



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: SU CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS

Iñaki Quer Etxeberria

Dipòsit Legal: T.453-2013

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

Iñaki Quer Etxeberria

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: SU CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

Dirigida por el Dr. D. Ignasi Brunet Icart

Facultad de Economía y Empresa
Departamento de Gestión de Empresas



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

REUS 2012

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. D. Ignasi Brunet Icart, Director de esta tesis, en primer lugar por su calidad humana, en segundo lugar por creer en este proyecto y, en tercer lugar por la combinación de su saber, conocimiento y dedicación traducida en un continuo aporte de valor en forma de consejo y asesoramiento, fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos. Y una vez más, gracias por su paciencia.

A la Universidad Rovira i Virgili y especialmente a la Facultad de Economía y Empresa y al Departamento de Gestión de Empresas por brindarme esta oportunidad y ofrecerme sus recursos. Y a sus miembros por su gran amabilidad.

A la empresa que me ha permitido la investigación y a las personas que en ella me han ofrecido su inestimable colaboración.

A la compañía en la que trabajo, que después de casi veinte años, no ha hecho más que desarrollarme como persona y como profesional.

Por último a las personas más importantes en mi vida, mi familia, y entre ellas a mi amá por su perseverancia. Gracias.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Tema de tesis	10
1.2. Justificación y objetivos	12
1.3. Estructura	13

PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2. SITUAR LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO ACTUAL	15
2.1. Introducción	15
2.2. Evolución histórica	17
2.3. La dimensión estratégica	18
2.4. La función de recursos humanos y su contribución al desarrollo de la empresa.....	25
3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	30
3.1. Introducción	30
3.2. Fundamentos.....	34
3.3. El capital intelectual	38
3.4. La gestión del conocimiento en la organización de la empresa.....	41
3.5. Metodologías y técnica de aplicación.....	45
4. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA GESTIÓN DE PERSONAS.....	54
4.1. Introducción	54
4.2. Entorno, mercado y filosofía de gestión.....	56
4.3. Clasificación, presentación y descripción de las competencias	59
4.4. Métodos de identificación de competencias	62
4.5. Diccionario de competencias	64
4.6. Evaluación de las competencias.....	99
5. DESARROLLO DEL MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS.....	101
5.1. Introducción al modelo	101
5.1.1. Descripción	101
5.1.2. Diseño e implantación.....	104
5.1.3. Ventajas de establecer un modelo de gestión por competencias	104

5.1.4. Metodología de intervención en una organización	106
5.2. Inventario y descripción de puestos de trabajo, ocupaciones y roles	108
5.2.1.1. Objetivos y contenido informativo del inventario	108
5.2.1.2. Criterios para su realización.....	108
5.2.1.3. Procedimiento de elaboración.....	109
5.2.2. Descripción de puestos.....	110
5.2.2.1. Objetivo y utilidad	110
5.2.2.2. Etapas del proceso y métodos de análisis de puestos	110
5.2.2.3. Procedimientos de obtención de la información	111
5.2.2.4. Monografía de cada puesto	112
5.2.3. Descripción de ocupaciones	112
5.2.3.1. Modelo de descripción	112
5.2.3.2. Visión modular de una ocupación.....	114
5.2.3.3. Ejemplo práctico	115
5.2.4. La clarificación y formulación de roles.....	117
5.2.4.1. Introducción	117
5.2.4.2. Componentes de la clarificación de roles	118
5.2.4.3. Desarrollo de la CDR.....	118
5.3. El proceso de reclutamiento y selección	119
5.3.1. Introducción.....	119
5.3.1.1. La selección y las competencias.....	119
5.3.1.2. Etapas del proceso	123
5.3.1.3. Diferencias fundamentales respecto a la selección tradicional.....	125
5.3.1.4. Aportación de la selección por competencias	126
5.3.2. Perfil de competencias de puestos o roles.....	127
5.3.2.1. Definición de áreas de resultados	127
5.3.2.2. Determinación de indicadores de situaciones críticas	129
5.3.2.3. Establecimiento de los requerimientos.....	131
5.3.2.4. Definición de perfil de competencias. Esquema de actuación.....	131
5.3.3. Reclutamiento de candidatos	136
5.3.3.1. Fuentes de reclutamiento.....	136
5.3.3.2. Preselección de candidaturas y revisión de la información	146
5.3.3.3. Estudio de las candidaturas.....	147
5.3.4. La selección y evaluación de candidatos en términos de competencias	149
5.3.4.1. Pruebas o herramientas psicotécnicas	149
5.3.4.2. Pruebas situacionales	151
5.3.4.3. La entrevista focalizada.....	160
5.3.4.4. Informes sobre candidatos	172
5.3.5. Acogida de seleccionados	172
5.3.5.1. Establecimiento del manual de acogida	172
5.3.5.2. Facilitar el acceso al puesto/incorporación	176
5.3.6. Seguimiento e integración de los seleccionados.....	176
5.3.6.1. Evaluación del período de prueba	176
5.3.6.2. Validación de las competencias.....	179
5.4. Sistema de formación y desarrollo	181
5.4.1. La contribución de la formación a los resultados de la empresa	181
5.4.1.1. Definición	181
5.4.1.2. Su importancia.....	183
5.4.2. El Diagnóstico de necesidades de formación en base a competencias.....	185
5.4.2.1. Descripción y fases.....	185
5.4.2.2. Conocimiento de la empresa	188
5.4.2.3. Identificación de fuentes de necesidades de formación.....	199
5.4.2.4. Instrumentos para determinar las necesidades.....	200

5.4.3. Diseñar y elaborar el plan de formación	202
5.4.3.1. Finalidad.....	202
5.4.3.2. La elaboración del "mapa" de competencias	203
5.4.3.3. El documento "plan de formación": Articular los proyectos y demandas en un plan cifrado, coherente y defendible.....	208
5.4.4. Situar el servicio de formación en la organización	211
5.4.4.1. Sus funciones	211
5.4.4.2. Posibles definiciones de puestos del servicio de formación	214
5.4.5. La formación para adultos	216
5.4.5.1. Garantizar la calidad pedagógica de las acciones de formación.....	216
5.4.5.2. Metodologías para adultos: Principios básicos.	218
5.4.5.3. Condiciones previas y determinación de comportamientos	221
5.4.5.4. Objetivos y motivación.....	221
5.4.6. Gestión de la formación.....	223
5.4.6.1. Filosofía y metodología del control de gestión	223
5.4.6.2. La unidad de formación como centro de responsabilidad.....	224
5.4.6.3. El cuadro de mando	226
5.4.6.4. El cuadro de mando en una unidad de formación.....	227
5.4.6.5. Objetivos permanentes de control.....	231
5.4.6.6. Los indicadores del esfuerzo de formación.....	231
5.4.7. Evaluar la formación	233
5.4.7.1. La evaluación por niveles	233
5.4.7.2. Actores que intervienen	236
5.4.7.3. Herramientas de evaluación	237
5.5. Sistema de evaluación, apreciación y gestión del desempeño.....	240
5.5.1. Definición y finalidad.....	240
5.5.2. Niveles de evaluación.....	240
5.5.3. Criterios de medida par evaluar a las personas.....	242
5.5.4. Cómo evaluarlas	244
5.5.5. Papel de los diferentes actores.....	246
5.5.6. Condiciones que debe reunir.....	247
5.5.7. Dificultades que presenta	248
5.6. Sistema global de remuneraciones.....	249
5.6.1. Proceso de retribución.....	249
5.6.1.1. Marco de referencia actual	249
5.6.1.2. Marco de referencia futuro	251
5.6.1.3. Marco de referencia de motivación.....	251
5.6.1.4. Sistemas retributivos	252
5.6.2. Definir el sistema de retribuciones.....	257
5.6.2.1. Principios a tener en cuenta en un sistema de retribuciones.....	257
5.6.2.2. Requisitos que debe reunir un sistema de retribuciones	258
5.6.2.3. Conceptos retributivos: paquete retributivo	258
5.6.3. Proceso de diseño y configuración.....	262
5.6.3.1. determinación de la parte fija de la retribución	262
5.6.3.2. Proceso de determinación de la parte variable de la retribución.....	269
5.6.3.3. Determinación de las compensaciones extrasalariales	274

SEGUNDA PARTE. ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6. OBJETO DE ESTUDIO	280
6.1. Introducción	280
6.2. Metodología.....	280
6.3. Hipótesis de partida	281
7. CASO DE ESTUDIO	282
7.1. Introducción	282
7.1.1. Resumen del caso.....	282
7.1.2. Área de estudio	282
7.1.3. Acciones a desarrollar	282
7.1.4. Informaciones a estudiar y documentación	282
7.2. Desarrollo.....	284
7.2.1. Principales magnitudes de interés	284
7.2.2. Enfoque y planteamiento estratégico.....	288
7.2.2.1. El cuadro de mando integral.....	288
7.2.2.2. El cuadro de mando integral como sistema de gestión.....	294
7.2.2.3. La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia.....	296
7.2.2.4. La construcción de un cuadro de mando integral.....	311
8. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	334
9. ACCIONES FUTURAS	344
10. BIBLIOGRAFÍA.....	345
11. ANEXO I: INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y GRÁFICOS.....	375
12. ANEXO II: DESCRIPCIÓN NIVELES DE CALIFICACIÓN.....	391

ÍNDICE CUADROS Y FIGURAS

Figura 1: Factores estratégicos.....	11
Figura 2: Marco estratégico de la gestión por competencias.....	12
Cuadro 1: La dirección estratégica.....	20
Figura 3: Niveles de estrategia.....	20
Cuadro 2: Visión operativa de la estrategia.....	21
Figura 4: Una nueva organización, la pirámide invertida.....	22
Figura 5: Una función compartida.....	23
Figura 6: Gestión estratégica del conocimiento.....	34
Cuadro 3: Análisis de la organización.....	35
Cuadro 4: Fortalezas / Debilidades.....	36
Cuadro 5: Diagnóstico del conocimiento en una empresa.....	36
Cuadro 6: Conocimiento implícito y explícito.....	38
Cuadro 7: Capital intelectual; medida del conocimiento.....	40
Figura 7: El talento individual.....	43
Cuadro 8: Enfoques analíticos.....	52
Figura 8: Campo de actuación.....	54
Cuadro 9: Enfoques estratégicos.....	57
Cuadro 10: Competencias personales: Enfoques comparados.....	59
Cuadro 11: Descripción de competencias.....	68
Figura 9: Fases de realización de un diccionario de competencias.....	68
Cuadro 12: Ejemplo de perfil de competencias basado en la descripción.....	98
Cuadro 13: Perfil de competencias.....	99
Cuadro 14: Comparación de perfil de competencias puesto /persona.....	100
Figura 10: Modelo integrado.....	103
Cuadro 15: Métodos de análisis de puestos.....	111
Cuadro 16: Monografía de cada puesto.....	112
Figura 11: Visión modular de una ocupación.....	114
Cuadro 17: Objetivos e indicadores.....	116
Figura 12: Estructura orgánica.....	117
Figura 13: Etapas clarificación de roles.....	118
Figura 14: Clarificación de roles.....	119
Figura 15: Modelo de gestión de competencias.....	121
Figura 16: La selección y las competencias.....	122
Cuadro 18: Etapas.....	123
Figura 17: Conclusiones.....	127
Cuadro 19: Acciones y áreas de resultados I.....	128
Cuadro 20: Acciones y áreas de resultados II.....	128
Cuadro 21: Acciones y áreas de resultados III.....	129
Cuadro 22: Competencias genéricas y competencias técnicas.....	132
Figura 18: Esquema de actuación.....	133
Cuadro 23: Identificación de competencias.....	134
Figura 19: Reclutamiento.....	137
Figura 20: Preselección. Punto de partida: Definir los criterios.....	138
Figura 21: Preselección.....	147
Figura 22: Técnicas selectivas según factores a evaluar.....	150
Cuadro 24: Características de las pruebas situacionales.....	153
Cuadro 25: Ventajas de uso de pruebas situacionales.....	154
Cuadro 26: Inconvenientes de implantación del proceso de ACM.....	154
Figura 23: Competencias evaluadas.....	160
Figura 24: Ventajas e inconvenientes de la entrevista dirigida.....	161
Figura 25: Ventajas e inconvenientes de la entrevista no dirigida.....	162
Cuadro 27: "Estrella conductual".....	165

Figura 26: Relaciones en el funcionamiento de la organización	178
Figura 27: Un proceso de validación de competencias	180
Cuadro 28: Elección de modelo.....	181
Figura 28: La formación en la empresa.....	182
Figura 29: Proceso formativo.....	182
Cuadro 29: Diagnóstico de necesidades y plan de formación	186
Figura 30: Necesidades de formación.....	187
Cuadro 30: Información básica de la empresa.....	189
Cuadro 31: Análisis general de la empresa y del sector.....	190
Cuadro 32: Objetivos de la empresa	190
Cuadro 33: Análisis por departamentos, guión de entrevista	191
Cuadro 34: Registro de cambios y necesidades formativas ante los cambios.....	192
Cuadro 35: Necesidades formativas analizando tareas y la evaluación de desempeño de cada puesto.....	193
Cuadro 36: Matriz de reflexión.....	194
Cuadro 37: Información para los servicios de formación y personal.....	196
Cuadro 38: Mapa inicial de competencias	204
Cuadro 39: Metodologías para adultos. Principios básicos	219
Cuadro 40: Modelos pedagógico y andragógico.....	220
Figura 31: Evaluación por niveles.....	233
Cuadro 41: Niveles y enfoques de evaluación.....	235
Cuadro 42: Evaluación y seguimiento de la formación.....	239
Cuadro 43: Límites y utilidad de los niveles de evaluación.....	242
Cuadro 44: Ejecución / Iniciativa	243
Cuadro 45: Niveles y criterios de evaluación	244
Figura 32: Actores en RRHH.....	246
Cuadro 46: Apreciación y gestión del desempeño.....	257
Cuadro 47: Interrelación entre requisitos, conceptos retributivos y herramientas de medición.....	261
Cuadro 48 Análisis remuneraciones brutas anuales.....	264
Figura 33: Proceso de apreciación y puntuaciones resultantes.....	267
Figura 34: Hipótesis de partida	281
Figura 35: Un modelo de gestión base del éxito de la estrategia eficiente y sostenible a largo plazo	285
Figura 36: Compromiso con los grupos de interés	287
Figura 37: Proceso del cuadro de mando.....	291
Figura 38: Empleados y resultados económicos.....	292
Figura 39: Perspectiva del cliente.....	301
Cuadro 49: Segmento/Rentabilidad.....	302
Cuadro 50: Modelo genérico.....	303
Figura 40: La cadena de valor del proceso interno.....	304
Figura 41: Perspectiva empleados.....	307
Cuadro 51: Organización por nivel, división y negocio.....	311
Figura 42: Mapa estratégico	318
Figura 43: Operativizar la estrategia I	319
Figura 44: Operativizar la estrategia II	319
Figura 45: Indicador	321
Figura 46: Graficado	322
Figura 47: Metas	322
Figura 48: Resultados	323
Figura 49: Definición y seguimiento de objetivos.....	324
Figura 50: Objetivos individuales 2011	325
Figura 51: Fases de implantación.....	326
Figura 52: Competencias.....	327
Figura 53: Competencias del puesto.....	328
Figura 54: Competencias de personas.....	329
Figura 55: Competencias actitudinales.....	331

ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: Homogeneización vertical.....	109
Tabla 2: Mapa de competencias.....	206-207
Tabla 3: Plan de acciones de formación.....	209
Tabla 4: Acciones con formadores internos.....	210
Tabla 5: Cuadro de mando.....	229-230
Gráfico 1: Niveles de evaluación	241
Tabla 6: Prioridades de los profesionales cualificados	250
Gráfico 2: Retribución y nivel de valoración	253
Tabla 7: Matriz de méritos	254
Gráfico 3: Incremento salarial y desempeño	255
Gráfico 4: Perfil de competencias y potencial de crecimiento	256
Gráfico 5: Salarios y equidad interna.....	262
Gráfico 6: Estructura de salarios	265
Gráfico 7: Determinación de incrementos salariales	268
Tabla 8: Matriz de méritos o de incrementos salariales anuales	269
Tabla 9: Evaluación de objetivos.....	271
Tabla 10: Cálculo de incentivos.....	272
Tabla 11: Cálculo de incentivos por tramos.....	272
Tabla 12: Evaluación y retribución variable	274
Gráfico 8: Resultados históricos desde perspectiva financiera y objetivo estratégico: maximizar valor y beneficios recurrentes.....	283
Gráfico 9: Resultados históricos desde perspectiva financiera y objetivo estratégico: beneficios absolutos crecientes priorizando ROE.....	284
Tabla 13: Negocio asegurador	286
Tabla 14: Cuadro de mando	289
Tabla 15: Proyecto de despliegue temporal de un cuadro de mando integral	316
Tabla 16: Indicador	320
Gráfico 10: Conocimiento puesto vs. persona I	332
Gráfico 11: Conocimiento puesto vs. persona II	332
Gráfico 12: Negocio asegurador.....	333
Tabla 17: Resultados y evolución.....	334
Gráfico 13: Resultado históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias servicios centrales	335
Gráfico 14: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias individual	336
Gráfico 15: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias colectivo	337
Gráfico 16: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas servicios centrales	338
Gráfico 17: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas individual.....	339
Gráfico 18: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas colectivos	340
Gráfico 19: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas soporte ambos negocios	341
Gráfico 20: Resultados 2008. Resumen todos los negocios.....	342
Gráfico 21: Resultados 2010. Resumen todos los negocios.....	342
Gráfico 13 (ampliado): Resultado históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias servicios centrales	374
Gráfico 14 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias individual.....	375
Gráfico 15 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias colectivo.....	376

Gráfico 16 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas servicios centrales	377
Gráfico 17 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas individual	378
Gráfico 18 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas colectivos.....	379
Gráfico 19 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas soporte ambos negocios.....	380
Gráfico 20 (ampliado): Resultados 2008. Resumen todos los negocios	381
Gráfico 21 (ampliado): Resultados 2010. Resumen todos los negocios	382
Gráfico 22: Resultado trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias servicios centrales	383
Gráfico 23: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias individual...384	384
Gráfico 24: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias colectivo....385	385
Gráfico 25: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas servicios centrales	386
Gráfico 26: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas individual.....	387
Gráfico 27: Resultado trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas colectivos	388
Gráfico 28: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas soporte ambos negocios	389

1. INTRODUCCIÓN

1.1. TEMA DE TESIS Y OBJETIVOS

Estamos asistiendo, cada vez con más intensidad, a un vertiginoso e importante cambio en el entorno de la empresa y que afecta al mercado global, clientes, competidores y administraciones que le exigen una capacidad de respuesta para adaptarse a él. Esta realidad ineludible supone enfrentarse a retos como:

- Querer ofrecer valor añadido a los clientes por encima de sus competidores.
- Poseer conocimientos y competencias que generen valor añadido a los productos y servicios de la empresa.
- Disponer de ventajas competitivas diferenciadas y sostenibles, difíciles de copiar.

