contenidos formativos.
- Objetivos formativos de carácter pragmático.
- Integración de contenidos en el entorno de trabajo.
- Aprendizaje aplicable a situaciones complejas y no definidas de antemano.
- Favorecer la autonomía y capacidad de aprendizaje de los individuos.
- Docente vs. *coach*.
- Competencias identificadas con rigurosidad y verificadas.
- Desarrollo competencial y evaluación individual.
- Evaluación: conocimiento, actitudes y desempeño.
- Énfasis en los resultados.
- Progreso formativo personalizado.
- Continua retroalimentación del aprendizaje.
- Alumno co-protagonista del proceso de aprendizaje.



FUENTE: *Elaboración propia.*

La formación basada en competencias profesionales no sólo permitirá la obtención de beneficios para los trabajadores de nuestra compañía (mayor cualificación profesional, promociones, aumento de salarios,...), sino que será un proceso que permitirá que toda la Organización avance hacia la consecución de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la Compañía. En este sentido, y siguiendo la **figura 13**, observamos cómo en el proceso de desarrollo organizacional, basado en competencias profesionales, existen cuatro fases bien diferenciadas:

Figura 13. Proceso de desarrollo de competencias en las organizaciones.



FUENTE: CHERNISS Y GOLEMAN.

- FASE DE PREPARACIÓN.** Aunque también podríamos denominarla de planificación. En esta fase resulta crucial conocer cuáles son las necesidades concretas, elegir a las personas más relevantes para lograr su participación en el proceso, conocer las fortalezas y debilidades, estipular los objetivos a conseguir y obtener el compromiso y la participación incondicional de los protagonistas.
- FASE DE ENTRENAMIENTO.** Si en la anterior fase el objetivo fundamental era motivar a los implicados, en esta fase la premisa más importante es la del Aprendizaje. En este proceso resulta primordial la definición de los objetivos de aprendizaje, el establecimiento del método de formación y el desarrollo del cambio.

- c) **FASE DE TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO.** La razón de ser de esta fase radica en la puesta en práctica de todo lo aprendido en el contexto «natural» del sujeto: el puesto de trabajo. Para ello, se deberán propiciar las condiciones adecuadas (entorno, herramientas de trabajo, tratamiento de los errores, etc.) para que se pueda plasmar sin dificultad lo aprendido por el alumno.
- d) **FASE DE EVALUACIÓN.** Parte final del proceso en el que el objetivo último es la mejora continua y el desarrollo de los individuos, y la propia organización, a través del *feedback* de los resultados obtenidos.

Después de lo comentado anteriormente, y antes de emprender nuestras actividades de formación, debemos empezar por asentar los cimientos del cualquier proceso formativo: **la planificación de la formación.** En esta fase del proceso nos vamos a centrar en la técnica que mayor información nos puede ofrecer. Nos referimos al análisis de *necesidades formativas*. El análisis de la información que recojamos de esta identificación de carencias formativas y las conclusiones a las que lleguemos nos conducirán, sin ningún tipo de problema, a la siguiente fase del proceso formativo que será la del diseño y puesta en marcha de las actividades formativas. La justificación de la realización de esta detección de necesidades de formación en los trabajadores, que serán candidatos a participar en actividades relacionadas con la formación, radica en un hecho muy sencillo, pero que en la mayoría de las ocasiones no se tiene en cuenta: no se deberían realizar acciones de formación que no respondieran a unas necesidades específicas de la realidad concreta que presentan tanto empresa como trabajador.

El procedimiento para la detección de necesidades formativas utilizando la identificación de competencias profesionales podría ser el siguiente:

- **Realización del inventario de competencias profesionales.** Se trata de identificar las competencias profesionales más adecuadas tanto para la empresa como para los diferentes puestos de trabajo de la misma. Podemos, así, hablar de *competencias organizacionales* a modo de valores empresariales que serán comunes a todos los puestos de trabajo (por ejemplo: dedicación, perseverancia, innovación,...) y únicos para la empresa concreta a la que nos estemos refiriendo. Del mismo modo, tendremos que seleccionar las competencias requeridas por los diferentes puestos de trabajo existentes en la empresa (*competencias específicas*).
- **Definición de las competencias profesionales.** Con esto logramos que el evaluador y el evaluado sepan de qué estamos hablando cuando hagamos referencia a una competencia concreta.
- **Establecimiento de indicadores de medida de las competencias a evaluar.** Estos indicadores de medida serán conductas y comportamientos que el evaluador podrá, de algún modo, identificar, ya que la competencia en sí misma ni se puede observar ni evaluar a no ser que sea a través de diferentes manifestaciones (conductas y comportamientos).
- **Identificación de necesidades formativas.** Realizado ya el proceso de selección de las competencias requeridas por la empresa y por el puesto de trabajo, la definición de las mismas y el establecimiento de los niveles en los que se manifestará el grado de «posesión» de la competencia concreta, pasamos al proceso en el que deberemos identificar los «*gaps*» o diferen-

cias entre el desempeño actual y el requerido a la persona y, del mismo modo, el exigido por el puesto. Entre las herramientas con las que nos podemos encontrar a la hora de realizar el proceso de evaluación de las competencias tenemos: entrevistas personales al trabajador evaluado, cuestionarios estructurados que el propio trabajador puede autoadministrarse, procesos de evaluación 360º, entrevistas a superiores jerárquicos, etc. De todas las herramientas mencionadas la que reúne mayores ventajas es la entrevista personal (véase **figura 14**) en la que se llega a un consenso con el trabajador acerca del nivel de «posesión» de la competencia evaluada y a un compromiso de mejora en el desarrollo de la misma, así como el procedimiento que debe realizar para alcanzar el próximo nivel de dominio de la competencia evaluada.

Figura 14. Evaluación de competencias profesionales.

<p>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO: operador de planta química.</p> <p>NOMBRE PERSONA EVALUADA: Gabriel M.M.</p> <p>FECHA DE EVALUACIÓN: 10-09-2003</p> <p>FECHA DE REVISIÓN: 10-03-2004</p> <p>COMPETENCIA EVALUADA: trabajo en equipo.</p> <p>DEFINICIÓN: interés y predisposición por formar parte de un equipo de trabajo consolidado. Al mismo tiempo, todos sus esfuerzos se dirigen hacia el logro de los objetivos prefijados con una clara orientación hacia la realización de las tareas propias del puesto, a través del continuo esfuerzo grupal; siendo la responsabilidad de la ejecución y efectividad de las mismas compartida por todos los miembros del equipo.</p> <p>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> Muestra disposición activa ante la implicación en el equipo de trabajo asumiendo su rol dentro del mismo. Acepta sus responsabilidades individuales dentro del equipo realizando las tareas y funciones propias del puesto de trabajo que desarrolla. Dirige sus esfuerzos hacia la continua cooperación de todos los miembros del equipo ante la realización de trabajos comunes, impulsando, de este modo, la colaboración en todo momento. Toma parte en un equipo de trabajo en el que los conflictos se resuelven de forma constructiva, se comparte la responsabilidad de las actividades que realiza el grupo y demuestra constantemente su afán de lucha y compromiso ante la obtención de los resultados y objetivos marcados para el equipo de trabajo del que forma parte. <p>COMPROMISO ALCANZADO: el trabajador al encontrarse en el nivel B de la competencia de trabajo en equipo se compromete, en el plazo de seis meses, a dirigir todos sus esfuerzos hacia la continua cooperación en las tareas que emprenda el equipo de trabajo al que pertenece, colaborando, de este modo, en todas las actividades en las que sea requerida su presencia. De igual forma, participará en un programa de <i>mentoring</i> en el que su superior jerárquico inmediato actuará de guía en el proceso de estimulación de la competencia.</p>	
<p>Firma del evaluador</p>	<p>Firma del evaluado</p>

FUENTE: *Elaboración propia.*

Después de conocer cuáles son las carencias formativas de nuestros colaboradores debemos establecer las actividades de formación más adecuadas para el desarrollo competencial del personal. Lógicamente, al tratarse de objetivos distintos a los de la mera adquisición de conocimientos la metodología de trabajo deberá ser distinta. Para realizar esta labor con notable éxito utilizaremos el *Coaching*. Este sistema de formación y desarrollo se basa en el método socrático, el cual parte de la premisa de que para que el alumno aprenda es necesario que el *Coach* (entrenador), más que darle la solución de los problemas, debe guiar a su alumno para que llegue a la solución por sí mismo. Se parte de la premisa de que el formador no va a ofrecer la solución al problema, pero sí guiará a su alumno para que la encuentre a través del proceso de aprendizaje. Por tanto, el alumno se convierte en el protagonista del proceso formativo.

Además del *coaching*, resulta imprescindible citar otras metodologías formativas que tienen como objetivo el desarrollo del sujeto a través de la potenciación de competencias profesionales. Nos referimos al *Outdoor Training* y al *Mentoring*.

El *Outdoor Training* consiste en la potenciación de ciertas competencias laborales a través de la realización de determinadas pruebas o dinámicas de grupo en contextos distintos al aula tradicional (generalmente al aire libre). Antes y después de la realización de estas pruebas se realizan sesiones *Indoor*, es decir, dentro del aula, donde se explican los pormenores y los objetivos a perseguir con la realización de las pruebas y se comentan los resultados obtenidos en la realización de las dinámicas, ofreciendo *feedback* del desempeño a los participantes. El objetivo de la realización de las dinámicas de grupo fuera de contextos formales, como el aula o el entorno de trabajo normal, radica en el hecho de que el alumno al encontrarse en un entorno natural dejará fluir la manifestación natural de sus habilidades sin tener la «presión» a la que puede verse enfrentado cuando realiza ciertas tareas dentro de una estructura formal de aprendizaje o de trabajo.

Lógicamente, se pueden detectar y desarrollar cualquier tipo de competencias, siempre y cuando se establezcan las dinámicas apropiadas, pero entre las más usuales podemos encontrar:

- Orientación a resultados.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Planificación y organización.
- Solución de problemas.
- Toma de decisiones.
- Creatividad.
- Iniciativa.
- Habilidades comunicativas.

El *Outdoor Training* puede ser una buena alternativa, o un buen complemento, a la formación dentro del aula, ya que como veremos a continuación favorece y potencia algunos elementos que hacen realidad las competencias profesionales. Siguiendo a HayGroup, los niveles de impacto que se obtienen con la realización de actividades *outdoor* son:

- Actúa sobre los sentimientos y emociones de los alumnos.
- Afirma o reafirma el potencial de la persona ayudándola a superar límites autoimpuestos.
- Anima a la persona a explorar diferentes actitudes.
- Ayuda a obtener un mejor conocimiento de sí mismo.

En lo que respecta a la otra metodología de desarrollo competencial que mencionábamos anteriormente, el *Mentoring*, cabe indicar que es bastante parecida al *Coaching*, pero con matices. El *Mentoring* se caracteriza por la elección de un Mentor o guía que será la persona encargada de velar por el correcto desarrollo y desempeño del trabajador al que tutela. Generalmente, el Mentor será una persona de la misma empresa con una elevada experiencia dentro de la compañía y con un gran conocimiento del trabajo que realiza y que prestará su apoyo al trabajador junior en su desarrollo laboral. Si el *Coach* actuaba en el entorno formativo, el Mentor lo hará en el entorno laboral, a «pie de obra».

Vistas ya las fases de planificación de la formación y puesta en práctica de las actividades formativas en sus diversas metodologías de impartición, sólo nos resta una última fase, la de evaluación de las acciones emprendidas. Cabe mencionar que el objetivo de la formación basada en competencias profesionales es básicamente el desarrollo competencial del individuo, por ello los sistemas de evaluación de la formación competencial serán distintos a los procesos de evaluación de la formación tradicional (véase **figura 15**).

Figura 15. Sistemas de evaluación vs. contra evaluación por competencias.

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de cursos. • Las partes del programa se evalúan a partir de las materias. • El sistema de medida se basa en escalas de puntos. • Utiliza comparaciones estadísticas. • Se realiza en tiempos definidos. • El resultado es apto o no apto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los resultados del desempeño laboral. • No asociada a un curso o programa de estudio. • El sistema de medida no utiliza escalas de puntuación. • No compara a diferentes individuos. • Tiempo no determinado. • El resultado es competente o no competente.
---	--

FUENTE: *Elaboración propia.*

En este sentido, cabe mencionar que la formación basada en competencias profesionales presupone un cambio o «modificación» de determinadas conductas como consecuencia de haber participado en diferentes acciones formativas. Para este sistema de evaluación resulta muy útil la información de las personas que rodean al sujeto en cuestión, ya que serán ellas las que, con sus apreciaciones sobre determinados aspectos del individuo antes y después de la acción formativa, concluyan si ha existido realmente un cambio competencial en el individuo. Para ello, el evaluador se tendrá que servir de la información ofrecida por las personas cercanas al individuo, así como de las evaluaciones *pretest* (antes de la realización del curso) y *postest* (después de la participación en el mismo) en las conductas estudiadas. De este modo, se pueden utilizar entrevistas dirigidas o una serie de *check-lists* de evaluación competencial previa y posterior donde se recoja información acerca de las conductas objeto de estudio. Es decir, hablamos de la transferencia de lo aprendido (competencias profesionales: conocimientos, habilidades, actitudes,...) al puesto de trabajo. Para esto debemos ser conscientes de la efectividad de las distintas metodologías formativas para la consecución de nuestros objetivos (véase **figura 16**).

Figura 16.

NIVEL DE TRANSFERENCIA								
		* Bajo	ALUMNOS ALTO GRADO DE MADUREZ EN EL TEMA TRANSFERENCIA DESEADA			ALUMNOS BAJO GRADO DE MADUREZ EN EL TEMA TRANSFERENCIA DESEADA		
		** Medio	↓			↓		
		*** Alto						
	Metodología	Actitudes	Habilidades	Conocimientos	Actitudes	Habilidades	Conocimientos	
INDICADOR	PRÁCTICO – Método del caso – Role-playing – Ejercicios de simulación	***	***	**	***	***	**	
	TEÓRICO	**	*	*	**	*	***	
OUTDOOR	OUTDOOR TRAINING	***	**	*	***	**	*	
	MENTORING	***	***	***	***	***	**	
	TRABAJOS DE CONSULTORÍA INTERNA	***	**	*	**	***	***	
	AUTOFORMACIÓN – On line – CD ROM – Bibliografía	*	**	*	**	*	**	

FUENTE: HAYGROUP.

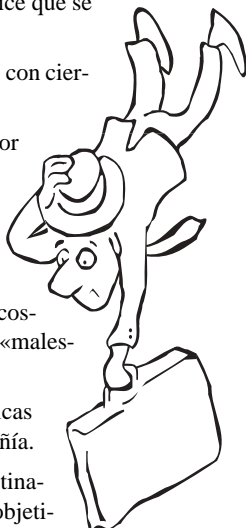
3. Planificación de carreras profesionales.

Uno de los aspectos más descuidados en las directrices y políticas establecidas por los departamentos de Recursos Humanos de nuestras empresas es la **identificación de potenciales y planificación de carreras profesionales**. Precisamente, el modelo de gestión por competencias viene a ofrecernos una herramienta de trabajo que nos permitirá ubicar, donde se merece, al personal de nuestras compañías, al atender a su desarrollo profesional.

Generalmente, nos solemos dar cuenta de la necesidad de realizar procesos de evaluación del potencial en nuestros colaboradores, sólo, en determinadas ocasiones (véase **figura 17**).

Figura 17.

- Nos damos cuenta de que una persona es valiosa cuando nos dice que se marcha; siendo esta decisión irreversible.
- Lo anterior no es un hecho aislado, sino que se viene repitiendo con cierta frecuencia.
- Tenemos la impresión de que existe una falta de compromiso por parte de nuestros empleados, al esperar alguna oferta de trabajo de nuestra competencia.
- Cuando incorporamos personal para cubrir una vacante no atendemos a los recursos (humanos) existentes en la empresa.
- Con frecuencia llevamos a cabo reclutamientos externos muy costosos, los cuales no satisfacen nuestras necesidades y provocan «malestar y desmotivación» entre nuestros trabajadores.
- Desconocemos a qué personas se les deberían proponer políticas de retención y motivación para evitar el abandono de la Compañía.
- Nuestras políticas de formación suponen un coste al no ir destinadas al personal adecuado y no tener muy claro cuáles son los objetivos de las mismas.
- No alcanzamos los objetivos enmarcados dentro del plan estratégico al no haber planificado la provisión de Recursos Humanos en forma similar a como se ha hecho con el resto de recursos (financieros, tecnológicos, materiales,...)
- No logramos encontrar el perfil (profesional y personal) adecuado en el mercado (exterior) de trabajo.