Como consecuencia de estos retos surgen organizaciones cuyo éxito se ha debido a la habilidad de gestionar activos intangibles, diferenciados de los activos tangibles que, hasta ahora, y a través de los balances de los estados financieros y cuentas de resultados, son los que determinaban la salud y el éxito de una empresa (Albizu y Landeta, 2001; Alegre, 2004).

Los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman el núcleo estable de la empresa. Estos activos o capital intelectual, como también se les denomina, comprenden los conocimientos tácitos y explícitos que generan valor económico para la empresa y son cada vez más valiosos para la organización, convirtiéndose en un factor estratégico más, tal y como expresa la figura siguiente. Especialmente ahora en este entorno económico en el que nos hallamos lo único cierto es precisamente la incertidumbre. Con este panorama las ventajas competitivas clave van a provenir en gran medida de los conocimientos. Con gran desarrollo de tecnologías, con cambios en los mercados, con incremento de los competidores y una cada vez más rápida obsolescencia de los productos/servicios, estamos observando que sólo las empresas que van creando nuevo conocimiento en su organización y lo trasladan a su oferta obtienen buenos resultados.

Por medio del estudio realizado en el área de negocio asegurador de una organización líder del sector financiero (NAEF) correlacionaremos los Recursos Humanos (en adelante RR.HH.) gestionados en base a competencias y su contribución a los objetivos estratégicos fijados. De acuerdo a este tema de tesis podremos observar la relevancia del enfoque de gestión así como el papel fundamental que las personas y sus competencias juegan en la estrategia empresarial. Estudiaremos las acciones que dicha organización ha puesto en marcha en relación a la potenciación y desarrollo de sus recursos humanos desde un prisma competencial y su vinculación a los resultados de la propia empresa.

Figura 1: Factores estratégicos



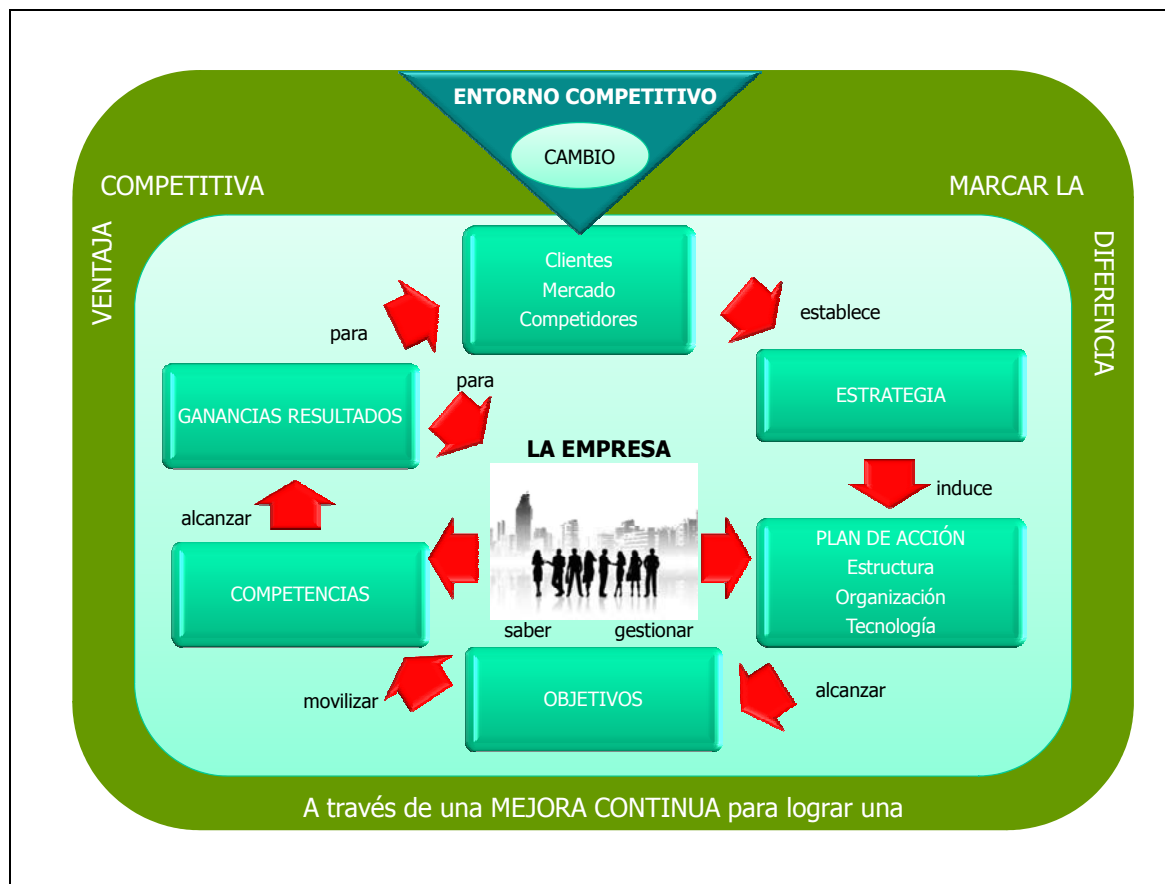
Fuente: Elaboración propia

Partiremos de la hipótesis de que los empleados, con su capital intelectual, forman parte de las estrategias empresariales para alcanzar sus objetivos y, lo más importante, gestionando las competencias requeridas y aportadas contribuyen a su consecución. Estamos por tanto en la etapa de la integración de los recursos humanos con la estrategia de las empresas. Lo que antes era personal ahora es un recurso humano, y esto supone que para hacerlo mejor en el mercado no sólo hay que organizarse sino también poner en movimiento a todos los recursos en dirección al mismo objetivo, motivar por tanto a las personas frente a un proyecto y una estrategia determinada. Esta es una visión estratégica que necesariamente pasará por definir que competencias son las requeridas para elaborar los productos y servicios que ofrecer al mercado.

Ensamblando todos los conceptos hasta ahora mencionados y, tal como expresa la figura siguiente, la resultante es lo que podemos calificar como el marco estratégico de la gestión por competencias, que integra el saber de las personas que conforman los recursos humanos de la organización con el destino y objeto de la empresa, es decir la satisfacción del cliente de forma rentable, sostenida en el tiempo y beneficiosa para la sociedad (Alamillo y Villamor, 2002; Aguirre, 2000).

Para alcanzar este objetivo final será necesario diseñar y definir un plan estratégico con el "qué" se tiene que hacer (objetivos y responsabilidades) y con el "cómo" se deberá hacer. Es en este segundo apartado donde la gestión por competencias nos va a aportar valor y conseguir mejoras, de acuerdo a la visión descrita por la empresa alcanzando el estado deseable por y para la organización.

Figura 2: Marco estratégico de la gestión por competencias



Fuente: Elaboración propia

En este entorno turbulento de cambio, marcar la diferencia a través de una mejora continua y lograr una ventaja competitiva se torna indispensable y nuestra intención en el desarrollo de la tesis es, valorar el papel que el conocimiento juega en este escenario.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, como decíamos en el anterior punto, toda organización empresarial que quiera perdurar debe, no solo adaptarse a este escenario, sino anticiparse en la medida que pueda a los cambios que se producen en él.

De todas las variables que intervienen en este sistema y que es interdependiente, la variable personas adquiere ahora un singular relieve, tanto es así que contemplarlo como capital puede suponer una ventaja competitiva respecto de los competidores. Estamos hablando del capital humano.

Las personas y su desempeño como consecuencia de la puesta en práctica de las destrezas, habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes, comportamientos, motivaciones y rasgos de personalidad, son piedra angular para alcanzar la excelencia empresarial.

En tanto en cuanto desde la empresa se identifiquen con claridad las competencias organizacionales de actuación solo restará gestionar el balance resultante entre esta demanda y la oferta ofrecida por el capital humano antes mencionado. Ello requiere una infraestructura y una gestión dinámica que permita prever, adquirir, movilizar, estimular y desarrollar las competencias para que, en todo momento, tengamos cubierta la demanda con la máxima garantía de éxito. Por tanto las personas que hacen posible el desarrollo y aplicación de tales competencias deben ser gestionadas como recurso clave y deberá hacerse desde un modelo de estructura resultado del planteamiento estratégico del negocio. Modelo que desarrollaremos en la primera parte de la tesis como marco teórico de la investigación.

En este modelo de gestión veremos que se interrelacionan e integran distintas áreas implicadas: Reclutamiento y selección, evaluación y apreciación del desempeño, sistema de remuneración, plan de formación y desarrollo. La vinculación entre este modelo de gestión y la estrategia evidencia la importancia para las organizaciones empresariales y así la oportunidad de la tesis.

1.3. ESTRUCTURA

La estructura de la tesis está conformada de dos partes.

A lo largo de la primera parte se desarrolla el marco teórico de la investigación y se describe los conceptos integrantes del modelo de gestión por competencias.

Así en el punto 2 situaremos la función de los recursos humanos (RR.HH.) su papel, evolución y dimensión estratégica. En el punto 3 denominado (La gestión del conocimiento) se desarrolla el concepto de capital intelectual y conocimiento.

En el punto 4 llamado (La gestión por competencias) se relaciona el capital intelectual con la gestión de personas y se desarrolla el concepto de competencias.

En el punto 5 se trata la idea central de este marco teórico, denominado (Desarrollo del modelo integrado de gestión de las personas basado en competencias) en él se desglosan y desarrollan los diferentes componentes que integran dicho modelo; inventario y descripción de puestos, captación y selección, formación y desarrollo, evaluación y apreciación del desempeño y sistema de remuneraciones.

En la segunda parte de la tesis se refleja la estrategia de la investigación así como el análisis de la información. Basándonos en el estudio del caso NAEF.

En el punto 6 llamado (Objeto de estudio) se desarrollan conceptos relativos al caso de estudio y la Hipótesis de partida. En el punto 7 denominado (Caso de estudio) se desarrollan las diversas acciones dentro del ámbito estratégico y de recursos humanos que se han puesto en práctica en la empresa protagonista del caso de estudio.

En el punto 8 se describen los resultados, la interpretación y la conclusión en base a la documentación disponible y elaborada. En el punto 9 se marcan las acciones futuras.

Al final aparecen los siguientes puntos: Bibliografía. Anexos. Índice de cuadros y figuras. Índice de tablas y gráficos.

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2. SITUAR LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO ACTUAL

2.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, como los organismos vivos, evolucionan, cambian para perdurar, ser eficaces y sostenibles en el tiempo. Las organizaciones empresariales que no gestionan el cambio se arriesgan a tener serios problemas en su horizonte temporal (Andreu, 1996).

La empresa como organización integra actividades que utilizan, transforman y procesan unos recursos materiales y humanos, con el fin de alcanzar los objetivos fijados. Es un sistema social, con interdependencias e interrelaciones, con un carácter eminentemente dinámico, y en el que se integran factores propios y del entorno manteniendo efectos recíprocos. La empresa como sistema social está formada por personas que poseen una componente biológica a la vez que psicológica. El sistema biológico de las personas, está compuesto por varios subsistemas todos ellos integrados; nervioso, circulatorio, digestivo, locomotriz, etc. Bajo tal perspectiva la conducta de las personas, su propio equilibrio físico, está condicionado por la interdependencia de tales subsistemas. En la perspectiva psicológica, contemplamos las personas como un sistema afectado por multitud de variables; motivaciones, actitudes, prejuicios, valores, sentimientos, emociones, etc., actúan permanentemente en interrelación y determinan las pautas del comportamiento.

Siendo la empresa un sistema abierto, su organización impacta en el entorno y es afectada por él. El equilibrio queda así sujeto a una interdependencia con variables inestables, entre las que la persona, como subsistema individual y como componente de un grupo dinámico, adquiere un gran protagonismo (Ariza, 2004). Realizando un análisis histórico, encontramos que con el descubrimiento de la máquina de vapor a finales del siglo XVIII, aparece la mecanización del trabajo, originando una radical transformación en el ámbito de las relaciones laborales. Este rápido proceso de industrialización, que invadió Europa durante todo un siglo, da lugar al nacimiento del proletariado con el empleo masivo de trabajadores. Es una etapa de explotación y miseria en la que las fábricas se desentienden de las exigencias y necesidades de sus empleados. Para el liberalismo de la época, el trabajo es una mercancía más, sujeta a las leyes económicas de la oferta y la demanda; se trabaja en condiciones infrahumanas, las jornadas de trabajo son indefinidas, los problemas humanos no cuentan en absoluto y se explota a los más débiles.

El trabajador, para quien el trabajo que realiza carece de sentido social, se hace cada día más irresponsable e indiferente a la cantidad y a la calidad del mismo. Su comportamiento acaba siendo más hostil y automático cada día. Trabaja lentamente y, conscientemente, comete errores. Esta era la grave situación creada por el liberalismo económico hasta que en la segunda mitad del siglo XIX, y merced a una serie de hechos, entre los que destaca la aparición del "Manifiesto comunista" (Marx, 1848) y de la Encíclica "Rerum Novarum" (León XIII, 1891), aparecen nuevos conceptos políticos, económicos y sociales que marcan una nueva ruta en la historia del trabajo. Los obreros se unen, los patronos se unen, y surgen los primeros conflictos laborales, a los que hay que sumar los problemas de organización, de producción, de competencia y los nuevos problemas humanos que ahora se enfrentan con la fuerza del grupo al nuevo capitalismo (Armstrong, 1991).

Este es el momento del nacimiento de la organización científica del trabajo, cuyo objetivo fundamental será resolver los problemas de rendimiento. La organización científica del trabajo se podría definir como el conjunto de actividades coordinadas cuyo fin es establecer y mantener la realización óptima del trabajo en cada empresa o en cada servicio de administración pública o privada, y que se basa en principios o métodos resultantes de una investigación científica.

En la clave de todo este sistema se encuentra la figura de Frederick W. Taylor, ingeniero jefe de la "Midvale Iron Work" en Estados Unidos, se propuso el estudio racional del trabajo, con objeto de incrementar el rendimiento. Obra de su sistema son los primeros estudios sobre tiempos y movimientos, mejora de métodos, organización racional del trabajo, nuevas formas de salarios, etc.

Los principios de que parte son la selección de personal, la formación profesional y la concesión de incentivos a la producción Pero se fijaba todo en el método, y en 1919 comenzaron a aparecer las primeras manifestaciones de protesta contra su sistema. Taylor consiguió de inmediato unos espectaculares resultados, pero a precio de la disminución del sentido profesional del trabajo, la mecanización de la actividad humana, estados de frustración e insatisfacción, etc. logró el rendimiento a costa del desgaste y de la fatiga del hombre.

En este clima laboral tenso en el que el factor humano reacciona y está a punto de estropear todo el sistema taylorista, se pone en marcha la encuesta Hoxie organizada por la cámara de representantes americana, y llevada a cabo en 35 empresas designadas al efecto por el propio Taylor, donde la reacción había sido más aguda. En los resultados obtenidos se ponen claramente de manifiesto los inconvenientes morales, psicológicos y sociales, del rendimiento máximo.

Las ciencias del comportamiento comienzan entonces a desarrollar estudios sobre la naturaleza humana, y en particular, sobre problemas de personalidad, aptitud y conducta. Industriales y psicólogos se ponen de acuerdo y surge la psicología industrial, con el principal objetivo de lograr la adaptación óptima del hombre a la tarea que realiza. Inicialmente se estudiaron sobre todo problemas de aptitudes, fatiga y aprendizaje. La experiencia vendría a demostrar posteriormente que todavía faltaba un importante factor del que en última instancia, depende el éxito en el trabajo; la motivación positiva hacia la tarea (Becker y Huselid, 2001) El interés por conocer los sentimientos y preocupaciones del trabajador da origen al problema de las relaciones humanas en la empresa, con lo que se produce el salto de la problemática individual a la social.

Hawthorne era una factoría de la Western Electric Company de material telefónico, próxima a Chicago. Tenía 29.000 obreros y en sus talleres se puede decir que nació la actual orientación de la psicología y sociología industriales. Se iniciaron estos experimentos con la idea de averiguar la influencia de la iluminación en el rendimiento en el trabajo. Los resultados fueron desconcertantes, y se recurrió entonces a la colaboración del departamento de investigaciones de la Universidad de Harvard, dirigido en esos momentos por Elton Mayo. Las distintas pruebas y experiencias a que fueron sometidos diversos grupos de trabajo vinieron a demostrar que los factores puramente psicológicos, sociales y humanos, influyen en el rendimiento, al menos tanto como los de orden técnico, económicos u organizacionales. Fueron temas de particular estudio: las actitudes y moral de los empleados, los efectos del grupo sobre los individuos y las relaciones de mando.