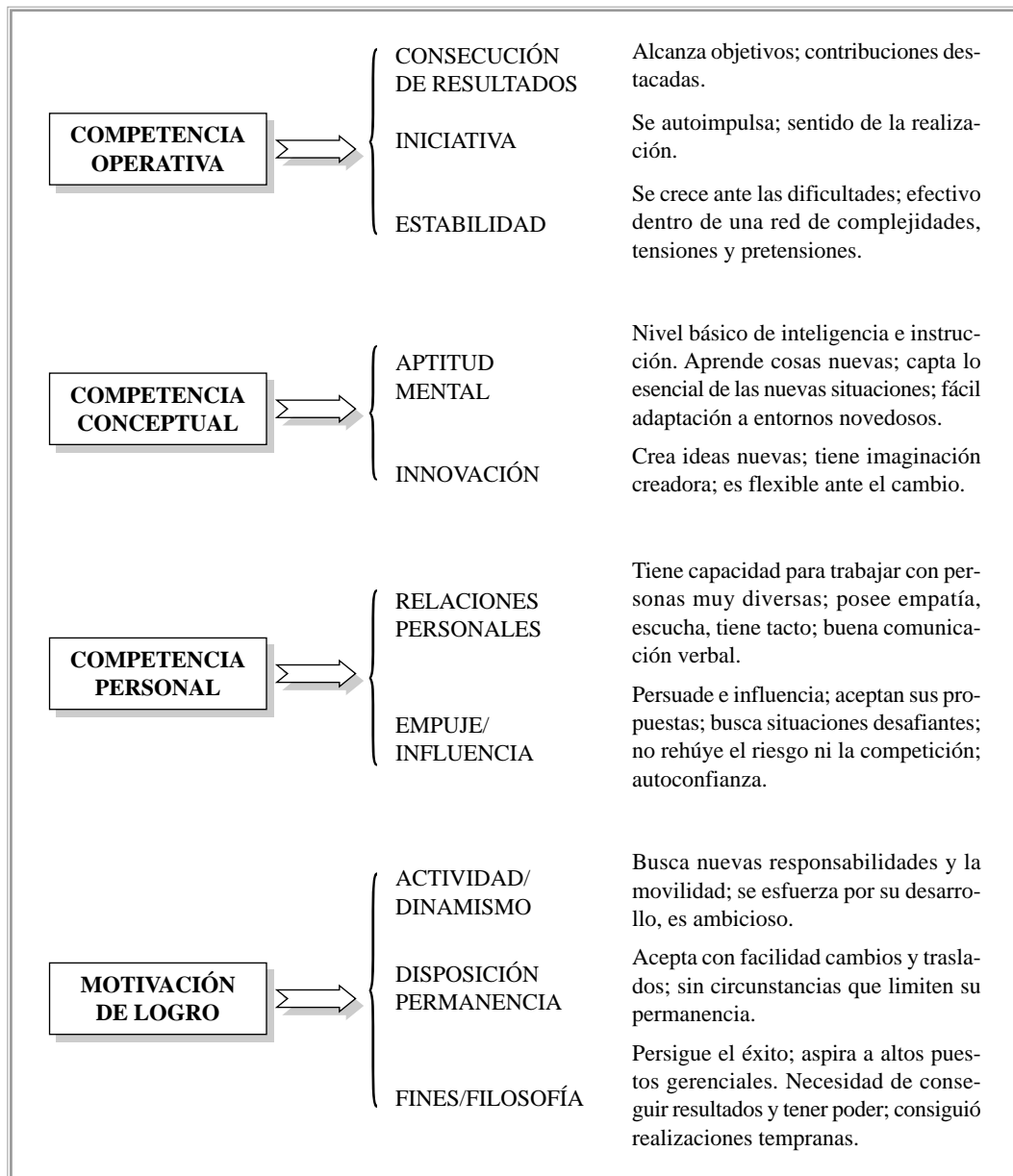


FUENTE: Modificado de ILLESCAS, J.

El anterior problema, es decir, el de falta de planificación en las carreras profesionales de nuestros colaboradores, es el que viene a solucionar el modelo de gestión por competencias al tener bien claro las competencias de la Organización de todos los puestos de trabajo y establecer las herramientas de diagnóstico competencial.

Por lo anterior, podemos comprobar la necesidad de establecer identificaciones de potencial entre los trabajadores de la empresa. En este sentido, destacaremos algunas dimensiones que deberemos evaluar en el candidato a emprender carrera dentro de la Compañía (véase **figura 18**).

Figura 18.

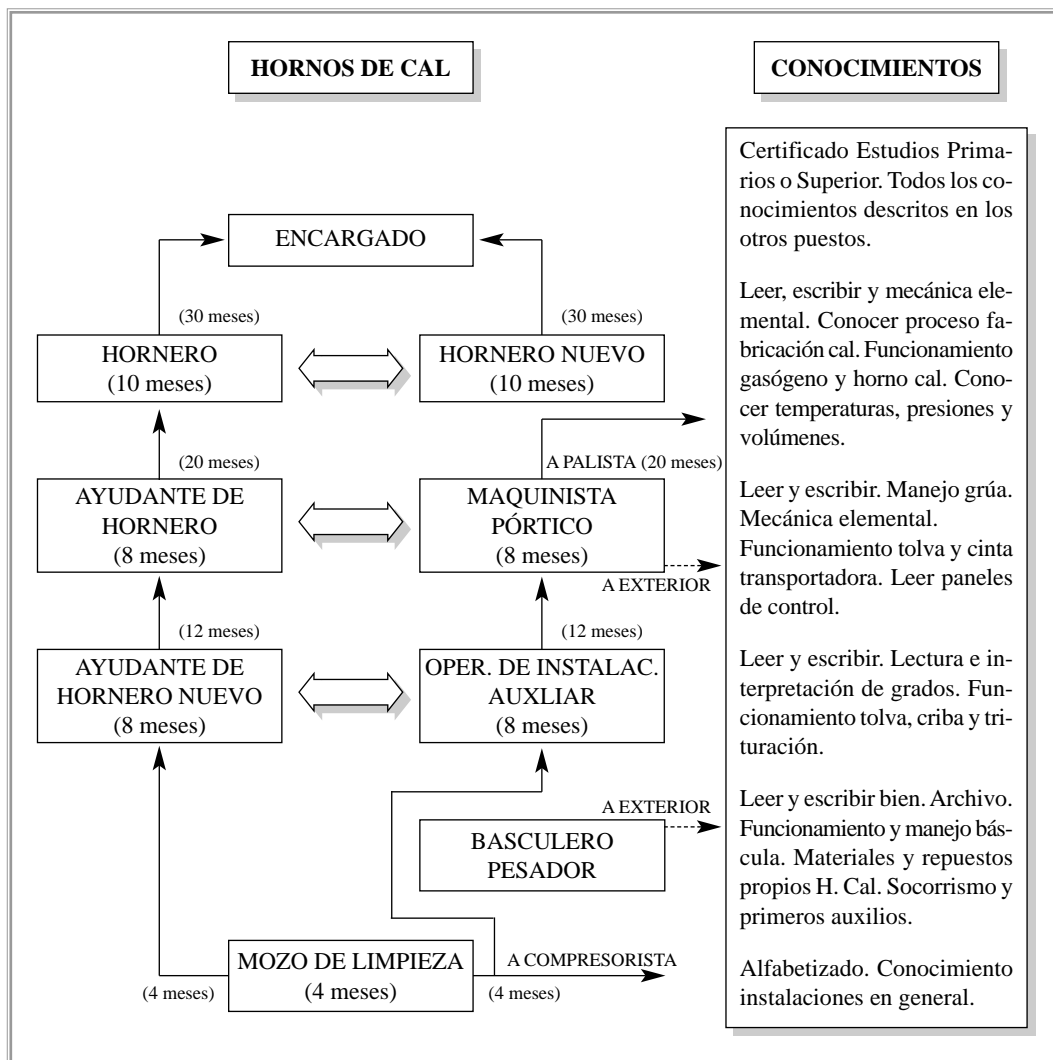


FUENTE: ILLESCAS, J.

ESTUDIOS FINANCIEROS núm. 261

Teniendo en cuenta las características que el candidato debe reunir, sólo nos resta emplear las herramientas de evaluación más adecuadas (*assessment centre*, paneles de expertos, evaluación 360°, etc.) y elaborar el mapa de rutas de promoción (véase **figura 19**). Hay que tener en cuenta que el ejemplo que ofrecemos sólo considera, como único elemento objetivo de promoción, los conocimientos que dispone el trabajador, los cuales han sido adquiridos a través de la experiencia y de los estudios reglados. Para que este mapa promocional sea realmente efectivo y completo deben tenerse en cuenta todos los demás elementos que componen una competencia profesional, además de los conocimientos, como son: las habilidades, actitudes, intereses, motivaciones, etc.

Figura 19.



FUENTE: RECIO FIGUEIRAS, E.

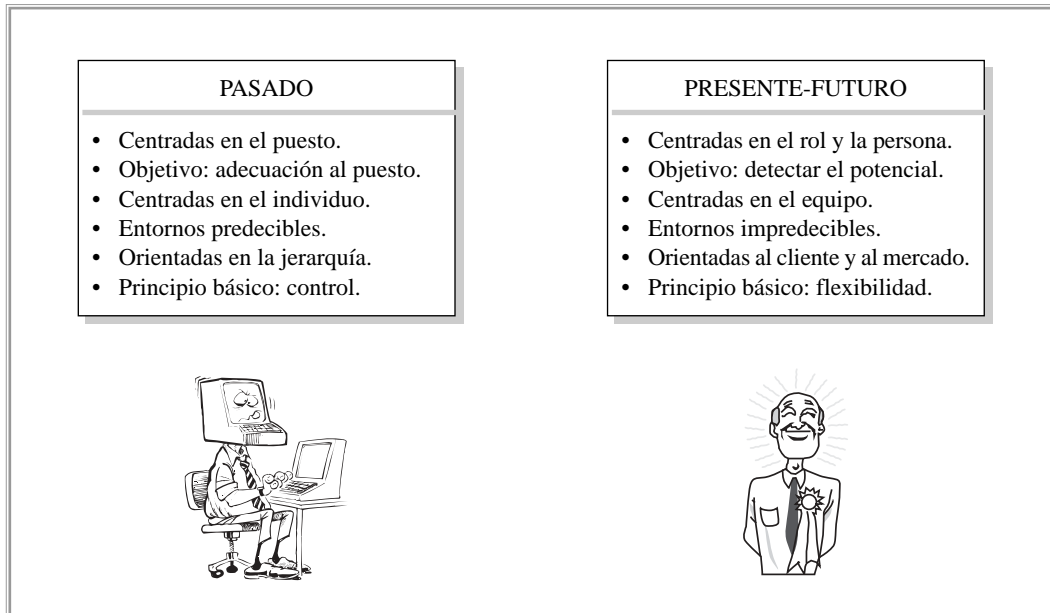
Con esta imagen gráfica sabemos todos los posibles movimientos de promoción que pueden llevar los trabajadores de un determinado departamento, bien sea en el mismo o en otro departamento.

Una vez elaborada esta herramienta de promoción, entra en escena el proceso de formación y desarrollo con el que ayudaremos al trabajador en el proceso de movilidad funcional. Éste será la distancia o la diferencia existente entre el perfil de competencias de la persona en el puesto de trabajo actual y el de la ocupación de destino. Esta diferencia nos ofrece información acerca del esfuerzo en formación y desarrollo que debe realizar el candidato en lo que se refiere a potenciación de competencias ya adquiridas, pero que no se encuentran en el nivel requerido, y adquisición de nuevas competencias.

4. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es, al mismo tiempo, una de las herramientas de evaluación de las competencias profesionales más potentes y recurrida, así como una de las políticas de Recursos Humanos más utilizadas a través de la gestión por competencias, junto con la selección de personal y la formación y desarrollo. Ello es así por una cuestión muy sencilla. La virtud de las competencias profesionales es, por un lado, su operatividad a través de conductas y comportamientos observables y medibles y, por otro lado, su vinculación con niveles de desempeño superiores. Por estos motivos, la evaluación del desempeño se convierte, por un lado, en herramienta de diagnóstico del nivel de manifestación de las competencias del sujeto y, por otro lado, en *feedback* objetivo de los resultados obtenidos por parte de los trabajadores permitiendo, de este modo, enlazar estos niveles de desempeño con otras políticas de gestión del personal como retribución, desarrollo de carreras, etc.

Por todo lo anterior, conviene establecer las diferencias básicas entre la evaluación del desempeño que se ha venido realizando históricamente y la que se hace actualmente (y se realizará en el futuro) basada en competencias profesionales (veáse **figura 20**). Sin duda alguna, podemos comprobar las ventajas que nos ofrece actualmente la evaluación del desempeño en las organizaciones y en los trabajadores del siglo XXI.

Figura 20. La evaluación del desempeño: pasado y presente-futuro.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Entre las ventajas de la evaluación del desempeño en base a competencias profesionales, podemos citar a modo de ejemplo:

Organización:

- Contribuye a la mejora de la «productividad» y rendimiento de los trabajadores.
- Consiguientemente con la anterior, mejora la consecución de objetivos por áreas de negocio/departamentos.
- Aumenta la motivación del personal al ofrecer datos objetivos del desempeño y planes de desarrollo y mejora individual.
- Planifica las políticas de Recursos Humanos (formación y desarrollo, promoción, retribución, equipos de trabajo,...) asociadas a la evaluación del rendimiento laboral del personal.
- Optimiza los recursos destinados a la mejora profesional de los trabajadores.
- Se aumenta el compromiso del capital humano.

Empleado:

- Beneficios de distinta índole al ligar los resultados de la evaluación del desempeño con retribución, promoción, etc.
- Aumenta la participación del empleado al conocer los sistemas de evaluación y desarrollo profesional ligados a la estrategia de la compañía, así como al participar en la determinación de los objetivos de desempeño.
- Se reduce la ambigüedad de rol por parte de los trabajadores al ser conscientes de lo que se espera de ellos.
- Se fomenta la responsabilidad del trabajador en su ocupación y desarrollo profesional.
- Es agente activo del cambio al plantearle retos asumibles.
- Se trata a todos los trabajadores con los mismos criterios de justicia y objetividad.
- Se beneficia de las recompensas que se establecen por la consecución de los resultados estipulados.

Es muy importante que atendamos correctamente al proceso a seguir en la evaluación del desempeño, en el que una vez que hayamos obtenido los resultados de evaluación, tras la aplicación de las distintas herramientas de recogida de información, informaremos al evaluado de los resultados obtenidos (positivos/negativos). Cabe mencionar que el objetivo de la evaluación del desempeño, y sobre todo cuando se realiza en el contexto de la gestión por competencias, no es despedir al trabajador, reducirle el sueldo al no ofrecerle el porcentaje de retribución variable por la no consecución de los resultados estipulados, ni hacerlo sentir mal, sino informarle del nivel de desempeño obtenido, las consecuencias que el mismo ha tenido para la organización, la relación que tiene un determinado nivel de adquisición de competencias con la consecución de resultados en su puesto de trabajo y las acciones que tiene que emprender, junto con nuestra ayuda, para mejorar de forma sistemática. Por ello, el desarrollo de la entrevista de comunicación de los resultados obtenidos tiene que atender a los siguientes principios:

- Primero reconocer los logros obtenidos y cada vez que se le proporcione una «crítica» que sea bajo la premisa del constructivismo y ligándola con elogios, es decir, con aspectos positivos de su actuación.
- Tanto las críticas como los elogios se tienen que centrar en hechos, situaciones y actuaciones y no en las características concretas de su personalidad.
- Es muy importante que se favorezca un clima de cooperación durante la entrevista y que el protagonista de la misma sea el propio evaluado. De este modo, será él mismo el que se de cuenta de sus actuaciones, los resultados obtenidos y los aspectos que debe mejorar.

El modelo de gestión por competencias nos permite reducir algunos de los errores más frecuentes que se producen durante el proceso de evaluación del desempeño por parte del evaluador, ya que en el marco de las competencias profesionales contamos con:

- La herramienta adecuada para realizar la evaluación del desempeño. Tenemos las competencias requeridas por la Organización, la definición de las mismas y los indicadores de los niveles de comportamiento.
- Las instrucciones requeridas para realizar correctamente el proceso. Es decir, contamos con las conductas objetivas que debe observar el evaluador en la persona evaluada.
- Lógicamente, se presupone un alto nivel de entrenamiento y capacitación por parte del evaluador a través de la continua puesta en práctica de estos proyectos de evaluación del desempeño basados en competencias profesionales.

Por todo lo anterior, evitamos los errores más frecuentes en la evaluación del desempeño que, según SHERMAN, son los siguientes:

- **Error de tendencia central.** Se evalúa al candidato dentro de la media.
- **Error de suavidad o firmeza.** Calificaciones inusualmente por encima o por debajo de la media.
- **Error de novedad.** Calificación basada en algún aspecto positivo o negativo del comportamiento reciente del individuo, evaluando, de este modo, al sujeto no en base a su comportamiento habitual, sino en base a este aspecto concreto y reciente.
- **Error de contraste.** Tendencia a evaluar a un candidato, positiva o negativamente, en base al comportamiento de otra persona evaluada recientemente.
- **Error de similitud.** Evaluación errónea (en sentido positivo) producida por las relaciones personales con el evaluado.

5. Análisis y descripción de puestos de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo ha sido siempre una política básica dentro de las directrices establecidas por la empresa en materia de gestión y desarrollo de sus Recursos Humanos. Ello ha sido debido a que ha estado ligada a las demás intervenciones en materia de Recursos Humanos, como por ejemplo:

- **Formación.** De hecho, se ha utilizado el análisis de puestos de trabajo para detectar carencias formativas asociadas a los distintos puestos de trabajo de la Compañía. De esta forma se diseñaban los planes de formación.

- **Desarrollo de carreras profesionales.** Resultaba imprescindible conocer los pormenores del puesto de destino para ir «preparando» al trabajador que ocupará dicho puesto.
- **Prevención de riesgos laborales.** Cuando se realiza la evaluación de riesgos profesionales, elemento básico e inicial dentro de las directrices preventivas de riesgos laborales dentro de la empresa, se tienen en cuenta las labores que realiza el trabajador dentro de su puesto de trabajo, por lo que resulta fundamental aquello que realiza el sujeto (tareas y funciones, principalmente).
- **Retribución.** Hasta hace relativamente poco tiempo se retribuía a los trabajadores por aspectos relacionados con la formación, la antigüedad, las responsabilidades, las tareas que llevaba a cabo, etc., y no por la obtención de resultados, tal y como ocurre en la actualidad. Bajo esta premisa resultaba fundamental el conocimiento del puesto de trabajo, ya que se retribuía por la ejecución del mismo. Es necesario hacer mención de que, en la actualidad, se siguen contemplando factores relacionados con el puesto de trabajo como antaño, pero sólo como parte (porcentaje) del paquete retributivo global.
- **Selección de personal.** Desde siempre, al establecer los criterios de selección (establecimiento del perfil del candidato), se han tenido en cuenta las características del puesto de trabajo para el cual se buscaba candidato. Lógicamente, lo anterior se realizaba a través del análisis del puesto de trabajo.
- **Valoración de puestos de trabajo.** Consistía en la ponderación objetiva y consensuada del valor que tenía intrínsecamente el puesto de trabajo en sí, en base a la comparación con el resto de puestos de la compañía. A través de complejos métodos de ponderación se tenían en cuenta aspectos del puesto de trabajo como: conocimientos, responsabilidades, esfuerzo (mental y físico), condiciones ambientales, etc., los cuales permitían la obtención de una clasificación para articular los planes de remuneración en base a los puestos de trabajo.
- **Estructura organizativa.** En la elaboración del organigrama de la empresa siempre se han tenido en cuenta los diferentes departamentos y puestos de trabajo existentes en la compañía, así como las diferentes categorías laborales. Esto, conjuntamente con la descripción de los puestos de trabajo, nos permitía dibujar la realidad de la empresa.