Si echamos una vista atrás a los protagonistas de los primeros ciclos históricos, distan mucho de ser los antecesores del Director de Recursos Humanos del nuevo milenio. Desde la Organización Científica del Trabajo concebida por Taylor, hasta los experimentos de Elton Mayo en 1927 y en 1932 en Hawthorne y posteriormente la de los investigadores de Michigan en Prudential, tras la gran guerra, todos los esfuerzos fueron orientados a conseguir mayores índices de productividad, si bien en todos los casos, actuaron sobre factores de motivación humana, bien por vía de incentivación económica, bien mejorando las condiciones de trabajo o investigando estilos de dirección (Beer, 1989)

2.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Descontando las diferencias cronológicas existentes entre los países altamente industrializados, con la propia evolución española el ciclo seguido quedaría como sigue:

- Etapa Administrativa-Jurídica. 1940-1965, período en el que predomina el contenido administrativo o Administración de personal.
- Etapa Técnica. 1965-1975, período en el que predominan las técnicas de personal o Gestión de personal.
- Etapa de Integración. 1975 en adelante, período en el que predominan las ciencias sociales y las técnicas directivas y el personal se convierte en Recursos Humanos.

ETAPA ADMINISTRATIVA-JURÍDICA

En esta etapa las características laborales son las siguientes: La Dirección de la empresa está fuertemente jerarquizada, esquema vertical. Un mercado laboral abierto, abundancia de mano de obra, dificultades en contratación de cuadros pero no excesivas. Marco legal simple, decretos restrictivos, política salarial rígida. Marco social poco conflictivo. Carencia de dinámica sindical abierta. La función se encarna en "hombres duros". La administración de la disciplina la lleva directamente el jefe de personal con total o parcial inhibición de la línea de mando. La gestión de personal está básicamente centrada en los aspectos administrativos y jurídicos; se da entrada a preocupaciones por los servicios sociales y asistenciales con un sentido paternalista pero necesario dadas las limitaciones de la Seguridad Social. En esta etapa el jefe de personal aparece como una persona de confianza de la dirección y con una función muy concreta; hacer cumplir los reglamentos y normas de la empresa. Así mismo, junto con sus colaboradores, se encarga de llevar la administración de nóminas, ficheros, liquidaciones de seguros sociales e impuestos, etc. Alterna esta función con la toga, es decir, con la defensa de la empresa ante Magistratura. En ocasiones, para los trabajadores se convierte en el "abogado de la parte contraria". Los esquemas de organización de trabajo son puramente taylorianos.

ETAPA TÉCNICA

Las características laborales de esta etapa son las siguientes: Aumentan las exigencias cualitativas en el mercado de trabajo, debido a la especialización y los avances tecnológicos. La estructura de la empresa se hace más horizontal y compleja con la aparición de nuevas funciones en el organigrama. Se amplía la legislación laboral; aparece la contratación colectiva y crece la competencia. Aumenta la dinámica social; primeros movimientos laborales de oposición. Empieza a considerarse el "factor humano". Se da el establecimiento en España de un gran número de consultas y asociaciones que ofrecen en reñida competencia cursos y asesoramiento sobre selección, técnicas de formación, valoración de puestos y todo lo referente a las técnicas de personal. Aparecen con mayor frecuencia los conflictos colectivos.

La apertura de España hacia Europa y el influjo de las multinaciones facilita los intercambios y experiencias con otros países. Se crean los primeros centros para la enseñanza de la dirección de personal y administración de empresas.

El tipo de gestión de personal se caracteriza porque es más tecnicada la admisión, selección, adaptación y formación del personal, cobran importancia. El departamento de personal empieza a configurarse como un staff de la dirección de personal con hombres de prestigio y preparación, reclutándose cada vez más entre profesionales fuera de la empresa. Empieza a cobrar interés la psicología industrial. Pierde fuerza la figura del jefe de personal y se habla más de departamento de personal. Se introduce la colaboración de especialistas tales como el asistente social, el psicólogo, el sociólogo, etc. (Bonache y Cabrera, 2002)

ETAPA DE INTEGRACIÓN

En esta etapa las características laborales son las siguientes: Fuerte dinámica social; cualificación creciente, rotación y movilidad social, tendencia al conflicto. Evolución tecnológica, dimensionamiento de la empresa, cambio en los estilos de dirección. Nueva legislación laboral; crecimiento de las cargas sociales y salariales. Agotamiento del sistema político. Cambio de valores sociales, éticos y morales. Exacerbación de lo reivindicativo.

La responsabilidad de los problemas humanos se integra en la línea de mando, como consecuencia se pone de relieve la necesidad de que el mando esté muy preparado. Se hace preciso contar con los mandos en todo lo relacionado con las políticas de personal. Las condiciones laborales se negocian bilateralmente. La gestión de personal se caracteriza por integrar en la empresa los fenómenos sociales, extendiendo su ámbito de influencia a todas las áreas empresariales. Fuerte tecnificación del staff de personal en las funciones de reclutamiento y selección, negociación colectiva, flexibilización de las estructuras jerárquicas, formación integral.

Se buscan soluciones en el campo de la motivación. Adaptación de la empresa al contexto político-social. Protagonismo en la confrontación de intereses, ruptura de los esquemas clásicos. El Personal se convierte en Recursos Humanos (RRHH). Se habla de personas, de capital intelectual, de gestión del conocimiento y sobre todo de competencias como elemento fundamental para llevar a cabo una adecuada gestión de las personas.

2.3. LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

Ayer, para ganar, bastaba con organizarse, era una visión de ingeniería cuyos principios de acción se basaban en: Análisis, síntesis, métodos, universalidad, racionalización y organización.

Hoy, desde un enfoque actual del "management", para ganar hay que movilizar todos los recursos hacia un mismo objetivo con una visión estratégica cuyos principios de acción son: Dotarse de un proyecto, determinar una estrategia, hacer mover y movilizar, promover el cambio e integrar hombres y estrategia. Así pues esta nueva dimensión nos lleva a una emergencia de una nueva lógica basada en los siguientes puntos:

- La innovación se convierte en la calidad primordial.
- El servicio al cliente pasa a ser central.
- Se da prioridad a la calidad sobre la cantidad.
- Las competencias para elaborar productos y servicios, más que los productos en sí mismos.
- Rapidez en cambiar productos.
- Flexibilidad y adaptación.
- Competitividad, liderazgo en su sector.

Acudamos al concepto estrategia para relacionarlo con esta nueva dimensión para la función de RR.HH. La palabra estrategia viene de "stratos" palabra griega que significa guerra y el verbo "ag" sinónimo de dirigir y lo usa Platón en su "Apología de Sócrates" o Herodoto en su Cyropedia. En España aparece en 1595 como "strategeme" y aparece en "La Pícara Justine" de Lope de Vega. Se empieza a usar de forma usual a comienzos del siglo XIX, también enfocado a estrategia militar por Karl Von Clausewitz. En Oriente se usa en la misma línea ya en el siglo V antes de C. por Sun Tzu, el estudioso del arte de la guerra, pero Tzu basa sus enseñanzas en el uso de la inteligencia y la astucia para vencer. La victoria de la inteligencia frente a la fuerza. No es la fuerza la que desgastará la moral del adversario.

La estrategia como plan: la estrategia es un plan único, coherente e integrado diseñado para asegurar el logro de objetivos de la empresa: una guía para alcanzar una situación deseada (Glueck, 1980). La estrategia como táctica: maniobra o actuación para dejar a un lado al competidor (Porter, 1977). La estrategia como comportamiento: la estrategia es una corriente de acciones, definirla como un plan no es suficiente, se precisa de una definición que se acompañe del comportamiento resultante debe ser consistente con el comportamiento (Mintzberg, 1993). La estrategia como posición: una forma de situar a una organización en el entorno (Hofer y Schendel, 1978). Estrategia como perspectiva: consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar profundamente la forma de percibirla, representa para la organización lo que representa para el individuo la personalidad (Selznick, 1957).

Las primeras definiciones planteaban a la estrategia como el proceso de fijación de objetivos y el desarrollo de las actividades para conseguirlos, no obstante, la complejidad actual exige que integre muchos más conceptos dirigiéndose más al cómo conseguirlos.

ESIC (Principios de Marketing): Es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para dar respuesta a las amenazas y oportunidades del mercado y aprovechar las fortalezas, minimizando las debilidades de la empresa, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las reacciones de la competencia. La estrategia es un medio de establecer los objetivos y propósitos de la organización a medio y largo plazo. La estrategia siempre precede a la estructura, la cual debe obedecer a la misma y ajustarse a las nuevas necesidades del mercado.

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL?

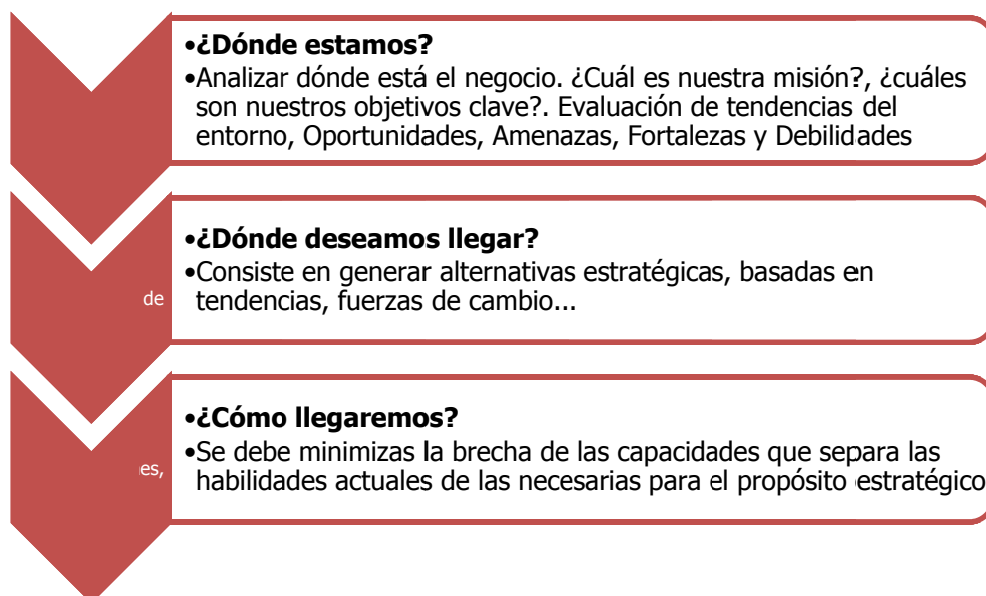
Un conjunto de acciones encaminadas a consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Destacamos de esta definición tres ideas fundamentales:

1. La necesidad de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia
2. La importancia de la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno como fuente de ventaja competitiva
3. La satisfacción de los múltiples participantes de la organización como fin último de la estrategia empresarial

El mundo de los negocios evoluciona influenciado por factores externos y por una gran influencia de los factores competitivos, clientes, competidores, proveedores etc. son parte activa en la evolución, por tanto, no está sometido al puro azar. Por tanto, la empresa tiene diferentes alternativas para participar en el mercado y dispone de oportunidades de análisis del mismo, en consecuencia, puede elegir diferentes caminos para lograr sus objetivos, es decir, usar diferentes estrategias, es decir, escoger la forma de optimizar los recursos disponibles para conseguir los objetivos de la empresa.

Como expresamos en el cuadro siguiente la dirección estratégica de la empresa debe plantearse las siguientes cuestiones y en este orden:

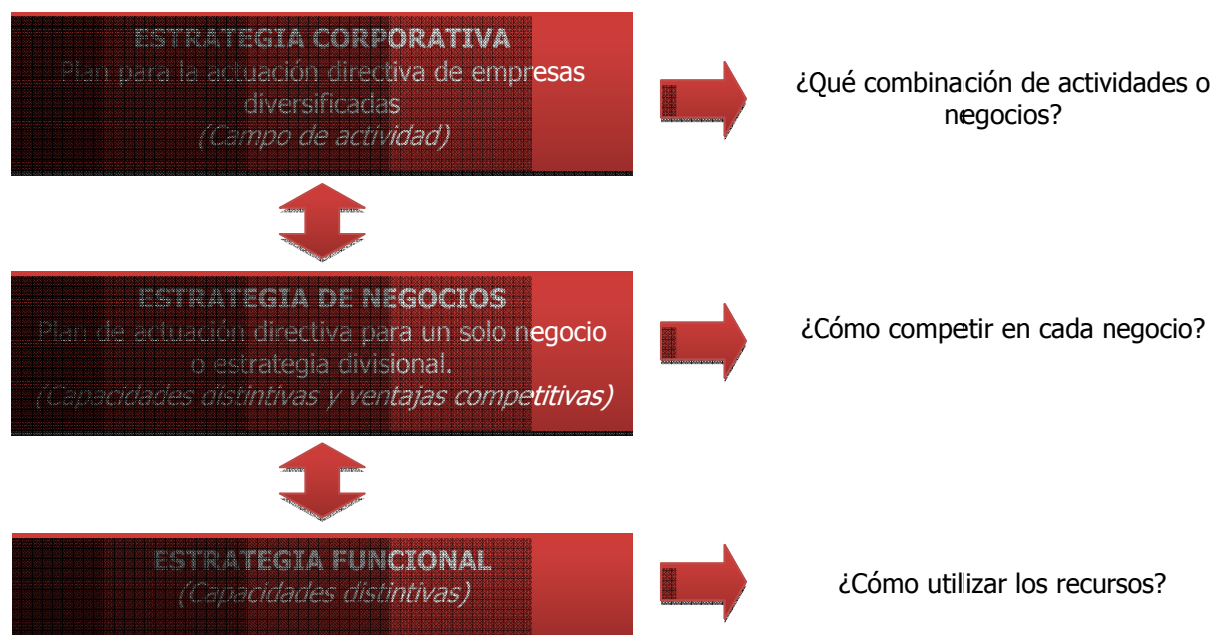
Cuadro 1: La Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración propia

Sólo después de plantearse estas preguntas y determinar sus respuestas, estaremos en la línea de poder determinar el objetivo de la empresa y, por ende, coordinar a los diferentes departamentos para llegar al mismo. Como muestra el gráfico siguiente, se llega a la estrategia corporativa de máximo nivel partiendo de nuestros recursos y su utilización distintiva.

Figura 3: Niveles de Estrategia



Fuente: Elaboración propia

LA VISIÓN OPERATIVA DE LA ESTRATEGIA

El Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 2005) (que detallaremos en el punto 7.2.2.1.) permite como herramienta de gestión desglosar la estrategia precisamente donde más ha fallado habitualmente: en la concreción de las líneas y los objetivos estratégicos, y en el seguimiento de los mismos. Con objeto de dar respuesta a las cuestiones reflejadas en el cuadro siguiente.

Cuadro 2: Visión Operativa de la Estrategia

Misión:	...¿Por qué existimos? ¿Qué ofrecemos a la Sociedad?...
Visión:	...¿Cómo lo vamos a hacer?...
Valores:	...¿Qué patrones de conducta guían las actuaciones de las personas de la organización?...
Competencias Críticas:	...¿Cuáles son las competencias clave que garantizan nuestra ventaja competitiva?...
Líneas Estratégicas:	...¿Cuáles son los grandes temas que guían la actuación de la compañía en los próximos años?...
Objetivos Estratégicos:	...¿En qué objetivos particulares se concretan?...
Indicadores Estratégicos:	...¿Cómo vamos a medir el cumplimiento de los objetivos?...
Metas Estratégicas:	...¿Qué valores queremos alcanzar para cada uno de los indicadores definidos y en qué tiempo?...
Proyectos Estratégicos:	...¿Qué acciones vamos a desarrollar para el logro de los objetivos estratégicos?...
Evaluación y Seguimiento:	...¿Qué mecanismos de gestión y coordinación vamos a utilizar para la evaluación y seguimiento?...

Fuente: Elaboración propia

QUÉ SON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión: Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

Valores: Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Finalmente la nueva organización de las empresas quedaría de la siguiente manera:



Figura 4: Una nueva organización, la pirámide invertida



Fuente: Elaboración propia

Dentro de este escenario estratégico el capital humano en las organizaciones se convierte en un factor indispensable al reunir las siguientes características: Flexibilidad de respuesta ante demanda y cambios del entorno, si se cuenta con las personas y las competencias adecuadas. Competitividad a través de un desempeño excelente. Movilidad y polivalencia. Empleabilidad, autoformación y automotivación. Esta nueva dimensión estratégica supone una clara contribución al desarrollo de la empresa y que por tanto hay que gestionar de manera diferente. Aparecen tareas nuevas como consecuencia del nuevo rol estratégico constatando la clara evolución de la función de recursos humanos; integración, comunicación interna, análisis de clima, organización y pilotaje de proyectos, elaboración del proyecto de empresa, consejo interno y gestión del cambio. Veamos en la siguiente figura esta nueva función compartida.

Figura 5: Una función compartida



Fuente: Elaboración propia

Por tanto una función al servicio del desarrollo de la empresa para: Encontrar y fidelizar a los hombres cualificados. Organizar la empresa. Poner a punto sistemas de recompensa. Verificar la adhesión de los trabajadores. Desarrollar una unidad de cultura. En una empresa que compra o cede actividades: Gestionar las fusiones o cesiones. Evaluar el potencial humano. Identificar las "personas clave".

Siendo su papel relevante tanto a nivel estratégico como de gestión y operativo. Con las siguientes responsabilidades:

- Nivel estratégico: Define, anima y controla el conjunto de acciones encaminadas al desarrollo corporativo (cultura de empresa, proyecto compartido, imagen externa e interna, comunicaciones, etc.), y participa, junto con el equipo de dirección en la estrategia de la empresa, con objeto de emitir su opinión en los temas relacionados con la estrategia de los recursos humanos.
- Nivel de gestión: Gestión de los recursos humanos: Define, anima y controla el sistema de gestión (planificación de efectivos, reclutamiento, selección, formación, remuneración, evaluación, promoción, información, rotación, carreras...). Relaciones laborales y sindicales: Define, anima y controla las relaciones de la empresa con los representantes del personal (acuerdos, convenios, conflictos, sanciones, etc.). Desarrollo Social: Define, anima y controla el conjunto de acciones tendentes al desarrollo social de la empresa (condiciones de trabajo, análisis del clima, buzón de sugerencias...).
- Nivel operativo: Administración de personal: Define, anima y controla las normas y procedimientos de administración de personal (banco de datos, nóminas, expedientes, contratos, gastos...).

Veamos a continuación los papeles de los diferentes órganos de la estructura:

De la dirección general: Se reservan las siguientes atribuciones en materia de RR.HH.:

Recibir información sistemática sobre toda la gestión de RR.HH. a través de soportes adecuados, memoria, cuadro de mando... Discusión y aprobación del presupuesto anual de costes de personal, así como de las inversiones en este campo. Aprobación de las políticas y normativas generales de RR.HH.

Modificaciones de la plantilla de personal. Medidas de carácter general en materia salarial. Modificaciones de carácter general en cuanto a las condiciones de trabajo. Mejoras laborales generalizadas. Modificaciones del organigrama general de la empresa. Nombramiento de jefes. Fijación de retribuciones a los cargos de los que posee potestad de nombramiento. Establecimiento del marco de condiciones tope para la negociación de convenios y acuerdos con el personal. Arbitraje y resolución en caso de conflictos generalizados, huelgas, litigios, etc.

Del responsable de RR.HH.: Es por delegación del director general el responsable de la función de RR.HH., sin otras limitaciones que las derivadas de las leyes y normas en vigor. Realiza esta labor a través de toda la línea de mando y, en su caso, a través de los recursos humanos bajo su responsabilidad. Es un servicio funcional, que desempeña a la vez un papel de "staff" de la dirección general, un papel de proveedor frente a las diferentes unidades de la línea jerárquica, y un papel de coordinador y depositario de la doctrina en materia de política de personal, responsable de la elaboración de los medios a poner en marcha y, en consecuencia, encargado del control de la aplicación de los resultados (Brunet y Vidal, 2008).

De la línea jerárquica: El reparto juicioso de responsabilidades entre los mandos y la función de RR.HH., en el que las tareas son interdependientes y en estrecha relación, debe permitir una buena eficacia mediante la especialización y la armonización de esfuerzos. Creemos que los mandos deben asumir la totalidad del oficio de jefes: la gestión del propio personal es uno de los aspectos más importantes. Ellos son, pues, los jefes natos de RR.HH. de las personas asignadas a su unidad.

El Responsable de RR.HH., por su parte, debe aportar a los jefes ayuda técnica (Alles, 20005) así como la coordinación del conjunto de acciones. Debe, además, dar cuenta a la dirección general de la aplicación de esta política y de los resultados alcanzados. Se requiere precisar, para cada gran operación de gestión de RR.HH., el papel exacto asignado a los mandos y a los servicios de personal.

2.4. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE LA EMPRESA

El responsable de RR.HH. responde ante el director general y depende, jerárquicamente, de éste. Como misión, el responsable de RR.HH. propone y hace definir a la dirección general las orientaciones políticas que permiten adaptar los RR.HH. de la empresa a las necesidades derivadas de su evolución y el cuidado de mantener un clima social favorable. Pone en práctica las orientaciones políticas que se han decidido y vigila la realización de los planes y de los programas (Barranco, 1993) que a tal fin se establezcan. Asume, asiste y aconseja, de forma permanente, a los diferentes escalones de la línea jerárquica.

Veamos los contenidos de la función. Objetivos globales: El responsable de RR.HH. es el ejecutor de la política y directrices señaladas por la dirección general en materia de gestión de personal, de tal manera que, en colaboración con toda la línea jerárquica, disponga la empresa de las personas suficientes en cantidad, calidad y plazos adecuados, con los costes previamente establecidos en el presupuesto, proponiendo la organización adecuada para que se logre el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de un clima y moral de trabajo satisfactorio y motivante, en la medida de lo posible, y con la garantía del respeto a las leyes y a las obligaciones laborales, jurídicas y contractuales de la empresa para con sus trabajadores y para con sus legítimos representantes.

Analicemos ahora su ámbito, para llevar a cabo estos fines, el responsable de RR.HH. elabora y propone a la dirección general, y a toda la línea jerárquica, las directrices y normas a seguir, las cuales, una vez aprobadas, son gestionadas en su aplicación, evaluadas, coordinadas y controladas por él, en temas tales como: Políticas de personal y de desarrollo de las acciones laborales y sociales. Planes de reclutamiento, selección, formación, retribución y motivación del personal. Negociación de los convenios colectivos. Defensa de los intereses de la empresa en el ámbito jurídico laboral. Cumplimiento de las obligaciones contractuales y representación de la empresa ante los sindicatos.

Veamos a continuación como gestiona la información y documentación. En cuanto a los documentos, informaciones, peticiones, directrices, etc., que entran en la unidad de personal, tales como: disposiciones legales, acuerdos del comité de empresa, propuestas de los demás responsables de unidades, peticiones y solicitudes de los trabajadores, mandos y directivos de la sociedad, etc., son transformados por el responsable de RR.HH., produciendo una salida de servicios prestados a todas las unidades de la empresa y al personal, tales como: Normas reguladoras de la relación de trabajo entre la empresa y su personal. Las normas operativas de tipo general. La cobertura de vacantes (reclutamiento y selección, contratos individuales y colectivos, de formación y aprendizaje, promociones, ascensos, mutaciones, traslados, etc.). La formación del personal (cursos, entrenamientos, etc.). En cuanto a documentación saliente tenemos: La retribución (nóminas) en función de las categorías, puesto, evaluaciones personales. Convenios, leyes, etc. La actualización y liquidación de las situaciones contractuales de sus empleados (Mutuas, Seguridad Social, liquidación de impuestos, etc.). La actualización y gestión de las prestaciones sociales como asistencia médica, pólizas de seguro, seguros voluntarios de vida y jubilación, etc. La información relativa a resúmenes contables, estadísticas, actas, acuerdos, normas.

Responsabilidades de la función: tenemos en primer lugar la administración de personal que supone: La animación y control de las normas y procedimientos de administración de personal, a través de la Unidad de administración y recursos. Gestionar el banco de datos de personal: estudio y estadísticas.

Asegurar las formalidades administrativas derivadas del contrato de trabajo: de compromiso, instrucciones de "nómina", procedimientos administrativos derivados del cambio de función, de nivel o status, etc. Llevar el seguimiento administrativo de las decisiones tomadas en materia de gestión de personal. Poner a punto y mantener al día el fichero y los expedientes del personal. El control de los efectivos y del cumplimiento de los horarios. El establecimiento, cumplimentación y mantenimiento de estadísticas y cuadros de mando relativos al personal. El establecimiento, puesta al día y utilización de la documentación relativa a la legislación, reglamentos y acuerdos en vigor. Vigilancia de la adecuación de la situación de personal a dichas normas o acuerdos. Conexiones de rutina con los organismos exteriores a la empresa, sindicatos, magistratura, inspección de trabajo... La retribución (nóminas) en función de las categorías, puestos, evaluaciones personales, convenios, legislación, etc. La actualización y liquidación de las situaciones contractuales de los trabajadores (seguros sociales, impuestos, etc.) (Bonache, 2006 b)

Por otra parte en cuanto a la gestión técnica se encarga de la presentación de las políticas y objetivos al director general, a iniciativa propia o a demanda. La elaboración de los planes, programas y presupuestos para la aplicación de esas políticas y consecución de dichos objetivos. Su implantación o ejecución. El control de los resultados e información sobre su cumplimiento al director general. Esta secuencia se aplica a cada una de las áreas siguientes:

- Gestión provisional: Hacer definir la jerarquía afectada, el plan anual de plantillas, ligado al funcionamiento y/o desarrollo de la empresa y propuesta de las previsiones de plantilla. En el marco de la previsión de plantillas, hacer elaborar a la jerarquía, animándola y aconsejándola, los planes de movilidad, promoción, formación y reclutamiento. Valoración presupuestaria de estos planes y propuesta.

- Reclutamiento, selección, orientación: Definir, de acuerdo con la jerarquía, el reparto de papeles jerarquía/servicio de personal en el proceso de reclutamiento y selección. Introducir métodos de prospección adaptados con el fin de facilitar la búsqueda de cada categoría de personal.

- Recepción, formación, perfeccionamiento: Determinación del procedimiento de acogida, formación e integración de los nuevos trabajadores. En el marco de las acciones de mutación de las promociones proyectadas, teniendo en cuenta la política definida en materia de admisión de nuevo personal, y esforzándose en tener en cuenta las expectativas individuales: Identificar las necesidades de formación. Establecer, en contacto con la jerarquía, los planes de formación, perfeccionamiento y entrenamiento. Ejecución y evaluación de los mismos.

- Remuneración: Estudiar y proponer una política retributiva así como un sistema o estructura salarial que elimine agravios comparativos y sea coherente con el trabajo y la responsabilidad de cada puesto, la categoría profesional, la evaluación personal y lo acordado por las leyes y convenios particulares. Informa al director general de todos los datos necesarios para la toma de decisiones en esta materia (evolución del IPC, evolución salarial del entorno profesional, datos sobre el mercado de trabajo, etc.). (Boyer, 1992).

- Evaluación de las personas: Elaboración y mantenimiento de un sistema de valoración permanente de los recursos humanos actuales y potenciales que permita la mejor adecuación de las personas a los puestos. Elaboración y mantenimiento de un procedimiento de apreciación del personal, que permita tomar las decisiones de gestión que convengan desde el punto de vista de personal y de las diferentes unidades. (Bonache, 2006 a)

- Traslados y promociones: Definición de procedimientos a seguir en los traslados y mutaciones. Establecimiento de un sistema de promociones y ascensos que permita, a cada uno, conocer las expectativas posibles dentro de una determinada carrera profesional en la empresa y los requisitos precisos en cada caso.

- Información: Determinación de los principios, métodos y características de la información a dar al personal.

Volvamos a sus responsabilidades con más detalle, tenemos las referidas a relaciones laborales y sindicales: Por delegación, representación de la empresa en sus relaciones con los representantes del personal. Recibir, estudiar los problemas que plantean y decidir o proponer la decisión al director general. Preparar las reuniones periódicas que tengan lugar con los representantes del personal y asistir a ellas. En la puesta en práctica de estas relaciones se procurará, en todos los casos, implicar a la jerarquía e informarle permanentemente. Asegura el seguimiento y aplicación de los acuerdos y convenios y, en particular, en material contractual y de disciplina.

Responsabilidades de desarrollo social: Estudiar las insatisfacciones que puedan existir en el personal, así como sus principales síntomas o manifestaciones. Absentismo, rotación, clima o moral de trabajo, evolución de los grupos informales, estudio de los rumores y de las repercusiones de la puesta en marcha de nuevos procedimientos de gestión de personal, etc. Poner a punto y aplicar las acciones que permitan reducir estas insatisfacciones y hagan desaparecer las causas y los efectos negativos. Estudiar las expectativas de los grupos dentro de la evolución del entorno social, proponer acciones de progreso como: Mejora de las condiciones de trabajo. Mejora de horarios. Enriquecimiento de tareas y potenciación de la delegación.

Responsabilidad en estrategia y desarrollo corporativo: Intervenir, a iniciativa propia o a demanda, en el proceso de decantación y posterior cristalización de los valores y principios de acción que constituyen el patrimonio cultural de la empresa como empresa. Colaborar a la difusión, asimilación y puesta en práctica de este tronco común de políticas y pautas de actuación que aseguran la adhesión al proyecto de la empresa como empresa. Contribuir al desarrollo de la imagen de la empresa, tanto interna como externamente, singularmente contribuyendo al desarrollo y mejora de las comunicaciones internas. Colaborar en el desarrollo estratégico de la empresa, proponiendo objetivos en los campos de adquisición, estímulo, motivación y desarrollo de los RR.HH. de la empresa. (Brunet y Belzunegui, 2003)

Como criterios de eficacia de la función podemos establecer: Progreso de los métodos de administración y de gestión de personal. (Yate, 1991) Colaboración aportada en la resolución de problemas de personal que han tenido los responsables jerárquicos. Competitividad de la empresa en el mercado de trabajo: calificación y remuneración, formación, condiciones de trabajo. Calidad y regularidad de los medios de información interna. Calidad y relaciones con los representantes del personal.

Si nos referimos a su futuro estratégico podemos decir que para realizar una completa transformación, la función de RR.HH. tendrá que distanciarse de su imagen administrativa y de servicio tradicional y adoptar una imagen de papel estratégico en la organización. Será una función menor pero de más contenido. Con un papel estratégico en la empresa, en donde la alta dirección estará en permanente contacto con el departamento de RR.HH... El profesional de los recursos humanos necesitará una gran comprensión del negocio, (Valls, 1997) experiencia en diseño organizativo y en cambios dentro de la organización. Dentro del departamento existirán expertos en materias determinadas quienes respaldarán a la dirección general y al resto del departamento de RRHH.

La función de RRHH deberá conseguir que cada individuo sea un auténtico profesional y ejerza como tal. Que sepa lo que tiene que hacer, lo haga y lo haga en el tiempo adecuado y por supuesto con el coste preciso. Como señala Ezquerro, 2001, en su artículo "La integración de los trabajadores en la empresa como aportación básica de la dirección de recursos humanos a la cadena de valor añadido empresarial"; "Hacer posible, dentro de la empresa, la realidad del compromiso individual en torno a los objetivos comunes es la misión de la dirección de recursos humanos. Esta es, en verdad, su fundamental tarea. Que no es pequeña".

Todos los recursos humanos de la empresa, cada uno desde su posición, se compromete con la misión y finalidad de la empresa. Así por ejemplo, los accionistas aportan los recursos económicos necesarios para el mantenimiento presente y futuro. Los trabajadores incorporan su profesionalidad y buen hacer en la producción y /o servicios. Por todo esto la gestión de recursos humanos se inscribe dentro de la estrategia global de la empresa y es una condición sin la cual no puede funcionar la organización. El valor añadido de cada componente humano de la organización al producto o servicio final, debe estar justificado. El cliente no está dispuesto a pagar más por algo que recibe pudiendo pagar menos.

La dirección de recursos humanos tiene por tanto un papel fundamental, ya que tiene que hacer posible que esta relación coste del producto y beneficio del factor humano sea rentable. Si el departamento tiene las personas adecuadas, con la formación adecuada, en el lugar adecuado, con una constante motivación, etc., se conseguirá la calidad total que el consumidor desea y exige.

Por todo esto, el responsable de recursos humanos desde una posición de primer nivel de dirección; porque es necesario exigir que la dirección de recursos humanos pertenezca al equipo de dirección, debe conseguir integrar a todos los trabajadores dentro del proyecto empresarial, para ello deberá satisfacer muchas necesidades, recordando que si las necesidades primarias no están satisfechas difícilmente se podrán satisfacer otras como la autorrealización o las de aprecio, que son al fin y al cabo las que permiten situaciones motivantes y positivas.

Las dos grandes líneas de actuación de una buena dirección de recursos humanos son:

- Potenciar y ayudar a descubrir las aptitudes de las personas para su contribución al trabajo.
- Generar actitudes positivas hacia la integración en el compromiso con el proyecto empresarial.

Los trabajadores pueden tener actitudes positivas, sin embargo pueden tener otras ocultas que es necesario potenciar o descubrir. No obstante, lo anteriormente señalado es una labor a realizar día a día, con decisiones lógicas, con políticas acordes a las necesidades y objetivos a conseguir, con aportaciones reales, concretas y seguras. Que alguien puede pensar que el hecho de encontrarse comprometido en un proyecto de trabajo (Templar, 2001), de empresa, puede producir estrés o tensión, sin embargo, considera que lejos de suceder eso. Lo que produce estrés es la falta de dirección el no saber hacia dónde vamos, el no encontrar satisfacción al esfuerzo, el pensar para que sirve lo que uno hace. Si no aparecen estas diferentes dimensiones es cuando aparece el estrés, la tensión y demás.

Lo importante de la función de recursos humanos es conseguir que todo el mundo sepa hacia dónde se dirige y que todo el mundo considere su trabajo importante, digno y fundamental. Conseguir que las personas trabajen en equipo y que todos los trabajos sean necesarios para hacer realidad el proyecto global de la empresa. Si conseguimos esto, lograremos que la función de recursos humanos permanezca en el tiempo y que de cara al próximo siglo sea un elemento fundamental de la gestión empresarial y no un apéndice de cualquier dirección.