No cabe duda de que la incorporación del sistema de gestión por competencias a las anteriores directrices en materia de gestión de Recursos Humanos, a través del análisis y descripción de puestos de trabajo, aporta una serie de ventajas que, a continuación, pasamos a comentar:

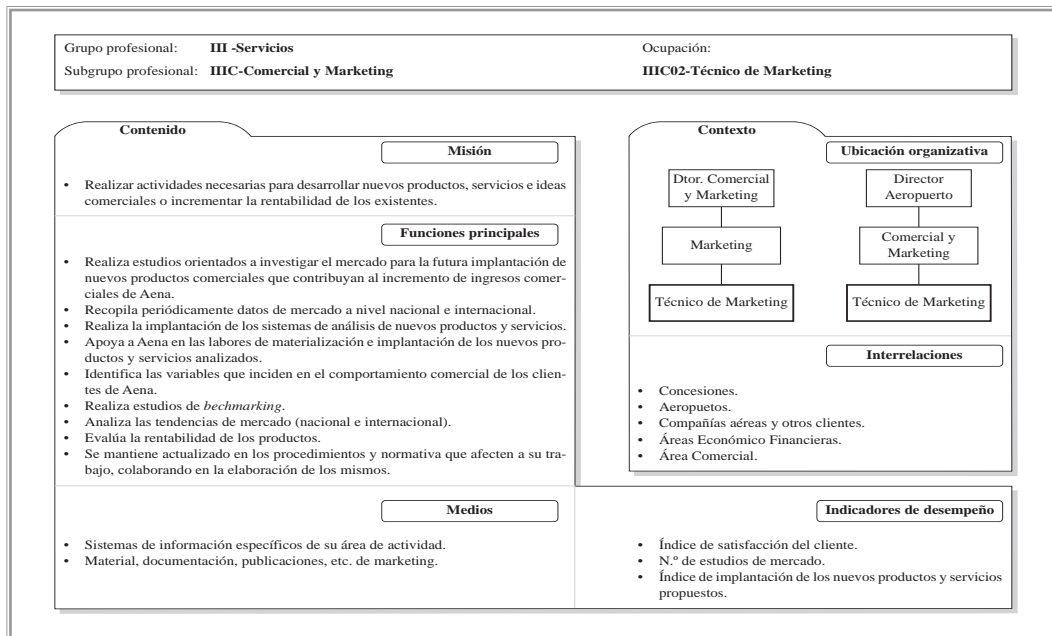
- **Formación.** Gracias a la incorporación de las competencias profesionales al análisis de puestos de trabajo con el objetivo de detectar carencias formativas, se puede observar el

desfase existente entre las competencias del sujeto y las requeridas por el puesto de trabajo para obtener un desempeño excelente. De esta forma, se diseñan los planes de formación y desarrollo.

- **Desarrollo de carreras profesionales.** Resulta crucial conocer la diferencia o distancia entre el puesto de origen y el de destino, en lo que a competencias profesionales se refiere, para establecer las propuestas de adquisición y estimulación de competencias por parte del trabajador.
- **Prevención de riesgos laborales.** Ya no se deben tener en cuenta, únicamente, las labores que realiza el trabajador dentro de su puesto de trabajo, sino que es imprescindible fomentar determinadas competencias relacionadas con la prevención de riesgos laborales (minuciosidad, trabajo en equipo,...).
- **Retribución.** Actualmente, y en el futuro aún más, una parte importante de nuestro salario está en función de la consecución de resultados a través del desempeño en el puesto de trabajo de una forma sobresaliente. En este sentido, debemos recordar la conexión existente entre competencias profesionales, en su máximo nivel de expresión, y altos indicadores de rendimiento.
- **Selección de personal.** Si partimos de la premisa de que en el desempeño laboral influyen otros aspectos como las habilidades y cualidades de la persona, además de la formación, la inteligencia y otros muchos parámetros, parece razonable que cuando se establezca el perfil del candidato tengamos en cuenta estos elementos que contribuyen a un mejor rendimiento del trabajador en la compañía.
- **Valoración de puestos de trabajo.** Este proceso necesita, además de contemplar otros aspectos, como conocimientos, responsabilidades, esfuerzo (mental y físico), condiciones ambientales,..., elementos relacionados con las competencias requeridas por el puesto de trabajo para permitir una comparación más adecuada con el resto de puestos de la compañía. Sin lugar a dudas, el análisis de puestos de trabajo a través de competencias profesionales nos permitirá simplificar el proceso de ponderación de puestos de trabajo. Del mismo modo, se facilita el establecimiento de los planes de remuneración en base a los distintos puestos.
- **Estructura organizativa.** No cabe duda de que los análisis de puestos en base a competencias profesionales permiten flexibilizar la estructura organizativa de la empresa al eliminar categorías profesionales y estructuras jerárquicas y al fomentar el trabajo en equipo y por proyectos.

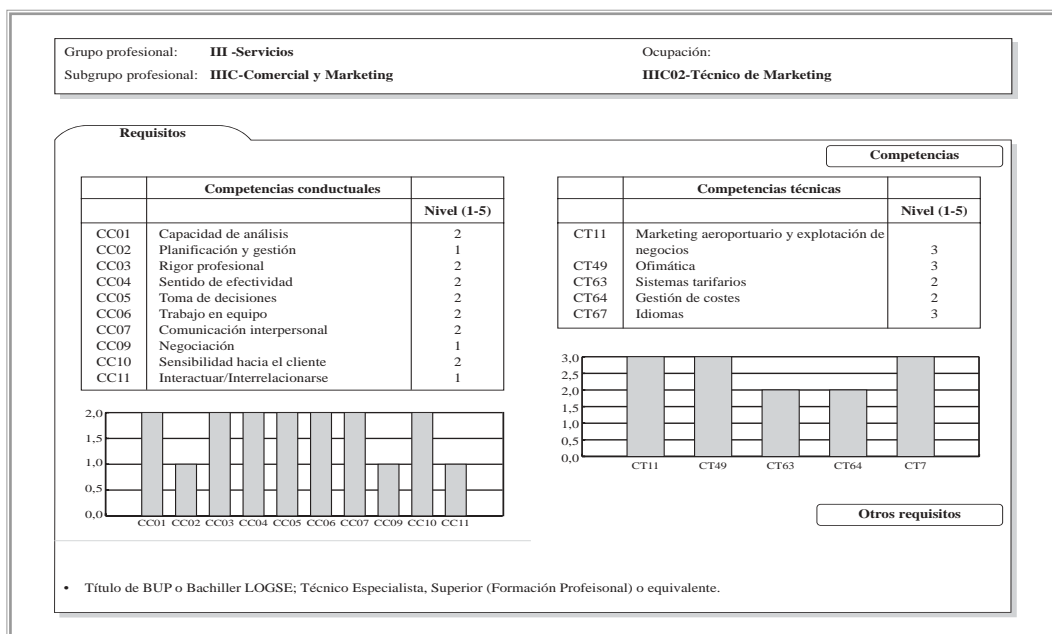
Para finalizar, ofrecemos un ejemplo del análisis de un puesto de trabajo (véanse **figura 21 y 22**) donde se contemplan aspectos relacionados con las competencias profesionales.

Figura 21.



FUENTE: AENA-ARTHUR ANDERSEN.

Figura 22.

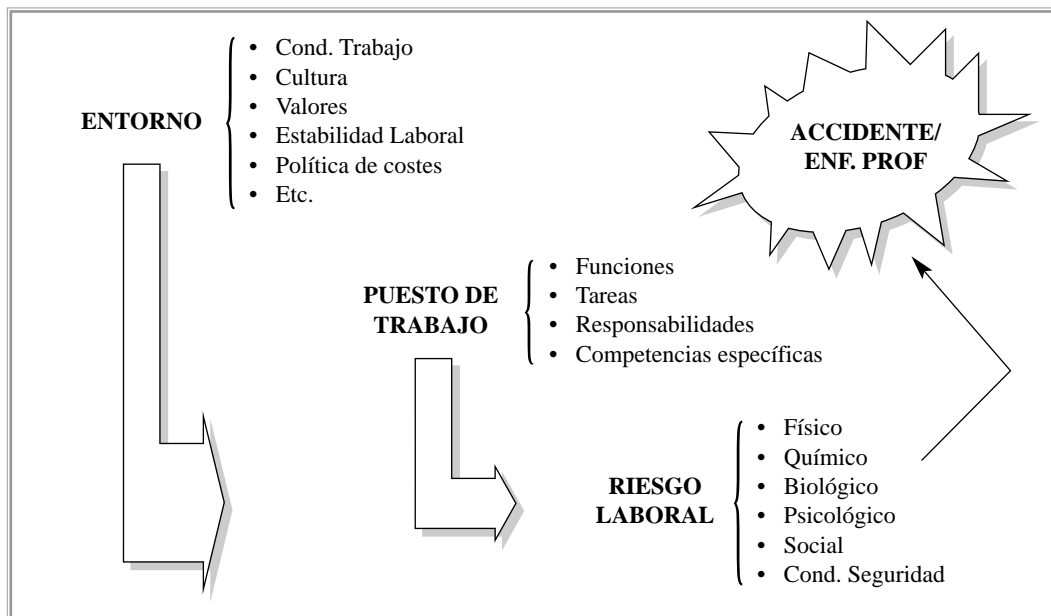


FUENTE: AENA-ARTHUR ANDERSEN.

6. Prevención de Riesgos Laborales.

Puede que sorprenda al lector que uno de los beneficios o ventajas que puede ofrecer el modelo de gestión por competencias sea en el ámbito de la Prevención de Riesgos Laborales. Podremos comprobar cómo, efectivamente, el proceso de implantación del modelo de gestión por competencias puede conllevar una correcta planificación de la actividad preventiva en nuestra Organización, ya que dentro de la materialización de un accidente de trabajo o la aparición de una enfermedad profesional pueden estar presentes, mejor dicho no están presentes, ciertas competencias profesionales (véase **figura 23**).

Figura 23.



FUENTE: *Elaboración propia.*



Dentro de las causas de los accidentes de trabajo nos podemos encontrar con dos tipos de factores que predisponen la materialización de los accidentes:

- Factores técnicos. Circunstancias o condiciones materiales que pueden originar un accidente.
- Factores humanos. Conjunto de actuaciones humanas que pueden ser origen de un accidente.