Los líderes de la función de recursos humanos, deberán ser capaces de demostrar mejor que nadie las siguientes condiciones: Poseer visión de futuro. El personal de RR.HH. deberán anticiparse a muchos de los problemas que puedan surgir, así como en ser capaces de transformar los RR.HH. en una ventaja competitiva estratégica para la empresa. Cada día las empresas son más conscientes que los productos, estrategias, marketing, etc., son fácilmente copiados por los competidores, sin embargo, las personas son difícilmente imitables. Llegará un día en el que las empresas se diferenciarán unas de otras por las personas que trabajen en ellas. Ir más allá de los límites de la organización. Los profesionales de los RR.HH. se han centrado normalmente en problemas internos de la organización. El futuro cambiará esta situación. El futuro traerá un contacto más directo con clientes desde el departamento de RR.HH., se llevarán a cabo políticas conjuntas para satisfacer sus necesidades y las influencias externas harán que el departamento se lance mucho más allá de los límites de la organización.

Conseguir captar, mantener y hacer progresar al personal que tenga flexibilidad, empleabilidad y que estén informados. Las características imprescindibles del trabajador futuro son la empleabilidad, es decir, será importante contar con trabajadores que estén permanente actualizados y que sigan la misma evolución que la tecnología. Se necesitará además una enorme flexibilidad en el sentido de adaptación a tiempos de trabajo diferentes, trabajo compartido o puestos de trabajo remotos. Por último, es imprescindible estar informado, ya no existirán fronteras ni límites geográficos o funcionales. El mundo se hace pequeño y estar informado es una premisa fundamental para el trabajador del futuro. Por lo dicho anteriormente, la función de RR.HH. deberá trabajar y preocuparse por captar, mantener y desarrollar al personal que posea estas características, además, los trabajadores pedirán cada día más ayuda para formar su empleabilidad, para equilibrar su vida laboral y personal y para trabajar más abiertamente en red.

Transmitir optimismo y confianza. Los empleados esperan por parte de sus directivos que les cuenten realidades. A veces la realidad puede no gustar, pero es mejor esto a algo ficticio. Algunas empresas tienen miedo a contar la realidad a sus empleados porque consideran que la competencia se puede enterar, sin embargo, los expertos opinan que es más peligroso que no sepan la realidad de la empresa los empleados que los competidores. Esta será una de las funciones de RR.HH. Los líderes de RR.HH. son los responsables de transmitir confianza y optimismo a los empleados acerca de donde se encuentra la empresa.

Crear una cultura de colaboración. Las empresas deberán comprender y superar barreras. Deberán aprender a colaborar unas con otras, de esta forma iremos hacia una cultura de colaboración, de compartir. La verdad es que esto es tan difícil como superar muchos estereotipos de la naturaleza humana, sin embargo, es necesario comprender que gracias a la superación de muchas barreras se encontrarán ventajas competitivas. La función de RR.HH. tendrá un papel fundamental en esta cultura del compartir y colaborar.

Lograr equilibrio entre objetivos individuales y objetivos empresariales. Cuando el empleado conoce la razón de su trabajo y además es capaz de ver para qué sirve en el proceso global, lograremos que los objetivos empresariales sean asumidos y asimilados por cada empleado (Stanton, 1900). De esta forma su rendimiento, implicación, motivación y ganas de hacer se verán incrementados. La función de RR.HH. será fundamental en esta labor de equilibrio.

Lograr credibilidad, competencia y coraje. Significa que la función de RR.HH. debe luchar por tener credibilidad dentro de la organización. Muchas veces no se comprende porque "los de RR.HH. ponen en marcha un proceso". Es necesario mantener la confianza, comunicar e informar sobre el porqué de las cosas y hacia donde se va. En una palabra se trata de transmitir la realidad. Una forma de ganar credibilidad es gracias a la competencia técnica (Soler, 2003). La función de RR.HH. debe superar constantemente sus habilidades, sus herramientas profesionales y de esta forma dirigir y liderar los cambios que se producen en la organización. Por último, la función de RR.HH. debe poseer el coraje suficiente para poner en marcha nuevos procesos, impulsando hacia una mejora continua y demostrando el deseo de arriesgarse.

Resumiendo, el objetivo de la función de recursos humanos, actualmente consiste en alinear los esfuerzos de las personas en la organización con la estrategia de la empresa.

3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

3.1. INTRODUCCIÓN

"En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la ventaja competitiva proviene únicamente de los conocimientos. Cuando cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores y los productos quedan obsoletos casi de la noche a la mañana, las empresas que tienen buenos resultados son aquellas que sistemáticamente van creando nuevos conocimientos, los difunden en toda la organización y los incorporan rápidamente en nuevas tecnologías y productos" (Harari, 2007).

¿Qué está pasando en la economía? Basta con echar un vistazo a la literatura contemporánea de gestión para advertir una nube de términos nuevos que poco a poco se han ido integrando en los modernos programas de estudios de las escuelas de management. Estas nuevas incorporaciones se deben sin duda a un cambio global del sistema económico en el que nos movemos. Vemos que los términos contemplados giran en torno a capacidades humanas: inteligencia, emoción, intelecto, aprendizaje, competencia, que cohabitan con términos habituales como gestión, capital o activo (Cabrera, 2006).

Podemos inferir que ésta es una etapa de cambio, para muchos de revolución, en la que tratamos de asimilar conceptos nuevos con estructuras que conocemos. Y debemos preguntarnos qué es lo que ha pasado para que debamos afrontar una nueva visión de las cosas. Pues básicamente que, gracias a la tecnología, las personas pueden comunicarse más y mejor. La mejora de las comunicaciones y la informática logran que la información fluya a una velocidad mucho mayor a lo que ha sido habitual hasta ahora. Junto a la mejora tecnológica ha tenido lugar la expansión de los equipos de comunicación a una gran parte del planeta, simultáneamente a una importante reducción de costes. En particular, como máximo exponente de este nuevo paradigma la red Internet ofrece un sinnúmero de oportunidades de información y comunicación a un buen porcentaje de la población mundial que hace unos años, por razones tecnológicas o económicas, no podían ni imaginar. Es decir, la información es más perfecta. Por lo tanto una de las mayores imperfecciones de los mercados decrece de manera considerable y permite unas relaciones comerciales más amplias y transparentes (Schen, 1993).

Es el fenómeno de la globalización, entendido no sólo con un criterio geográfico. Llevamos siglos comerciando con la otra punta del planeta, pero para realizar esos intercambios había que poseer una infraestructura demasiado compleja y cara. Actualmente una pequeña empresa española puede comunicarse rápidamente con otra empresa en Filipinas y llegar a un acuerdo, gracias a la mejora de las comunicaciones entre regiones distantes. Luego globalización significa que los pequeños también pueden competir en el mercado global. Las empresas son más sabias, pero también los consumidores que poseen una información más rica sobre los diferentes oferentes y, en virtud de ello, podrán elegir con mayor libertad de opción.

Sin duda el fenómeno de las empresas transnacionales ha apoyado el inicio de los procesos de globalización hacia una economía única. Sin embargo, los beneficios que esas empresas obtenían por ser grandes están siendo atenuados en la era del conocimiento debido a ese mayor flujo y disposición de información. Estas grandes empresas organizadas jerárquicamente obtenían ventajas de, en primer lugar, las economías de escala en la producción, (Bueno, 1996) lo que les permitía alargar al máximo el ciclo de un producto y dedicar un margen a la innovación. Por otra parte obtenían ventajas en cuanto a la información y oportunidades que, gracias a su tamaño, detectaban en los diversos mercados.

Hoy en día empresas con un menor tamaño adquieren la tecnología necesaria a un precio y con una rapidez mucho mayor, son capaces de crear productos personalizados para cada cliente y las redes les ofrecen toda la información que necesiten. Y si esto no es así pueden contactar en pocas horas con partners que les permitan desarrollar proyectos que por sí solos no serían capaces de producir. Es la época de la ventaja cooperativa. Las empresas tienden a centrarse en lo que hacen bien (core business), y disponen de socios, clientes y proveedores para construir y desarrollar los proyectos.

En los años 60 asistíamos al liderazgo de multinacionales caracterizadas por un esquema organizativo piramidal, con una confianza ciega en su ventaja tecnológica y una propagación cíclica de la tecnología de su matriz a las filiales. Estos dinosaurios no han podido mantener su posición de liderazgo pasados los años. Han sido sustituidas por empresas ágiles, que depositan responsabilidad y confianza entre su capital humano y aprovechan al máximo los nuevos canales de comunicación que les ofrecen las nuevas tecnologías.

Hoy en día los líderes siembran los mercados de servicios gratuitos para los futuros clientes. Una lógica desconocida en un mundo de cambio. Por ejemplo, Oracle otorga becas a los nuevos licenciados para formarlos en sus aplicaciones, con el fin de que las utilicen en sus futuros trabajos.

EL IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES

La principal motivación para el cambio, se debe a que las reglas del juego pueden cambiar cada día, sólo la habilidad humana por virar la estrategia podrá hacer fracasar o triunfar a las organizaciones. Los documentos contables, los presupuestos, los balances, reflejan menos que nunca la salud y viabilidad de las empresas en el medio plazo. El creciente *gap* existente en las empresas entre su cotización y expectativas y su "valor en libros" debe interpretarse como una serie de activos intangibles que son parte fundamental de su salud corporativa (Sison, 2004). Resulta paradójico que las inversiones en innovación y formación en las empresas se reflejan contablemente de forma que al final de año el valor de la empresa es menor. ¿Dónde va esa mejora del activo intangible que provee una mejora en la forma de abordar el futuro de la empresa? Sin duda, deben existir elementos intangibles que recogen el enriquecimiento del capital intelectual de la empresa.

LA CLAVE DE LOS NEGOCIOS

El objetivo último de nuestras estrategias es la rentabilidad. En la era de la revolución industrial la producción en masa, la estandarización de los procesos y productos y las economías de escala supusieron la ventaja comparativa de los negocios. Ello exigía un fuerte apoyo financiero, de inversión inicial y en equipo físico. La aportación humana era planificada, una pieza en un proceso férreamente diseñado.

La variable principal de competitividad era el precio. A mediados de este siglo la mejora de la distribución de los ingresos, el acceso a la formación de una ancha clase media y la mejora de los soportes de comunicación y proceso de datos, permitieron una evolución hacia la calidad de los productos finales. Ya no se pretendía competir en precio, sino en dotar a los productos de una calidad diferenciada para fidelizar a los clientes y reducir las paradas en el ciclo de producción de las empresas. Posteriormente, las fluctuaciones de la economía capitalistas empujaron el foco de preocupación hacia los procesos, siendo hasta entonces el producto la principal obsesión de los gestores. En épocas de crisis la reingeniería trataba, desde un punto de vista defensivo, mejorar la productividad de las empresas y, por tanto, su permanencia y sostenimiento.

Actualmente, en la era del conocimiento (Cantera, 1995) la preocupación básica de los empresarios muta una vez más, en esta ocasión hacia el consumidor, hacia dar respuesta a las necesidades. En este entorno gobernado por el cambio constante y el punto de vista del consumidor (tanto empresa como particular) es la rapidez en dar respuesta a las demandas lo que hará capaces a las organizaciones para subsistir y ser rentables.

El consumidor tendrá suficiente información para elegir libremente y ello le otorga el papel protagonista del proceso económico. Al menos en las zonas desarrolladas del planeta.

Los activos intangibles: marca, enfoque hacia el cliente, las ideas, aplicación de la tecnología, etc. constituyen el pilar básico sobre el que, a medio plazo, se desarrollan las organizaciones. Así se puede entender que empresas que arrastraron pérdidas fueran consideradas como una de las principales bazas de inversión en el portafolio de muchos inversores y empresas. Cada empresa, dependiendo del sector en el que se mueve, el producto o servicio que desarrolla o el entorno de mercado en que está situada, tendrá más o menos incentivos a promover una gestión de la organización basada en el conocimiento (Senge, 1992).

La incorporación de la gestión del conocimiento trata de medir el talento residente en las organizaciones para afrontar los nuevos retos en los que nos sitúa el mercado y la competencia. Para ello debemos tratar de medir este talento. De otra manera si no medimos lo que deseamos (lo que es nuestra fuente de valor), podemos acabar queriendo lo que medimos, que de ninguna forma llevará nuestra empresa hacia el liderazgo. Para las organizaciones, el capital intelectual es la única fuente de ventaja competitiva que les queda. De los restantes elementos de competitividad casi todos están al alcance de cualquiera. Los recursos naturales se pueden comprar, el capital se puede conseguir prestado y la tecnología puede ser copiada. Sólo los trabajadores con sus habilidades y dedicación, así como la forma en que se los organice, pueden determinar el éxito o el fracaso. Por lo tanto, las organizaciones se enfrentan necesariamente al reto de generar el suficiente conocimiento para innovar en el mercado frente a la competencia. Tengamos en cuenta que no toda la información es conocimiento (Rincón, 1995)

Entendemos por conocimiento toda aquella información, habilidad o actitud que nos permite alcanzar de forma sostenida en el tiempo los objetivos de la organización. Vamos a resumir qué factores han supuesto el asalto a la primera fila del conocimiento como núcleo de la gestión de empresas:

- Una gran parte de la economía reside en el sector servicios. En este sector el cociente capital físico/inversión es menor y, por lo tanto, las mejoras de productividad provienen en mayor medida del conocimiento de su plantilla. Es el crecimiento del mercado de intangibles.
- Los activos intangibles han cobrado un creciente protagonismo en relación con otros elementos contabilizables dentro del balance las empresas, y se intenta que sean mensurables de alguna manera para de esta forma poder calcular el valor real de las organizaciones.
- Las sociedades capitalistas han llegado a un grado de desarrollo donde el bienestar de sus profesionales no depende tanto de los salarios monetarios. Por lo tanto, la conservación y mejora del capital humano de las empresas dependen de otros factores de bienestar como el aprendizaje, la responsabilidad o la iniciativa.
- El constante crecimiento de los sectores de comunicación, informática y ocio, conocimiento-intensivos, en términos relativos y absolutos dentro de la economía global.
- La globalización del mercado ha impregnado la economía de una urgente necesidad de buscar un hueco de mercado, las armas necesarias para luchar en unos mercados que son menos cautivos porque el consumidor puede elegir mejor.
- Si la información y la tecnología se han abaratado, las empresas compiten a un nivel más igualitario, por lo que el talento se convierte en la pieza básica de la competitividad.

- Este mundo interconectado reduce el ciclo necesario para que tenga lugar la innovación, por lo que cualquier idea debe ser aprovechada por las empresas para mejorar sus productos y servicios.
- Los avances de la telemática facilitan enormemente la gestión del conocimiento y el acceso a la información, que si antes eran escasas, ahora puede existir un exceso de comunicación, lo que nos lleva a tratar de digerirla de la forma más eficiente para nuestra organización. Los soportes técnicos hacen posible que, una vez definido el modelo de gestión del conocimiento, llevemos de forma rápida la información desde el que la recoge, al que la gestiona y de éste al que la necesita.
- El exceso de información (infoxicación) lleva al crecimiento de los infomediarios, profesionales de distinto perfil profesional (periodistas, informáticos, etc.) que proveen a otros agentes de la información clasificada que necesitan: motores de búsqueda, puntos de encuentro, bases de datos, desarrolladores de Intranets inteligentes y paquetes globales de gestión, etc. Sin duda, estas empresas venden información y, en consecuencia, deben ser capaces de conocer los procesos de comunicación y las necesidades derivadas de ellos. Estos agentes son los intermediarios del futuro, en un nuevo territorio donde los intermediarios tradicionales, que ponían en contacto clientes y proveedores, pueden pasar a la historia por las posibilidades de la telemática y las comunicaciones.
- El capital intelectual de una empresa es el único bien revalorizable, pues el resto de activos queda obsoleto con el tiempo (Rogers, 2003).
- La red Internet está transformando el modo de hacer negocios. Utilizando sus servicios, y en particular la World Wide Web, los usuarios van dejando un rastro sobre el que es posible observar con más eficacia los comportamientos de los agentes económicos. Estas señales pueden ser utilizadas como indicadores de conocimiento de bajo sesgo y, por lo tanto, favorecen la implantación de la gestión del conocimiento en las empresas. Además se dice que Internet es un territorio donde los consumidores se mueven por impulsos, en realidad es que en Internet es más sencillo y rápido encontrar algo que buscas, siempre y cuando su compra no implique la necesidad de ver o tocar el producto (como por ejemplo el jamón serrano). Si un web site nos inspira confianza es fácil comprar sin moverse de casa. Si agregamos los datos que nos facilitan nuestros puntos de venta "virtuales", podemos contar con unos indicadores inmediatos de la marcha de nuestra empresa, y compararlos con el balance de situación de tangibles e intangibles por el que hayamos optado al implantar nuestra gestión del conocimiento.
- La globalización ha traído aparejada la intensificación de los procesos de concentración en algunos sectores vitales de la economía, tales como el sector financiero. La concreción de estos procesos ha obligado a reflejar con exactitud los activos de los que disponían las diferentes entidades, muchos de los cuales no es posible medirlos en unidades monetarias.
- Las sociedades financieras se tornan confusas a la hora de apoyar o no proyectos empresariales, conscientes de que los activos blandos pueden suponer mayor fortaleza para un aval que una fuerte inversión en capital físico (Cardona, 1991)

3.2. FUNDAMENTOS

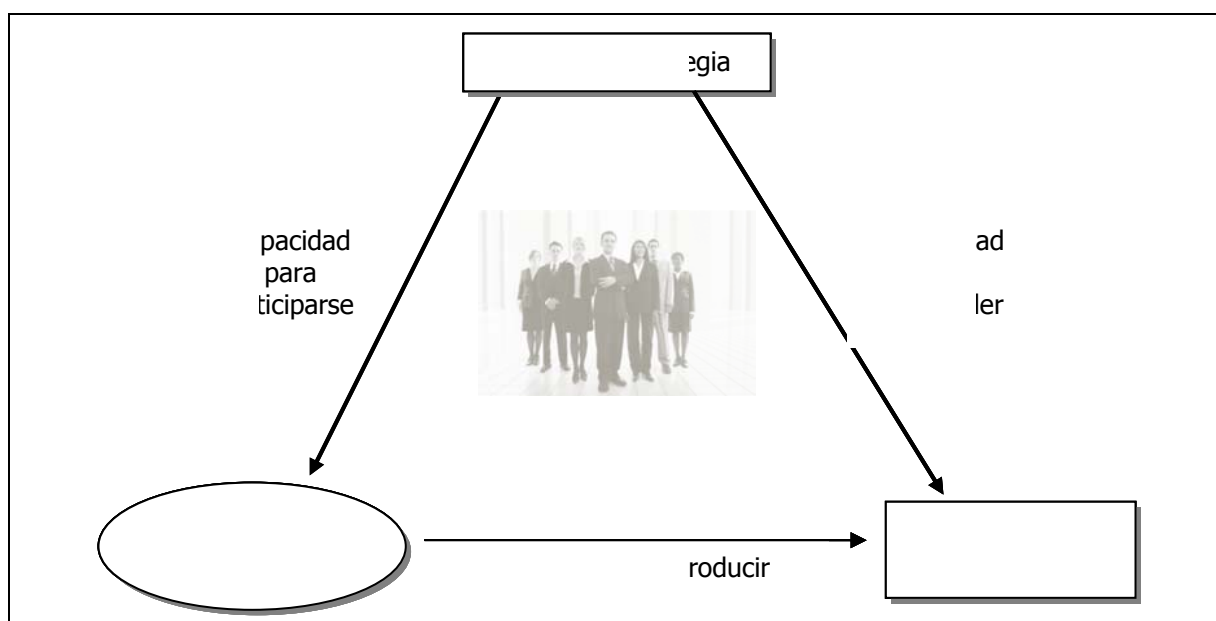
Una economía que no puede medir adecuadamente su valor no puede distribuir bien sus recursos ni recompensas equitativamente a sus trabajadores. Los términos con los que comenzábamos este trabajo componen parte del nuevo vocabulario de los negocios. Si nos permitimos por un momento echar la vista atrás unos años, comprobaremos que son términos relativamente nuevos.