Es decir, entre los hechos que motivan un accidente (véase **figura 24**) se encuentran las prácticas inseguras (factor humano) y las condiciones inseguras (factor técnico). En un estudio realizado por F.K. BIRD (véase **figura 25**) se demostró que de cada 100 accidentes laborales, 85 se debieron a prácticas inseguras y sólo uno de ellos ocurrió por condiciones inseguras. Los 14 restantes se produjeron por una

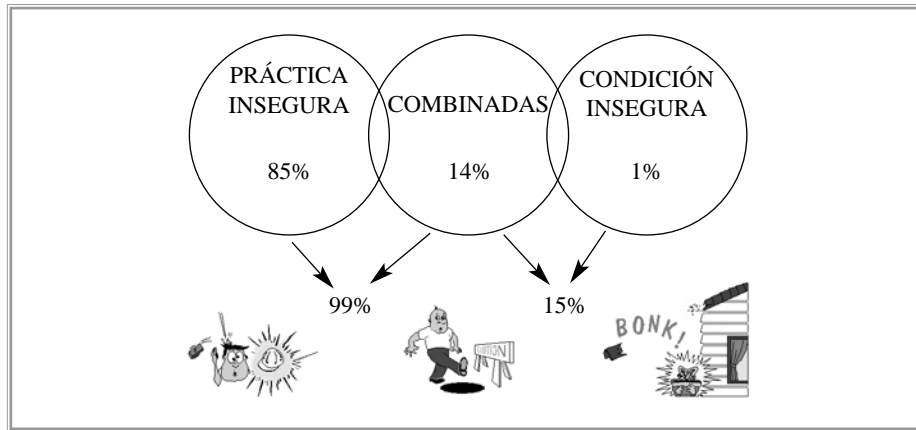
combinación de ambas causas. Es decir, el ser humano intervino directamente en el 85 por 100 de los accidentes por prácticas inseguras y en el 14 por 100 de los accidentes ocurridos por la combinación de ambas causas (99% de las ocasiones) e intervino indirectamente en el 1 por 100 de los accidentes debidos a condiciones inseguras, ya que ésta fue provocada por alguna persona. Por tanto el ser humano es el responsable del 100 por 100 de los accidentes, ya sea porque realiza prácticas inseguras o porque provoca condiciones inseguras. De ahí la necesidad de tener en cuenta la figura del ser humano en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

Figura 24.

FACTORES HUMANOS Y TÉCNICOS	
CAUSAS HUMANAS	CAUSAS TÉCNICAS
<p>CAUSAS BÁSICAS. FACTORES PERSONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conocimientos y/o habilidades. 2. Motivación inadecuada por: <ol style="list-style-type: none"> a) Ahorrar tiempo o esfuerzo. b) Evitar incomodidades. c) Atraer la atención. d) Afirmar la independencia. e) Obtener la aprobación de los demás. f) Expresar hostilidad. 3. Problemas somáticos y mentales. <p>CAUSAS INMEDIATAS. ACTOS INSEGUROS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar sin autorización. 2. Trabajar sin seguridad. 3. Trabajar a velocidades peligrosas. 4. No señalar o comunicar riesgos. 5. Neutralizar dispositivos de seguridad. 6. Utilizar equipos de forma insegura. 7. Utilizar equipos defectuosos. 8. Adoptar posturas inseguras. 9. Poner en marcha equipos peligrosos. 10. Utilizar equipos peligrosos. 11. Bromear y trabajar sin atención. 12. No usar las protecciones personales. 	<p>CAUSAS BÁSICAS. FACTORES DEL PUESTO DE TRABAJO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos de trabajo inadecuados. 2. Diseño y mantenimiento inadecuados. 3. Procedimientos inadecuados en las compras de suministros. 4. Desgastes por el uso normal. 5. Usos anormales. <p>CAUSAS INMEDIATAS. CONDICIONES PELIGROSAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guardas y dispositivos de seguridad inadecuados. 2. Sistemas de señalización y de alarma inadecuados. 3. Riesgos de incendios y explosiones. 4. Riesgos de movimientos inadecuados. 5. Orden y limpieza defectuosos. 6. Riesgo de proyecciones. 7. Falta de espacio. Hacinamiento. 8. Condiciones atmosféricas peligrosas. 9. Depósitos y almacenamientos peligrosos. 10. Defectos de equipos peligrosos. 11. Ruido e iluminación inadecuada. 12. Ropas de trabajo peligrosas. 

FUENTE: FRANK. E. BIRD.

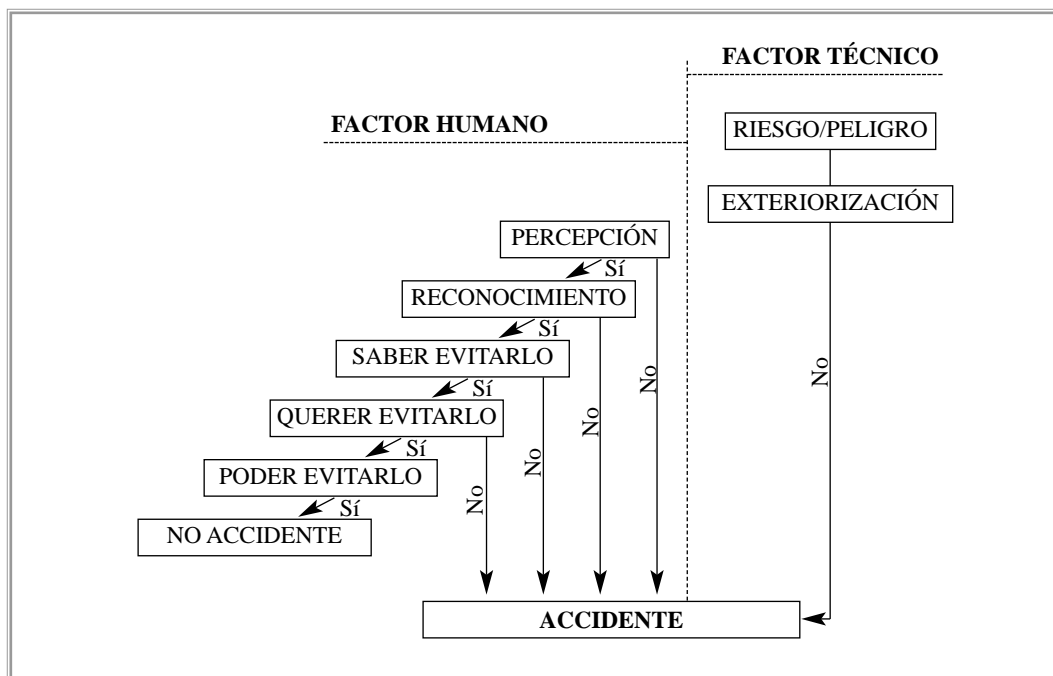
Figura 25.



FUENTE: FRANK. E. BIRD.

Si siguiendo con el planteamiento anterior, podemos comprobar en la **figura 26** el tipo de comportamiento que pone de manifiesto el ser humano ante un accidente de trabajo, interviniendo, por un lado, el factor humano y, por otro lado, el factor técnico.

Figura 26.



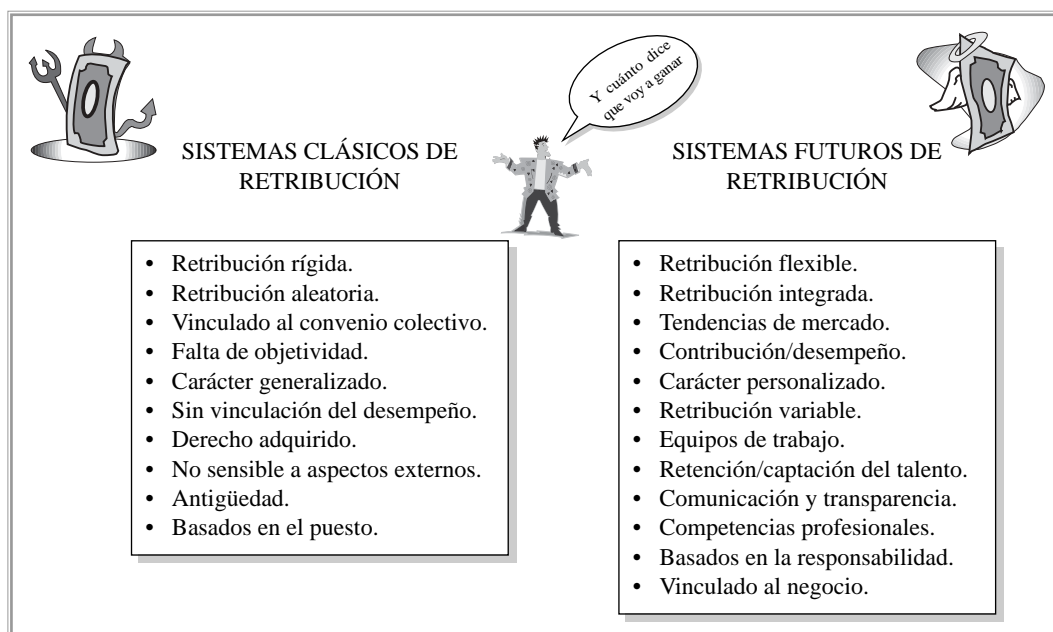
FUENTE: SURRY.

En resumen, hemos podido comprobar que el factor humano es un elemento crucial a la hora de establecer un sistema de prevención de riesgos laborales eficaz en la empresa. Del mismo modo, también hemos observado que dentro de las causas humanas que pueden producir un accidente de trabajo existen ciertos componentes presentes en las competencias profesionales (conocimientos, habilidades, aspectos motivacionales, actitudes,...), por lo que será conveniente enlazar el sistema de gestión por competencias con el de prevención de riesgos laborales, ya que están íntimamente relacionados. De esta forma, si dentro de las competencias organizacionales y de las específicas del puesto de trabajo se establecen algunas relacionadas con la prevención de riesgos laborales como, por ejemplo, *la atención al detalle, seguridad en el trabajo, responsabilidad, etc.*, es más que probable que el índice de siniestralidad de la compañía se vea notablemente reducido.

7. Sistemas de remuneración.

La remuneración en base a competencias profesionales es una de las políticas que menos se pone en práctica dentro de las empresas que tienen implantado el sistema de gestión por competencias. Ello puede ser debido a distintos factores, el principal proviene de que en muchas compañías se está empezando, ahora, a pasar de los modelos clásicos de retribución a otros más modernos y competitivos (véase **figura 27**). Es decir, las competencias profesionales son más susceptibles de ser aplicadas a aquellas políticas de Recursos Humanos más maduras como, por ejemplo, la formación y la selección de personal que a otras a las que no se les ha prestado tanta atención, como es el caso de los sistemas de remuneración.

Figura 27.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Aunque parezca lo contrario, el establecimiento del sistema de remuneración basado en competencias profesionales es bastante sencillo. Para ello, debemos tener presentes algunos aspectos:

- **Tipo de cultura empresarial.** La retribución por competencias profesionales será más viable en empresas con culturas organizativas que fomenten la consecución de objetivos y el desempeño excelente.

Figura 28. Políticas retributivas en una cultura funcional.

	VARIABLE A RECOMPENSAR	¿QUÉ DEBE COMPENSAR?	¿CÓMO LO DEBE COMPENSAR?
M E R C A D O	NIVEL O CATEGORÍA PROFESIONAL	Estatutos profesionales de la organización.	Normalmente se viene pagando la categoría casi en exclusiva, por lo que el interés suele disminuir la importancia de esta variable.
	NIVEL DE RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DESARROLLADO	Puesto definido dentro de la estructura.	Niveles definidos con precisión, que deben tener gran influencia en la definición de la retribución.
	TRABAJO EN EQUIPO	Sólo tiene sentido en equipos de calidad o mejora que pueden encontrarse en entornos funcionales.	Debe tener poca importancia y pagarse como un complemento mientras funcione el equipo. Peso limitado en la retribución final.
V A L O R	MERCADO RETRIBUTIVO	Posicionamiento en costes de la masa salarial.	Fijo por debajo del mercado y un variable que permita alcanzar niveles medios del mercado.
	DESEMPEÑO	Adecuación de la persona al puesto definido.	Debe influir más en pto. directivos y poco en el resto. Se consideran factores de aptitud, actitud y calidad de trabajo.
	COMPETENCIAS	No tiene sentido cómo se consiguen las cosas.	No deben pagarse.
	CONSECUCIÓN DE RESULTADOS	Obtención de resultados principalmente individuales, basados en la responsabilidad del puesto definido.	A través de retribución variable, fijando objetivos individuales y comparando con los resultados obtenidos. El peso en la retribución tiene que ser medio.

FUENTE: HAYGROUP.

Figura 29. Políticas retributivas en una cultura de proceso.

	VARIABLE A RECOMPENSAR	¿QUÉ DEBE COMPENSAR?	¿CÓMO LO DEBE COMPENSAR?
M E R C A D O	NIVEL O CATEGORÍA PROFESIONAL	Debe conducirse al nivel de responsabilidad del puesto-tipo ocupado dentro del proceso.	Este elemento no debe pagarse como tal en una organización por proceso.
	NIVEL DE RESPONSABILIDAD DEL PTO. DESARROLLADO	Nivel y amplitud de la aportación de la función desarrollada dentro del proceso.	Fijo, con un peso medio-alto en la retribución total.
	TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de desarrollar diferentes puestos-tipo en niveles similares y en puestos operativos equivale a la polivalencia dentro de un proceso.	Fijo, con un peso medio-bajo en la retribución total, siempre que sea aplicada y reconocida por la organización.
	MERCADO RETRIBUTIVO	Garantía de que se producirá la retención de las personas necesarias en la organización.	Posición normalmente media en retribución fija y eventualmente superior en retribución total (fijo más variable).
V A L O R	DESEMPEÑO	Calidad en al cobertura de las funciones dentro del proceso y, en los puestos operativos, actitud de trabajo en equipo.	Fijo o variable, con peso medio en la retribución total en puestos no operativos, y en puestos operativos, eventualmente penalizaciones por mala actitud.
	COMPETENCIAS	Desarrollo profesional del individuo, forma en la que se consiguen los resultados y polivalencia funcional.	Tendrá un peso medio-bajo en la retribución total, mientras que en puestos operativos estará recogida en la retribución atribuible a la polivalencia.
	CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS	Crecimiento, rentabilidad y satisfacción del cliente a nivel colectivo.	Variable vinculado a los resultados globales y/o de equipo, obtenidos, con un peso importante en la retribución global.

FUENTE: HAYGROUP.

Figura 30. Políticas retributivas en una cultura de proyecto.

	VARIABLE A RECOMPENSAR	¿QUÉ DEBE COMPENSAR?	¿CÓMO LO DEBE COMPENSAR?
M E R C A D O	NIVEL O CATEGORÍA PROFESIONAL	Reconocimiento común del conjunto de capacidades y aportación de la persona a la organización.	Fijo, con un peso medio en la retribución total.
	NIVEL DE RESPONSABILIDAD DEL PTO. DESARROLLADO	Importancia del rol en cada momento, que resulta cambiante, y que está en función de las capacidades de las personas.	En la organización por proyecto el nivel de responsabilidad de rol está pagado por el nivel profesional.
	TRABAJO EN EQUIPO	Incluido en los apartados de capacidades y competencias de la persona.	Está considerado en la parte de la retribución atribuible al nivel profesional y a las competencias.
	MERCADO RETRIBUTIVO	Atracción y retención de los principales talentos.	Posición media en retribución fija y muy competitiva en retribución total.
V A L O R	DESEMPEÑO	Aportación de la persona al rol que ocupa.	Fijo o variable, con un peso medio en la retribución total.
	COMPETENCIAS	Nivel de desarrollo de rol y complemento de las capacidades.	Fijo, con un peso medio en la retribución total.
	CONSECUCIÓN DE RESULTADOS	Rentabilidad de cada proyecto y global.	Variable, con un peso importante en la retribución total.

FUENTE: HAYGROUP.

Figura 31. Políticas retributivas en una cultura de asociación.

	VARIABLE A RECOMPENSAR	¿QUÉ DEBE COMPENSAR?	¿CÓMO LO DEBE COMPENSAR?
M E R C A D O	NIVEL O CATEGORÍA PROFESIONAL	Especialidad profesional y experiencia de la persona que se incorpora al proyecto.	Se paga con honorarios profesionales, confundido con el nivel profesional.
	NIVEL DE RESPONSABILIDAD DEL PTO. DESARROLLADO	Importancia del rol de la persona dentro del proyecto.	Incluido en el apartado anterior.
	TRABAJO EN EQUIPO	Incluido en el nivel de responsabilidad.	Está considerado en la fijación de honorarios.
	MERCADO RETRIBUTIVO	Se trata de un mercado de profesionales y no de puestos.	Está considerado en la fijación de los honorarios.
V A L O R	DESEMPEÑO	Incluido en el apartado anterior.	Está considerado en la fijación de los honorarios.
	COMPETENCIAS	Incluido en el nivel de responsabilidad.	Está considerado en la fijación de los honorarios.
	CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS	Globales dentro del proyecto.	Reparto de beneficios de los resultados del proyecto, y en función también del nivel profesional.

FUENTE: HAYGROUP.

- **Implantación del sistema de gestión por competencias.** Es decir, todo lo relacionado con el establecimiento de las competencias genéricas a la organización y específicas del puesto de trabajo, la definición de las mismas y el establecimiento de los niveles de manifestación competencial. Del mismo modo, se deben establecer las distintas técnicas y herramientas de evaluación competencial para identificar el nivel de adquisición de las distintas competencias profesionales.
- **Establecimiento del sistema de remuneración y ponderación del mismo.** Partiendo de las anteriores premisas nos resta, ahora, indicar en nuestro sistema de remuneración la presencia de una parte del salario por la consecución de resultados; los cuales, como venimos defendiendo a lo largo de los anteriores epígrafes, son obtenidos por la manifestación, en el desarrollo de nuestras funciones laborales, de ciertas competencias profesionales que nos hacen obtener un desempeño sobresaliente. Por tanto, de lo que se trata es de establecer, ni más ni menos, es una parte o porcentaje del salario (dependerá del tipo de organización y de la categoría laboral del individuo) en retribución variable por la consecución de resultados, previamente establecidos, los cuales se encuentran ligados a la manifestación de determinadas competencias profesionales. Es decir, una parte salarial fija en la que entran variables como antigüedad, nivel de formación, tendencias del mercado, etc., y una parte salarial varia-

ble en la que un porcentaje de la misma irá en función de la posesión de un determinado nivel competencial, el cual hará al sujeto obtener determinados resultados en su puesto de trabajo. En aquellos trabajadores que se encuentren en un proceso de adquisición de competencias (formación y desarrollo) y todavía no manifiesten un nivel adecuado a los estándares prefijados por la Compañía se les deberá, también, establecer un pequeño porcentaje salarial por el esfuerzo que están realizando. Esto les servirá de incentivo para llegar a obtener un nivel adecuado de desempeño laboral basado en competencias profesionales.