Cabe preguntarse si la evolución económica ha formado una serie de elementos, descritos por estos términos, antes inexistentes, necesarios para abarcar y comprender la gestión de nuestras empresas. Los directivos tienen que enfrentarse con estas cuestiones:

- ¿Cómo podemos convertir el conocimiento que tenemos en algo que añada valor a nuestros mercados?
- ¿En vez de información indiscriminada como podemos generar conocimiento significativo?
- ¿Somos capaces de convencer a nuestro personal que la aportación del conocimiento puede ayudarnos a tener éxito?
- ¿Podemos convertir a nuestra plantilla en profesionales del conocimiento, motivándoles a crearlo y compartirlo con otros sobre una base estructurada?

Como expresamos en la siguiente figura el conocimiento se torna por tanto fundamental. Siendo clave el análisis de la organización como muestra posteriormente el cuadro.

Figura 6: Gestión estratégica del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Análisis de la organización

	INTERNA	EXTERNA
Conciencia	Capacidad de una organización de evaluar su inventario de destrezas y competencias modulares "¿Qué hacemos?" "¿Por qué tenemos éxito?"	Nivel de capacidad de respuesta ante las condiciones del entorno "Ser más rápido y mejor que los competidores"
Capacidad de respuesta	Rapidez en que las competencias pueden traducirse en acciones "Es la capacidad para responder en celeridad y darse cuenta de una oportunidad"	Capacidad de la organización para entender la manera de cómo el mercado percibe el valor asociado a sus productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Hoy se está investigando en nuevas formas de medir y controlar el capital intelectual. Por ejemplo, el que se centra en la potencia intrínseca de una empresa para analizar el activo intangible escondido en competencias centrales. Midiendo estos puntos fuertes, puede tasar los activos intangibles que conforman al capital intelectual de su compañía (Catalá, 1991).

Como veremos en el siguiente cuadro, en primer lugar, identifica las competencias centrales de una compañía. En segundo lugar, identifica sus puntos fuertes y débiles para cada una de estas competencias utilizando cinco tests diferentes. El primero se centra en el valor que la competencia añade a los clientes. El segundo test determina su competitividad. El test número tres evalúa su potencial futuro. El cuarto concluye su sostenibilidad y, por último, el quinto test evalúa su robustez, en qué medida la competencia está atada a la organización. En tercer lugar, mide el valor de cada una de las competencias centrales de su compañía. Un aspecto desafiante es que el valor de una competencia central, al igual que el de cualquier otro intangible, es variable (Robbin, 2003)

Cuadro 4: Fortalezas / Debilidades

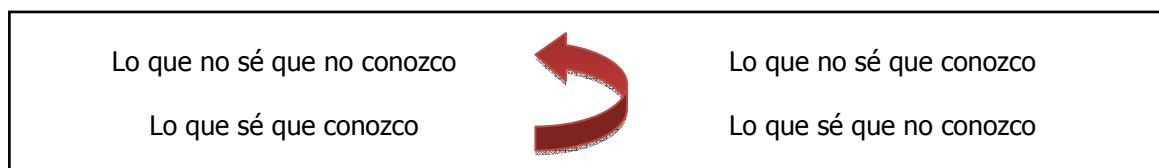
De poco valor		De mucho valor
Ningún valor añadido para el cliente	Test del añadido	Claramente, valor añadido para el cliente
Más pobre o igual que el de la competencia	Test de competitividad	Mejor que la competencia
Pronto será común	Test de potencialidad	Crea nuevas oportunidades
Fácil de imitar	Test de sostenibilidad	Difícil de imitar
Vulnerable	Test de robustez	Bien atado a la organización

Fuente: Elaboración propia

CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Lo que se mide no siempre es importante, y lo que es importante no siempre se puede medir. Gestionar la información valiosa para la empresa es una complicada tarea que engloba infraestructura técnica, procesos (lineales y en red), personas (trabajadores, directivos, proveedores, clientes y socios) y documentos en múltiples formatos. Vamos a tratar de recorrer juntos un proceso en el que podamos identificar qué queremos hacer con nuestra empresa, qué conocimientos nos hacen falta para llevarlo a cabo, qué soluciones encontramos a las dificultades y, por último, que innovaciones podemos realizar en nuestro comportamiento que nos lleve a una mejora de la creación de valor frente al mercado, como muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 5: Diagnóstico del conocimiento en una empresa



Fuente: García y Suso, 1999

Para llevar a cabo estos procesos las empresas disponen de una cantidad ingente de datos económicos o no que les llegan de consumidores, socios, trabajadores, gobiernos, etc. El dato es un conjunto de hechos objetivos en un contexto determinado, pero que no nos ofrece ninguna información útil. Es la información el siguiente paso hacia el conocimiento. Es un mensaje con un contenido, tanto para receptor como para el emisor. Otra cosa es que esa información provea a nuestra empresa de conocimiento (Caveda, 1997).

El conocimiento tiene lugar cuando la empresa mejora su valor y, por tanto, el de los servicios y productos ofrecidos, a través de la integración de esa información en su funcionamiento habitual. Podemos simplificar la gestión del conocimiento en cinco cuestiones:

- ¿Qué conocimientos necesitamos?
- ¿Dónde encontramos estos conocimientos?
- ¿Quién necesita los conocimientos?
- ¿Cómo transmitimos los conocimientos?
- ¿Cómo se mide el conocimiento adquirido?

La eficacia del conocimiento tiene que ver con la codificación y el almacenamiento cuidadosos del conocimiento existente en la compañía en bases de datos (electrónicas). Este tipo de conocimiento normalmente se extrae de quien lo desarrolla y se independiza de esa persona. El objetivo es (re)utilizar este conocimiento para prevenir que la compañía y sus empleados reinventen la rueda cada vez que necesiten conocimiento. El conocimiento está al alcance de sus manos: simplemente "haciendo clic" estará disponible. La experiencia ha demostrado que este tipo de gestión del conocimiento puede a menudo ahorrar costes en un 15 o un 20 por ciento, y con esto, la inversión en tecnología de la información está justificada.

La conectividad del conocimiento se refiere a gestionar conocimiento que está pasando, o debería pasar, entre unidades de negocio y de servicio. Por ejemplo, para observar la sinergia significativa entre estas unidades, sería mutuamente beneficioso compartir el conocimiento sobre las mejores prácticas de la empresa. Ésta es la fuerza que mantiene a una compañía unida y mejora sus resultados. Lamentablemente, este conocimiento no se (re)utiliza, principalmente porque los directores de las unidades de negocio carecen de motivación para compartirlo.

La innovación del conocimiento normalmente implica conocimiento que está muy ligado a una persona o a un equipo y que se comparte principalmente mediante contacto directo, de persona a persona. Está claro que la improvisación, la experimentación y la creatividad son competencias necesarias para crear ideas, soluciones y servicios/productos nuevos y valiosos. Mediante nuevas combinaciones de conocimiento existente y/o el desarrollo de nuevo conocimiento, se hace posible renovar procesos, productos y servicios que refuercen la ventaja competitiva (Rees, 2005).

De cara a este proceso que queremos emprender es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos sobre la comunicación en las empresas:

- La información en las organizaciones tiene múltiples puntos en común con la teoría del aprendizaje, por lo tanto, para gestionar mejor el conocimiento tendremos que conocer cómo las personas adquieren nuevos conocimientos (CEO, 2002).
- La información es poder, poder sobre el mercado, y hacer que esta fluya a donde la empresa la necesita es labor fundamental de todo gestor (Recio, 1986).
- Es más sencillo formalizar los procesos de transmisión de la información, pero no olvidemos que gran parte de la información se transmite de modo informal. A partir de esta diferenciación existen dos enfoques de la información interna, la basada en procesos o maquinal y la basada en los roles de cada persona o contractual. La primera es más ventajosa en primera instancia para la empresa, ya que el grado de control es mayor, pero probablemente la única forma de hacer eficiente la información es que las personas quieran por sí mismos crear, transmitir y recibir nuevos conocimientos a partir de su participación en las organizaciones.
- El conocimiento formal nos obliga a estructurar los procedimientos a través de los cuales podemos recoger y distribuir los conocimientos (Casado, 2004).

- También hablamos de conocimiento explícito e implícito (ver el siguiente cuadro). El conocimiento explícito es aquel que es sencillo de transmitir a través de los medios formales de comunicación o los documentos de trabajo habituales en la empresa, mientras que el conocimiento implícito lo posee cada individuo y se transmite de modo informal y desestructurado, escapando de la sistematización de las organizaciones.

Cuadro 6: Conocimiento implícito y explícito

Conocimiento táctico	Conocimiento explícito
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia individual • Involucra factores intangibles <ul style="list-style-type: none"> - Creencias - Perspectiva - Instinto - Valores personales • Solo se difunde frente a frente <ul style="list-style-type: none"> - Programas para aprendices - Tutorías - Comunidades de práctica 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulable en el lenguaje formal • Transmisible con facilidad • Se capta e intercambia a través de toda la organización. • Distribuir y difundir ampliamente • Ayuda herramientas electrónicas

Fuente: Elaboración propia.

Todo proceso de gestión del conocimiento en una organización exige recorrer las siguientes cuatro fases:

- Socialización, cuando entre individuos se transmiten los comentarios, prácticas, experiencias, ejemplos, saberes, etc. que proveen de conocimiento el comportamiento individual de las personas. Es por lo tanto una transmisión de conocimiento implícito a conocimiento implícito. En general se trata de conocimiento informal que por proximidad o afecto personal llega a los individuos aislados.
- Exteriorización, cuando el individuo expresa el conocimiento implícito de forma que lo hace comprensible por un grupo, de manera que pasa de conocimiento implícito a conocimiento explícito.
- Asociación, cuando la organización construye nuevo conocimiento a través de los conocimientos aportados por los grupos, de manera que el conocimiento explícito crea otro conocimiento explícito de carácter corporativo o estratégico. Es clave poder ordenar y sistematizar el conocimiento de los grupos para poder gestionarlo de forma que trascienda a la organización (Recio, 2005).
- Interiorización, el nuevo conocimiento explícito de la organización es asumido por los individuos en forma de conocimiento implícito y empleándolo en la práctica habitual de trabajo.

3.3. EL CAPITAL INTELLECTUAL

Ha llegado la hora de decir de lo que estamos hablando, a saber: cómo se traduce la gestión del conocimiento en el patrimonio de una organización y cómo podemos medirlo y observar su desarrollo.

A lo largo de este trabajo vamos a identificar el capital intelectual con el conocimiento. Ello implica que entendemos por conocimiento aquel que, concretamente, es útil a la organización de la que estamos hablando. Capital intelectual es el conocimiento aplicado a la problemática concreta de cada

empresa y, en otras muchas ocasiones, se alude al conocimiento como un concepto más general en el que se mezclan habilidades, saberes y actitudes consideradas valiosas por la economía en su conjunto.

Debemos resaltar que lo que es conocimiento para una entidad no tiene porqué suponer conocimiento para otra, si bien existe un conjunto de áreas cuyo conocimiento reconocido es bastante similar de unas organizaciones a otras: servicio al cliente, marketing de producto, procesos administrativos, logística, etc. Es en estas áreas donde más nos interesará buscar conocimiento en el exterior a través de formación, benchmarking, etc. Una vez que una empresa es consciente del potencial representado por una serie de "activos" intangibles como puedan ser las relaciones con la clientela, la motivación e identificación de sus recursos humanos con la empresa, el clima laboral, etc., un objetivo primordial para un buen gestor será tratar de promover positivamente su desarrollo. Estos mismos gestores han ido siendo testigos de la diferencia existente entre el valor en libros de las empresas y la percepción que los agentes económicos poseen del verdadero valor de la empresa.

¿A qué se debe este desfase? Sin ninguna duda a esos activos intangibles de diversa índole que circulan por nuestra organización los llamamos capital intelectual. La literatura más importante sobre el tema, parte de una empresa sueca del sector asegurador y servicios financieros (Skandia), pionera en la aplicación de la gestión del conocimiento.

La preocupación de esta empresa por la gestión del conocimiento deriva de su reconocimiento de que su fuerza competitiva provenía cada vez menos de las partidas establecidas en sus libros contables y sus informes financieros. Factores tales como el número de servicios ofrecidos, los procesos eficientes de trabajo, número de ideas valiosas creadas en las distintas áreas de actividad, etc. no se controlaban porque nadie se preocupa de tenerlos en cuenta (Porret, 1997).

De esta forma, sus directivos llegaron a la convicción de que la información sobre los activos intangibles era una información complementaria irrenunciable para la compañía y que el capital intelectual del que derivan nace de la interrelación entre clientes, proveedores y trabajadores. Consecuentemente se trazaron como objetivos poder llegar a identificar y medir los activos intangibles, favorecer la circulación de conocimientos mediante el uso de tecnología, canalizar este conocimiento a través de soportes informáticos y mejorar el caudal de conocimientos a través de un reciclaje más rápido mediante un contraste continuo con la experiencia de la compañía.

Básicamente sus estrategias dividieron el capital intelectual en dos: capital estructural y capital humano. En términos simples podemos definir el capital humano como el conjunto de saberes, capacidades y actitudes que los trabajadores de la empresa se llevan a casa al terminar la jornada laboral. Mientras que capital estructural será aquel conjunto de saberes, posibilidades y medios que permanecen en la empresa, independientemente del capital humano residente en un momento del tiempo. Sin lugar a dudas uno y otro se complementan y ambos resultan fundamentales para conseguir una empresa eficaz.

La evolución subsiguiente de la materia ha producido mejoras y modificaciones en el núcleo principal de la teoría sobre gestión del conocimiento. Sin duda gracias a la aplicabilidad de formas de gestión del conocimiento eficientes, otras empresas fueron aplicando sus particulares formas de tener en cuenta su capital intelectual en la dirección estratégica de la empresa (Pries, 1995).

Esta empresa sueca del sector financiero-asegurador destacó la importancia del capital clientela, hasta entonces sumergido dentro del capital estructural de la empresa. La relación de una empresa con sus clientes y la mejora de la gestión originada a través del intercambio de información con éstos, posee, sin lugar a dudas, un valor mayor o menor de la empresa.

Es claro que según nos relacionamos con el entorno aprendemos muchas cosas valiosas sobre las que replantear nuestra actitud frente a la competencia. La capacidad de aprender de nuestros clientes o la salud en nuestras relaciones con ellos, supone una parte muy importante de la buena marcha de nuestra empresa. No en vano, una de las aplicaciones de la gestión del conocimiento, tiene lugar en el establecimiento de alianzas estratégicas o proyectos concretos. El trabajo conjunto con otras entidades conlleva la necesidad de compartir y distribuir información entre grupos de distinta procedencia. Esa comunicación interna necesita un tratamiento en el cual se clarifiquen los compromisos de las partes para aportar, transmitir y aplicar la comunicación.

$$\text{Valor Empresa} = \text{Valor Financiero} + \text{Capital Intelectual}$$

Para ser capaces de medir el capital intelectual utilizamos unos indicadores (como muestra el cuadro siguiente). Desde las diversas perspectivas de la empresa que podemos considerar: recursos humanos, procesos, clientela, finanzas y renovación. Construiremos indicadores que sean capaces de recoger con el menor sesgo posible, aquellas variaciones en nuestros activos intangibles con relación a las líneas estratégicas que hayamos marcado anteriormente (Puchol, 2000 a).

Si, por ejemplo, deseamos potenciar el uso de nuestra Intranet por parte de nuestro equipo comercial, podremos establecer un índice que fuera un cociente entre facturas formalizadas a través de Intranet / facturas formalizadas a través de medios manuales. Si deseamos promover el uso de las nuevas tecnologías en nuestro campus podríamos tener en cuenta como indicador, el número de visitas a la Intranet por parte de los usuarios alumnos.