VII. CONCLUSIÓN

Resumiendo, el Sistema de Gestión por Competencias permite al profesional de Recursos Humanos cumplir un doble objetivo:

- **Integración de todas y cada una de las directrices de Recursos Humanos.** En torno al sistema de gestión por competencias gravitan todas las políticas de Recursos Humanos (selección de personal, análisis y descripción de puestos de trabajo, formación y desarrollo,...) al ofrecer un lenguaje común a todas ellas: DESARROLLO y RESULTADOS.
- **Implantación de un modelo estratégico global para toda la Compañía.** Partiendo de la premisa de que las empresas son un ente o sistema abierto a la Sociedad en su conjunto, a nivel interno no puede ser de otra forma. Es decir, a la hora de establecer la estrategia de la Compañía, el área de Recursos Humanos no debe de adoptar una posición reactiva y contemplar el avance o el retroceso de la misma, sino que debe plasmar un papel activo y comprometido. La fórmula es el desarrollo de un sistema de gestión por competencias como modelo estratégico de Recursos Humanos que esté en consonancia con el lenguaje común de toda la Compañía: DESARROLLO y RESULTADOS.

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN COLLEGE TESTING (1998). *Fundamentos básicos para el desarrollo de las competencias de trabajo*. Iowa City.

AMUSAL. *Metodología y herramienta para la detección de necesidades de formación en las empresas de economía social de la Región de Murcia*. MU-407- 2000.

- ARCE, E. (1998). «Competencias. Contribución a la creación de valor a través del conocimiento». *Training and Development Digest*, 10, pág. 46.
- ARRÁIZ, J.I. (2000). «Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito?». *Capital Humano*, 133, pág. 6.
- ARTHUR ANDERSEN. *Estudio sobre el uso y aplicación de la gestión por competencias en el entorno empresarial español*.
- BALART, M.J. (2002). «Mutiopticas: desarrollo de competencias comerciales a través de la formación sobre el terreno». *Capital Humano*, 151. Pág. 20
- BOAZ, G. (1998). «Parámetros de Benchmarking para los modelos de competencias». *Training and Development Digest*, 10, pág. 34.
- BONET i ANGLARIEL (1998). «¿Ser competente o ser competitivo?». *Training and Development Digest*, 10, pág. 74.
- BOYATZIS, R (1982). *The Competent Manager*.
- BUNK, G.P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales e la RFA*. Cedefop.
- BUSTILLO, C., MARTÍNEZ, M.J. y PINADO, A. (1999). «El análisis del potencial basado en competencias: un caso práctico». *Capital Humano*, 127, pág. 26.
- CHERNISS, C. y GOLEMAN, D. (1998). «Bringing emotional intelligence to the workplace». *A technical report issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*.
- CINTERFOR. «Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales».
- www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm
- CORTÉS DÍAZ, J.M. (1997). *Técnicas de prevención de riesgos laborales. Seguridad e higiene del trabajo*. Ed. Tébar Flores. Madrid.
- CUBEIRO, J.L., (1998). «Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias». *Training and Development Digest*, 10, pág. 23.
- DALTON, M. (1998). «¿Sirven de algo los modelos de competencias?». *Training and Development Digest*, 10, pág. 25.
- DE DIEGO ESCRIBANO, S. (1999). «¿Cómo desarrollar competencias? (I): dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo». *Capital Humano*, 126, pág. 10.
- DE DIEGO ESCRIBANO, S. y HERRERO MIÑARRO, J. (1999). «¿Cómo desarrollar competencias? (II): enfoque general y fases de desarrollo». *Capital Humano*, 127, pág. 10.
- DE DIEGO ESCRIBANO, S. y HERRERO MIÑARRO, J. (1999). «¿Cómo desarrollar competencias? (III): enfoque general y fases del programa de desarrollo». *Capital Humano*, 128, pág. 10.
- DÍAZ SÁNCHEZ, F. (2000). «La entrevista centrada en competencias». *Capital Humano*, 130, pág. 70.
- DURO, A. (1999). «El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pilar para la gestión por competencias». *Capital Humano*, 122, pág. 66.
- ERNST & YOUNG. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid.
- FERNÁNDEZ, G. (2000). «Por qué no funcionan los sistemas de desempeño y qué hacer para que funcionen». *Capital Humano*, 136, pág. 10.

- GAN, F. y otros (2001). *301 habilidades/competencias para directivos, jefes y profesionales*. Díaz de Santos. Madrid.
- GARCÍA, M. «El enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos». www.canalwork.com/recursoshumanos/ultimo/gestion01.html.
- GARCÍA, M. *Competencias clave para la (auto)formación continua*. www.canalwork.com/recursoshumanos/ultimo/competencias.html
- GOLEMAN, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Kairós. Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Kairós. Barcelona.
- HAYGROUP (2000). *Manual práctico de dirección y motivación en la empresa*. Madrid.
- HEBRERO, C. (1999). «El triunfo de los Recursos Humanos». *ABC Nuevo Trabajo*. Pág. 8
- HERRANZ, A. y DE LA VEGA, R. (1999). «Las competencias: pasado y presente». *Capital Humano*, 123, pág. 58.
- HOOPER, E. (1998). «La competencia, la capacidad y la formación». *Training and Development Digest*, 10, pág. 76.
- IBARRA, A. (2000). «Formación de recursos humanos y competencia laboral». *Boletín Cinterfor/OIT*, 149. Montevideo.
- ILLESCAS, J. (1998). «Planificación de carreras». *Capital Humano*, núms. 2 al 7.
- KIRKPATRICK, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. EPISE, S.A. Barcelona.
- KOCHANSKI, J. (1998). «Aplicar y aprovechar el sistema de competencias». *Training and Development Digest*, 10, pág. 84.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- LIÑO ALONSO, C. (1998). «Reflexiones acerca de la implantación de sistemas de gestión por competencias». *Training and Development Digest*, 10, pág. 29.
- MAMOLAR, P. (2001). «Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I)». *Capital Humano*, 149.
- MAMOLAR, P. (2001). «Las competencias desde la perspectiva de los individuos (II)». *Capital Humano*, 150, pág. 24
- MARELLI, A. (1999). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*.
- MATTHEWMAN, J. (1998). «Qué debemos hacer para que la remuneración basada en las competencias funcione». *Training and Development Digest*, 10, pág. 62.
- MCCLELLAND, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge University Press. Cambridge. England.
- MCLAGAN, P.A., (1998). «La nueva generación de competencias». *Training and Development Digest*, 10, pág. 13.
- MERTENS, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor. Montevideo.
- MOLONEY, K. (1998). «¿Es suficiente con las competencias?». *Training and Development Digest*, 10, pág. 55.
- MORENO, J. (1999). «Modelo integrado de gestión por competencias». *Capital Humano*, 125, pág. 12.
- MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, J. (1998). «Implantación de un sistema de selección por competencias». *Training and Development Digest*, 10, pág. 40.

- ORTIZ, J.M. (2000). «La gestión por competencias y el cuadro de mando integral». *Capital Humano*, 131, pág. 6.
- OSORIO, M. y TOVAR, P. (1996). «Remuneración por competencias y objetivos. La política retributiva en la gestión estratégica de Recursos Humanos». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 161–162, pág. 91.
- PAYERAS, J. (2000). «El trabajo en equipo: Una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio (I)». *Capital Humano*, 129, pág. 6.
- PAYERAS, J. (2000). «El trabajo en equipo: Una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio (y II)». *Capital Humano*, 130, pág. 6.
- RAMÍREZ DEL RÍO, A (1996). «La gestión de las competencias». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 160, pág. 87.
- RECIO FIGUEIRAS, E. (1986). *Citado por el Centro de Estudios Financieros*. Módulo Planificación de Carreras.
- RODRIGO, P. (2000). «Selección por competencias (I): importancia del perfil a definir y técnicas». *Capital Humano*, 134, pág. 6.
- RODRIGO, P. (2000). «Selección por competencias (y II): importancia del perfil a definir y técnicas». *Capital Humano*, 135, pág. 12.
- ROSALES, C. (1997). *Criterios para una evaluación formativa*. Ed. Narcea. Madrid.
- SÁENZ, M.T. (2000). «Caja Madrid: un modelo de gestión integral de personas basado en competencias». *Capital Humano*, 135, pág. 16
- SPENCER, L. y SPENCER, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. John, Willey & Sons, Inc., New York, USA.
- SPENCER, L. y MCCLELLAND, D. (1994). *Competency Assesment Methods: history and state of the art*. Hay/McBer. Research Press
- SZNIKER, D. y SARACHO, J.M. «Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados». www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm
- VARA GARCÍA, R. (1999). «Perfiles de Competencias a medida: ¿Por qué es imprescindible hacerlo así?». *Capital Humano*, 123, pág. 10.
- VARGAS, F., CASANOVA, F. y MONTANARO, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Cinterfor/OIT.
- VARGAS, F. (1999). *Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Cinterfor/OIT.
- VARGAS, F. *La evaluación basada en normas de competencia: un pilar en la gestión de la capacitación y el desarrollo del recurso humano*. Cinterfor/OIT.
- VELASCO, F. «La gestión por competencias: una herramienta integral de recursos humanos».
<http://www.aulavia.com>
- WATSON WYATT (2001). *Manual práctico de política retributiva*. Madrid.