Cuadro 7: Capital intelectual; medida del conocimiento

- Capital intelectual: "La suma total de lo que sus empleados saben"

Valor= costo de volver a crear ese conocimiento

- Capital cliente: "Capacidad a los clientes y la necesidad cambiante de los mismos"

Valor = costo de crear un nuevo cliente

- Capital estructural: "Reducción del capital intelectual y capital cliente en relación producto/servicio"

Valor= cuanto más rápido más valor estructural

Fuente: Elaboración propia

3.4. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Si el capital intelectual es el único activo apreciable que una empresa tiene, entonces debe ser alimentado metódicamente. Veamos las principales orientaciones para implantar con éxito una gestión del conocimiento eficaz. Elementos de diversa índole, organizativos, técnicos, pedagógicos, metodológicos y demás, conforman el escenario sobre el cual podremos aplicar con mayor o menor eficiencia nuestra gestión del conocimiento. A la hora de tomar una decisión en una empresa se nos plantearán distintas formas de solucionarlo. Un objetivo básico de la gestión del conocimiento es mostrar un método y unos instrumentos a través de los cuales se simplifique la recogida de información pertinente y el proceso de decisión. En primer lugar vamos a hablar de las tres áreas principales de la empresa con relación a la gestión del conocimiento: la organización, como forma en que se relacionan los recursos, el factor humano, fuente de todo conocimiento, y la tecnología, como medio válido para la adquisición, creación y transmisión del conocimiento. Más adelante haremos un recorrido por las metodologías más útiles relacionadas con la implantación de la gestión del conocimiento en las empresas.

ORGANIZACIÓN

Las organizaciones que han asumido o empiezan a asumir la gestión del conocimiento como forma de dirección global, tratan de facilitar los flujos de comunicación entre sus componentes, personas y áreas. La tendencia general ha sido la de montar estructuras organizativas más horizontales. Como señalábamos en la primera parte de este documento, si el conocimiento añade valor a la empresa, deberemos intentar eliminar los mayores obstáculos posibles para que la información y la comunicación entre los diversos agentes tengan lugar (Castells, 2000).

Una de las corrientes que han entrado con fuerza gracias a la llegada de la "era del conocimiento" es la dirección bajo inteligencia emocional. El razonamiento es muy sencillo, y va más allá de los romanticismos a los que pueda inducir. Si nos hemos dado cuenta de que las partidas tradicionales de los balances de las empresas no reflejan la situación real de las organizaciones, que factores tales como las relaciones con la clientela o ciertas actitudes de los trabajadores o su motivación son esenciales para el desarrollo corporativo (Pereda, 1997), llegamos a la conclusión de que es preciso tener en cuenta valores humanos, más difícilmente medibles para gestionar con eficacia. Se trata de hacer compatibles las aspiraciones de la organización con las de sus componentes..., difícil, ¿verdad?

Otra corriente teórica que corre paralela a la preocupación por el conocimiento es la empresa virtual. Este modelo de empresa se hace pertinente, e incluso necesario si, como vamos observando, la economía se encamina principalmente hacia sectores en los cuales tanto los procesos como los productos tienen una naturaleza intangible.

Si las infraestructuras telemáticas pueden hacer superar los sistemas de producción localizados y fabriles sin perjuicio, son más bien beneficio, de los objetivos corporativos y personales de nuestros trabajadores, sería una equivocación no tratar de aprovechar estas ventajas para superar las tradicionales barreras que el tiempo y el espacio suponen en la empresa.

La confianza entre los miembros es una condición esencial para el buen funcionamiento de este tipo de organizaciones, ya que el grado de control y supervisión pertenece a la agenda de cada uno de los profesionales. La empresa virtual es el cónclave del teletrabajo que, de uno u otra forma, va introduciéndose en las empresas.

La organización no es menos importante en este tipo de organizaciones que en el resto, por el hecho de que sea más simple o invisible. Al contrario, una buena definición de los canales de comunicación y de las *reglas del juego* son el pilar indispensable sobre los que asentar el éxito de la organización, ya que en este modelo no cabe la improvisación del día a día.

RECURSOS HUMANOS

Evidentemente, en última instancia son las personas las que generan y aplican el conocimiento dentro de las organizaciones. Hablar de capital intelectual implica hablar de personas. ¿Cómo podría existir una empresa que de un día para otro fuera abandonada por todos sus trabajadores? Aunque no cabe duda que esta pregunta es sumamente simple, incluso retórica, cabe que reflexionemos sobre algunos aspectos. Las personas que trabajan para nuestra organización pueden ser auténticos pozos de sabiduría, pero ello no repercutirá en nuestra gestión si estas personas no desean establecer un compromiso con la entidad, basada en las ganas de aprender, en la formación recibida, en el área de responsabilidad, en el clima laboral, en el salario u otros factores de motivación (Peretti, 1998).

Expresado en la ecuación: Capital intelectual = capacidad X compromiso. Por lo tanto las organizaciones deberán solventar el conflicto de todo trabajador (interés propio-interés corporativo) desarrollando políticas que no hagan interferir los intereses de sus trabajadores con los objetivos a conseguir por la empresa.

Saber aprovechar el conocimiento de nuestra empresa supone poseer el conocimiento, pero también generar el clima de confianza necesario para mantener y mejorar el conocimiento perseguido que en cada compañía será, sin duda, distinto.

No podemos olvidar que las personas no procesan linealmente las informaciones o conocimientos, sino que son seres que se alimentan de estímulos simultáneos, en gran parte de las ocasiones sentimientos y emociones. Por lo tanto las personas tampoco son almacenes de información que aplican respuestas con automatismo en virtud de un estímulo, sino que crean, analizan y gestionan los conocimientos.

Otro factor relevante en esta problemática es que los empleados con mejor capital humano trabajan "voluntariamente" en la empresa en la que se encuentran porque disponen de una gama mayor de oportunidades. En consecuencia, retener a estos profesionales obliga a gestionar el conocimiento en un proyecto con visión de futuro y desarrollar la capacidad de compromiso por parte de la empresa sobre un puesto de trabajo basado en la responsabilidad y no en el control (Chiavenato, 1988).

Bien es cierto que algunos afirman, quizá con cierta razón, que la "era del conocimiento" es la era del fin de la empresa. Las personas se unirían en torno a proyectos de duración más o menos determinada donde cada uno aportaría su ventaja personal comparativa. Sería el mercado perfecto de trabajo. Si bien ello le otorga un papel central al individuo frente a las grandes corporaciones y al consumidor frente al monopolio, es también cierto que las personas demandan un cierto grado de estabilidad y compromiso.

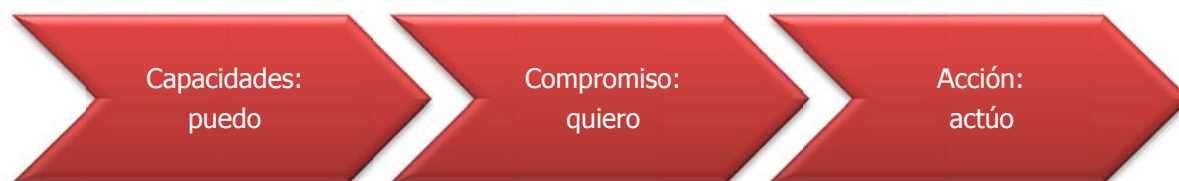
Aunque la época de la gran estabilidad en el empleo ha desaparecido y que de ello se están beneficiando tanto empresas como individuos, la temporalidad no fomenta la creación de riqueza a medio plazo, ni por tanto la gestión del conocimiento. Sólo desde la emoción de lo propio, desde el compromiso por un proyecto o una empresa puede surgir el desarrollo, la creatividad y la innovación.

EL TALENTO INDIVIDUAL

Tiene tres componentes básicos: Capacidades: Son los conocimientos habilidades y competencias o actitudes. Compromiso: Es la vinculación al trabajo, la motivación de pertenecer y de aportar a una organización. Acción: significa también velocidad.

Capacidad + compromiso + acción = talento

Figura 7: El Talento individual



Fuente: Elaboración propia

Si una persona actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no obtendrá resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario dispone de capacidad y actúa en el momento, pero no está comprometido con el trabajo, puede que alcance resultados. Solo que se limitará a cumplir pues su falta de motivación le impedirá innovar o ir más allá en su desempeño. Si tiene capacidades y compromiso, pero actúa tarde, no obtendrá los resultados deseados. Hoy ni la competencia ni los clientes esperan.

Para el funcionamiento de una organización, en que predominara el papel del capital humano sobre las normas de la organización, lo ideal sería que capacidad y compromiso corrieran parejas. De esta forma, los mejores profesionales deberían encontrar en la propia organización el suficiente grado de motivación para permanecer en ella.

En torno a este asunto ha surgido el concepto de mercados internos de talento. (Peters, 1995). Se trata de que aquellos componentes de la organización que aporten una mayor cantidad de capacidades, saberes, ideas, habilidades, etc. sean recompensados automáticamente por la entidad, de forma que la lógica de mercado tenga un símil de eficiencia dentro de la organización.

Cuanto más cerca estén las empresas de este concepto, mayor flujo de ideas y mayor capacidad de adaptación al mercado poseerá (Oltra, 2005).

TECNOLOGÍA

Los avances técnicos, y en especial el desarrollo de la microinformática, han posibilitado al individuo la conservación y gestión de grandes volúmenes de información. Con la implantación de las redes internas y externas se dio un paso cualitativo importante ya que el ordenador personal pasaba a convertirse en el soporte de comunicación que permitía manipular y distribuir la información de forma rápida y cómoda. Sin duda, la creación de entornos compatibles y paquetes de software de fácil manejo por parte del usuario han creado la plataforma ideal para ensanchar las posibilidades de la telemática a todo el planeta. La extensión de estas redes y en especial de Internet, posibilita hoy en día la implementación de herramientas técnicas que faciliten la gestión del conocimiento sin un coste financiero desorbitado. Vamos a detallar algunos recursos:

✚ El correo electrónico

Sin duda el e-mail se ha convertido en un elemento básico para la comunicación. De forma rápida podemos hacer llegar a las personas aquellos mensajes que le son relevantes. En cualquier organización existe un listado con las direcciones electrónicas de los componentes de la plantilla. Debemos observar el cambio fundamental que estos recursos suponen para la gestión del conocimiento y, en global, de todas las empresas. Surgen atajos informacionales que vienen sustituyendo la antigua tradicional burocracia de las grandes organizaciones.

✚ Listas de correo electrónico

Es frecuente que grupos de interés en alguna materia se agrupen para compartir información. Técnicamente consiste en que una dirección de correo actúa como recepción y envío automático de mensajes a todos los buzones personales asociados a él. De esta forma, todos los interesados reciben aquellas informaciones que surgen con relación a sus intereses o parcelas de trabajo.

✚ Foros de discusión

A modo de tableros de anuncios, son servidores que contienen grupos de temas al cual cada uno puede subscribirse. Cada vez que desee conocer las aportaciones realizadas sobre un tema en concreto, se conecta al servidor y lee y contesta los mensajes.

✚ Motores de búsqueda y bases de datos

Son programas residentes en un servidor que rastrea las bases de datos en búsqueda de la información. La estructuración y amplitud de la base de datos es fundamental para facilitar al buscador la mayor eficiencia posible en la búsqueda.

Estos motores poseen multitud de aplicaciones. Están los buscadores de información en Internet, unos de mayor calidad que otros, los buscadores de documentos en las bases de datos corporativas, y, en general, existen en todo sistema que requiera la búsqueda rápida y concreta de un término o dato.

✚ Entorno 2.0. Intranet

Con la llegada de la ola Internet, hemos cambiado la denominación de red interna por la de Intranet. Este cambio de término responde más bien a una mejora en la usabilidad de los servicios de intercomunicación, ya que los productos Microsoft y los modernos protocolos de comunicación favorecen un entorno de trabajo más cómodo para el usuario.

No obstante la idea básica que es configurar un espacio de comunicación dentro de una organización pervive igualmente. La potencia de los nuevos ordenadores y las capacidades de las telecomunicaciones, llevan al instrumento de las Intranet a configurarse en un pilar básico de la gestión del conocimiento, ya que posibilitan y favorecen el trabajo y la comunicación en red superando las barreras del espacio y la tradicional sincronía de la organización del trabajo. Las redes poseen una función de información. Ofrecen a los trabajadores, clientes y/o proveedores acceso a los procedimientos, documentos y datos necesarios para desarrollar los proyectos. Y, por otra parte, poseen una vertiente de comunicación, donde las personas pueden transmitirse informaciones.

De la forma en que esté creada una Intranet dependerá si le es igual de cómodo a todas las personas su utilización (independientemente del nivel formativo o el departamento del interesado), si les es igual de útil, si algunas partes de la empresa acceden a mayor información que otras, etc. El diseño de una Intranet siempre es un asunto delicado. Se podrá facilitar la comunicación o provocar desconfianza.

Para algunos dirigentes, los atajos informacionales que surgen del empleo de las Intranet son un peligro al control legitimado de la jerarquía. En general, las empresas referentes del panorama actual incluso permiten a los trabajadores publicar sus propias páginas web en la Intranet. Para decidir qué tipo de Intranet queremos es conveniente responderse unas preguntas:

- ¿Será una red centralizada donde todo lo que se publique deberá pasar un control?
- ¿De qué carácter será la información publicada, qué distintos apartados realizaremos y qué grados de privilegio otorgaremos a los distintos tipos de usuario?
- ¿Qué equipo será el que anime la Intranet y qué funciones ostenta?
- ¿Tendrá lugar la información personal o las cuestiones referentes al ocio del personal?

Una aplicación interesante es la dedicada a la formación continua. Son recintos virtuales donde el trabajador puede entrar y tiene a su disposición documentos, manuales, *best practices* o itinerario formativos referidos a su desempeño laboral.

Antes de implantar una Intranet en una empresa hay que recordar ciertos aspectos:

- Su esquema debe partir con el beneplácito de la cúpula estratégica de la empresa, porque necesitará su apoyo para promover la participación del personal en su utilización y porque, de otra forma, sería sembrar la discordia.
- No es necesaria una tecnología muy potente. Las típicas herramientas de programación Internet son suficientes para implantar redes amigables que funcionen. Trabajar con nuevos desarrollos puede acarrear problemas de compatibilidad y excesivos costes de actualización.
- Integre la Intranet con los recursos complementarios que se encuentren en Internet.
- Toda Intranet conlleva un trabajo de animación y coordinación, téngalo en cuenta a la hora de diseñar el proyecto y establecer servicios añadidos.
- Escuche al usuario de la aplicación.
- Observe su evolución, la participación y las nuevas demandas de funcionalidades.

Antes de terminar este apartado habría que renunciar a ciertos mitos sobre el papel de la tecnología para la Gestión del conocimiento: La tecnología no podrá distribuir la información debida a la persona indicada en todo momento, ya que nos encontramos ante un entorno económico en mutación continua y que requiere flexibilidad. La tecnología no puede almacenar la inteligencia humana ni la experiencia. La tecnología no puede distribuir la inteligencia humana (Chinchilla, 2001).

3.5. METODOLOGÍAS Y TÉCNICA DE APLICACIÓN

En este apartado del trabajo vamos a repasar las técnicas más importantes para la aplicación de la gestión del conocimiento. Estas técnicas constituyen un abanico de posibilidades que combinar dependiendo del tipo de actividad que desarrolle la empresa. Básicamente, estos instrumentos nos ayudarán a crear, adquirir, estructurar, compartir, distribuir y evaluar el conocimiento.

BENCHMARKING. LAS BEST PRACTICES

Consiste en mirarse en el espejo del mercado para comparar y, posteriormente, mejorar los procesos de trabajo y las condiciones de los productos y servicios de la empresa. El trabajo diario es una búsqueda continua de las mejores prácticas que aplicar en nuestras tareas. En ocasiones, esas prácticas o maneras de hacer las cosas las mejoramos con el simple ensayo y error de todos los días. Solemos encontrar formas de hacer las cosas que nos ahorran tiempo, dinero, esfuerzos, y ofrecen al cliente la misma o mejor calidad como resultado. El *Benchmarking* busca esa mejora de las tareas en otras empresas, adversarias o no, pero que cada día se enfrentan a retos productivos similares a los nuestros en las diversas áreas de la gestión: administración, ventas, marketing, producción, atención al cliente, comunicación, etc. (Oltra, 2003).

Dentro de la gestión del conocimiento nos ayuda a saber qué tipo de conocimiento necesitamos para ser mejores. El benchmarking identifica qué empresas configuran el competidor excelente y, a partir de ahí, calcula el *gap* existente con la empresa propia y las razones de tal diferencia. El benchmarking es consciente que las empresas han venido prestando excesiva atención a los indicadores financieros, olvidando variables que repercuten considerablemente en el desarrollo sostenido de la entidad, tales como la innovación, el aprendizaje o el valor añadido al cliente.

El contraste de la situación frente a la competencia ofrece un diagnóstico objetivo de una realidad en toda su dimensión, independientemente del momento del ciclo en que nos encontremos. Las características del benchmarking efectivo son:

- Es un proceso continuo, y por tanto nos ofrece una medida actual del grado relativo de excelencia que posee nuestra entidad frente al *benchmark*.
- Es un proceso que debe integrarse con todos los departamentos de la empresa, compartiendo información y discutiendo los procesos multidisciplinares existentes.
- Es un proceso de aprendizaje que tiene como objeto parte o toda la organización.
- Debe abordar aspectos más allá del puramente financiero.
- Puede ser de varios tipos: interno, entre unidades de la empresa, competitivo, frente a las compañías del mismo sector, de procesos, análisis de las mejores prácticas de cualquier empresa, estratégico, análisis proactivo que traza el entorno de las posibilidades técnicas, de mercado y de organización que afectan a la implantación estratégica de una empresa.

El benchmarking es un proceso que encierra varias fases:

- Definir las tareas sobre las que se efectúa el benchmarking.
- Definir los indicadores clave de medición, cuantitativos o no. Por ejemplo, si queremos medir la calidad de enseñanza, un parámetro válido sería el sueldo medio de los titulados de nuestra entidad dos años después de finalizado el periodo de formación. Por ejemplo, desde el punto de vista de los recursos humanos, sería interesante observar indicadores tales como: rotación, absentismo, costes por empleado, productividad, entre otros.
- Identificar el *benchmark* externo o interno. Es decir, posibles socios.
- Medir el comportamiento de las variables en la propia empresa y en el *benchmark*.
- Medir el *gap* y analizar las diferencias.
- Establecer un plan de acción y comprometer los recursos humanos y técnicos para llevarlo a cabo.
- Continuar el benchmarking y analizar la evolución del *gap*.
- Establecer un sistema de mejora continua de alimentación de este ciclo.

Para llevar a cabo este proceso deberemos estar alerta de los siguientes aspectos o requisitos para su eficacia:

- Apoyo de la dirección de la empresa
- Dar tiempo al tiempo, las prisas no son buenas
- Dotación de recursos para realizar el benchmarking
- Capacidad de detectar los cambios que suponen el proceso dentro de la cultura de la empresa o su organización
- Difusión del proceso a las unidades involucradas

Si nuestro benchmarking es efectivo nuestra entidad dispondrá de mayor capital intelectual. Las principales ventajas que habremos conseguido del proyecto serán:

- Entender mejor el negocio.
- Comprender mejor al cliente.
- Reunir las diversas áreas de la empresa en torno a la resolución conjunta de problemas.
- Unificar la visión del negocio en la empresa.
- Crear una cultura de la mejora continua y aprendizaje.
- Inculcar la cultura del cambio y gestionarlo.
- Desterrar mitos y prejuicios sobre la acción de la empresa en el mercado.
- Reorganizar procesos hacia una estructura más sencilla y práctica.

DATA MINING. DE LOS DATOS A LA INFORMACIÓN

La minería de datos indaga entre la multiplicidad de datos que posee una empresa y traza las relaciones causa y efecto que puedan existir entre diferentes variables.

El auge de estas técnicas de *data mining* ha corrido paralelo a la mejora de los soportes de información y las redes telemáticas. Se basa en los desarrollos científicos de la estadística y la econometría. Si pensamos, por ejemplo, la cantidad de datos que un operador telefónico conserva sobre sus usuarios, se trata de que a partir de ese almacén de datos (*datawarehouse*) la empresa pueda conocer las pautas de comportamiento de los clientes y anticiparse a sus necesidades. Obviamente ello supone una clara ventaja frente a la competencia.

El campo de datos sobre el que se puede realizar un proceso de *data mining* es infinito: análisis cualitativos y cuantitativos de pautas de consumo, atención a usuarios (gestión de incidencias, etc.), siniestros, etc., y de ello se pueden extraer importantes conclusiones aplicables al extenso y difuso campo del marketing: segmentación de clientes, perfiles representativos de cliente, reacciones de la demanda ante variaciones de las características de la oferta, ciclos estacionales de comportamiento de la demanda, etc. Lo que se consigue no es otra cosa que extraer conocimiento de una serie de datos en muchas ocasiones inconexos. Una aplicación importante del *data mining* ha sido su incorporación al análisis de los indicadores que se hayan establecido como medidores del grado de conocimiento en la empresa. De esta forma podremos asegurarnos que existe correlación entre las variables que hemos elegido como indicadores del capital intelectual y la marcha general de la empresa o de otras variables más monetarias (Ocide, 1993).

EL WORKFLOW Y LAS BASES DOCUMENTALES

En empresas donde los procesos de transmisión de la información son complejos, el diseño de la gestión de los procesos de trabajo merece una especial atención, ya que pueden suponer una parte importante de la productividad de la empresa.

De cara a la gestión del conocimiento, la gestión electrónica de documentos ofrece el diseño y control de la comunicación en procesos de trabajo que implican la realización de diversas tareas consecutivas y/o simultáneas. Además permite una comprensión sencilla al utilizar elementos gráficos para representar la secuencia de tareas. Cada proceso incluye un plan mediante el cual se relacionan las actividades que son las que realmente implican trabajo.

Para una correcta gestión del conocimiento, estos modelos son un instrumento valioso. No obstante, debemos recordar que la retroalimentación o mejora de los procesos es fundamental para el crecimiento del capital intelectual. Por lo tanto, estos modelos deben someterse a la evaluación continua de los involucrados en los procesos.

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, UN ESQUEMA VÁLIDO PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento debe ser capaz de identificar el conocimiento que necesitamos y dónde debemos alojarlo para la mejora competitiva de la empresa en pro de sus objetivos estratégicos. Partiendo de esto, la gestión por competencias es una base ideal sobre la cual podemos asentar nuestro esquema de gestión del conocimiento. Base que constituye el eje vertebral de esta tesis que desarrollaremos en los puntos 4 y 5.

El modelo de gestión por competencias identifica los contenidos, habilidades y actitudes con los que deseamos contar en cada uno de los puestos de nuestra empresa. Es decir, nos solucionaría gran parte del proceso de la gestión del conocimiento, ya que habríamos hallado qué conocimiento necesitamos y dónde o para quién lo necesitamos.

Las diferencias básicas que podemos encontrar entre un modelo de gestión del conocimiento y uno de gestión por competencias son las siguientes:

- La gestión del conocimiento aborda un horizonte de actuación mayor, al intentar alimentar el conjunto de conocimientos necesarios en la empresa de las relaciones con los colaboradores habituales de la entidad: proveedores, clientes y socios.
- La gestión del conocimiento localiza en las redes telemáticas un factor clave para la mejora de la gestión y distribución del conocimiento.
- Para la gestión del conocimiento la aplicación de la información es de por sí un valor y puede transformar toda la estrategia de la empresa, mientras que en la gestión por competencias se parte de una estructura de la empresa dada que se respeta a la hora de gestionar los recursos humanos.

En virtud de las competencias necesarias definidas en la empresa se desarrollan:

- Análisis de previsión. Adecuación personas-puestos.
- Captación y selección de nuevas personas.
- Sistema de remuneraciones en función de las competencias desarrolladas.
- Planes de carrera, formación, movilidad y comunicación de las personas.
- Sistemas de evaluación.

Retomando el ejemplo al que hacíamos alusión en el punto 3.3., en la empresa sueca líder del sector asegurador y financiero, sus directivos de no podían conformarse con los tradicionales documentos contables para dirigir la empresa. El balance, los libros de contabilidad, la memoria, la cuenta de resultados, presentaban limitaciones de distinta índole: Presenta una información estática, como una fotografía, pero no sabemos lo que está ocurriendo ni antes ni después, si los directivos han engordado las cifras de cara a los accionistas o el fisco. Es una información de carácter periódico, pero que no existe si a mitad de dicho periodo se necesita consultar los indicadores de gestión. Un año, e incluso seis meses, pueden ser demasiado tiempo para esperar a virar la estrategia de una empresa.

De esta forma, los directivos se pusieron a buscar un instrumento que permitiera:

- Recoger las variables representativas de todo el valor de la empresa, pasado, presente y futuro, utilizando para ello diversos enfoques, no sólo el financiero.
- Que fuera un instrumento fácil de utilizar de modo que no tuviéramos que consultar cien engorrosas tablas para conseguir algo de información interesante.
- Que presentara la información puntualmente, sin tener que esperar a la finalización de un periodo legal o tributario.

Se delimitó cinco enfoques para acercarse a la realidad de su empresa: Finanzas, Clientela, Procesos, Renovación, y Capital Humano. "Se trata de captar el movimiento desde estos cinco puntos de vista. No queremos informes estáticos sobre estas variables, sino captar el tiempo, que el navegador sea una ventana a la imagen fiel y actual de la empresa". Con la mejora de la informática y las comunicaciones este es un reto paulatinamente plausible. Más adelante hablaremos de los indicadores que eligió como variables de su navegador.

LOS BENEFICIOS ESPERADOS

Ser el líder en innovación significa que te encontrarás en sitios donde nadie antes estuvo. Nadie puede ayudarte... Y todos te están mirando. Así, una organización que se conoce a sí misma y es capaz de analizar sus valores y defectos frente a una gestión mediante el conocimiento, es consciente de su capital intelectual en cada momento, lo que favorece un mayor control sobre él, independientemente de las personas que compongan la plantilla. Es decir, la empresa puede retener los conocimientos generados a partir del trabajo desarrollado por distintas personas que un día pueden dejar la empresa. La gestión del conocimiento apoya la concreción de objetivos a medio y largo plazo. Las empresas tratan en este contexto de establecer un desarrollo sostenible en lugar de atenerse a unos presupuestos que no reflejan la verdadera riqueza de la empresa y que se periodifican en espacios temporales excesivamente largos para un entorno en plena transformación.

La gestión mediante el conocimiento induce a las personas a pensar en términos de mejora continua frente a la competencia. No se trata sólo de cubrir el expediente a corto plazo, sino de innovar y conseguir las posiciones de ventaja frente a nuestros competidores. En una empresa que gestiona el conocimiento las variables puramente economicistas como los costes son juzgadas por el valor que incorporan a la organización. Miran hacia el frente y no hacia los resultados del año anterior, porque éstos han dejado de ser una referencia válida.

La gestión del conocimiento induce a las empresas a trabajar en la filosofía de atención al cliente, ya que éste es el único que nos puede dar las claves del comportamiento del mercado. Las tendencias del marketing tratan actualmente de solucionar necesidades de las personas en lugar de vender las supuestas excelencias de un producto (Moreno, 1997). La idea del desarrollo sostenido inculca en la organización la visión de futuro necesaria para invertir en aquellos activos tangibles e intangibles (tales como formación) vitales para la permanencia de la entidad. El liderazgo basado en la visión de

futuro inculca a su vez en la organización un grado de compromiso mayor, lo que retroalimenta la gestión del conocimiento en la entidad.

La capacidad de indagar en las raíces de la creación de riqueza supone de por sí un avance significativo en la identificación de las claves de la mejora de la productividad y competitividad de la empresa. Así mismo clarifica la importancia de la comunicación dentro de la empresa, del trabajo en grupo, de la importancia de la confianza y de un entorno abierto para identificar y afrontar los problemas personales y colectivos (Covey, 1997).

LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para poder implantar la gestión del conocimiento debemos formularnos dos pregunta: qué y cómo lo vamos a hacer, veámoslo a continuación.

🚩 ¿Qué vamos a hacer?

En primer lugar, como ya hemos afirmado cada empresa deberá recorrer por sí misma el camino de creación de su modelo de gestión del conocimiento. Algo que puede resultar sencillo de explicar pero que es extremadamente difícil de formular, pues la realidad de las empresas es sumamente compleja.

Partimos de la base que, como todo sistema de gestión, la del capital intelectual debe ser una gestión que parta con el apoyo y la supervisión de la dirección estratégica de la empresa, independientemente que todo trabajador de la misma pueda y deba sentirse identificado con la filosofía derivada de la gestión (Naville, 1985).

Cada empresa deberá encontrar su propio conocimiento diferenciado, partiendo de las líneas particulares que consideren. Por ejemplo, esta empresa noruega ha otorgado un protagonismo especial a la diversidad como fuente de desarrollo, de esa forma introdujo en su informe indicadores tales como el número de mujeres directivas, el número de directivos sin estudios universitarios, la proporción de trabajadores a media jornada o el número de lenguajes y culturas dentro de la organización.

Probablemente una empresa con objetivos primordialmente centrados en el mercado local no habría situado estos mismos indicadores en su informe.

🚩 ¿Cómo vamos a hacer?

Si podemos diferenciar esos cinco enfoques para desarrollar el camino que nos ofrezca una visión clara y real del patrimonio de nuestra empresa, cuando queramos abordar la implantación práctica de las formas que nos lleven a gestionar el conocimiento, tendremos que conocer cuál es el mapa del conocimiento que funciona en nuestra empresa.

Estos mapas pueden ser muy sencillos. Por ejemplo, que toda la información que llegue a la empresa se ponga en común y sea conocida por todos los componentes para que éstos, a su vez, puedan utilizarla.

Dependiendo de la organización interna de la empresa, el mapa del conocimiento representará unos trazos bien distintos. Este modelo, por ejemplo, no tendría sentido en organizaciones profundamente jerarquizadas, y su aplicación es muy complicada en organizaciones de gran tamaño, por el nivel de compartimentación de información y la especialización en las tareas de cada departamento y cada profesional.

Los mapas se construyen con símbolos como:

- Fronteras, entre áreas que manejan una información cualitativamente distinta. Por ejemplo la empresa y los proveedores, o el departamento de I+D y el de ventas..., o no, en realidad caminamos hacia una empresa en que cada miembro del equipo sea participe, al menos en un grado de conocimiento adecuado, de todo el proceso de creación y comercialización de un producto. Estas fronteras pueden ser franqueables si la empresa desea abrir una puerta que permita compartir cierto conocimiento entre estancias separadas, por ejemplo, consumidores y proveedores.
- Contactos, líneas permanentes de comunicación entre dos puestos de la organización.
- Nodos, puntos del esquema del conocimiento donde residen o se confrontan conocimientos, experiencias y procedimientos necesarios para el funcionamiento cotidiano o mejora de la gestión de la empresa.

En último término, de lo que se trata es de llevar conocimiento de donde se puede obtener a donde se debe emplear.

El lenguaje gráfico es fundamental para poder inculcar los cauces que debe seguir la comunicación dentro, fuera y alrededor de las entidades.

Las posibilidades de estos métodos de integración de la gestión a través del conocimiento tienen un apoyo fundamental en las capacidades de las redes telemáticas para distribuir la información gracias a:

- Rápida actualización de los contenidos
- Capacidad para configurar diversos niveles de acceso a la información
- Superación de las barreras temporales y espaciales
- Descarga de tareas administrativas de transmisión de la información

El escenario descrito y en el que confluyen acontecimientos que transforman radicalmente la forma de entender los negocios, van sin duda a remodelar el tipo de relaciones dentro de las organizaciones.

Asistimos a un mercado cada vez más integrado que intenta dar respuesta a demandas más específicas. El mercado y su rápida evolución nos transportan a un entorno de suma flexibilidad en la que continuamente estaremos montando, desarrollando y finalizando proyectos. Son equipos multidisciplinares, de distinto origen, que unirán sus mejores capacidades durante un tiempo mayor o menor. Todo ello implica saber y poder gestionar el cambio, dentro de las organizaciones (Morales, 2004).

EVALUAR EL CONOCIMIENTO

La única forma de no sentirnos perdidos durante la implantación de la gestión del conocimiento será establecer indicadores que nos digan si está existiendo impacto en el estado de la organización. Como veremos, estos cinco enfoques corresponden a una visión de la entidad que combina el corto plazo con el largo plazo (ver cuadro siguiente).

Cuadro 8: Enfoques analíticos

ENFOQUE FINANCIERO	Historia
ENFOQUE CLIENTELA	Presente
ENFOQUE HUMANO	
ENFOQUE PROCESOS	Futuro
ENFOQUE RENOVACIÓN	

Fuente: Elaboración propia

TIPOS DE INDICADORES

Los principales tipos de indicadores que podemos emplear son acumulativos (absolutos)

Por ejemplo el número de nuevos clientes en un año. Competitivos (externos)

Por ejemplo la cuota de mercado. Comparativos (internos)

Por ejemplo el crecimiento porcentual de la satisfacción del trabajador. Combinados (nuevos puntos de vista)

Por ejemplo el ratio entre la variación de horas trabajadas en la entidad y el índice de crecimiento de la economía.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Todo índice debe poseer unas características para poder emplearlo con fiabilidad:

- Medible u observable
- Cuantificable
- Comparable a lo largo del tiempo
- Pertinente o vinculado a los objetivos

Reformulando, la doctrina de la gestión del conocimiento engloba cinco enfoques para observar la evolución sostenida de la empresa:

1. Financiero. Calcula la situación financiera de la entidad en el momento presente y su relación con los otros enfoques de capital intelectual.

Una de las principales líneas de trabajo de la Gestión del conocimiento es conocer la correlación de los documentos contables con los índices de capital intelectual.

2. Clientela. Trata de calcular el valor de las relaciones con los clientes. Estudia el impacto de los nuevos productos y los nuevos clientes, así como la capacidad de respuesta ante variaciones del mercado. Relaciones con la empresa virtual y la disposición a los nuevos canales de comunicación en Internet.
3. Proceso. Estudia la productividad de las herramientas, técnicas y sistemas de los procesos formalizados de trabajo. La productividad en el trabajo administrativo.

4. Renovación y desarrollo. Analiza los factores considerados para el mantenimiento y liderazgo de la empresa en el mercado.
5. Humano. Mide las variables de desempeño, capacidad y motivación de los recursos humanos.

¿CÓMO ES LA EMPRESA QUE GESTIONA EL CONOCIMIENTO?

Las empresas que gestionan el conocimiento dedican una parte importante de su tiempo a seleccionar personas que concuerdan con su filosofía de empresa. No entendamos filosofía como una estricta norma, en ocasiones, como en el caso que referimos anteriormente, lo que se busca es diversidad. Esta dedicación alude a desde la redacción de los anuncios a las pruebas de selección o las entrevistas.

Los planes de contratación y desarrollo del personal (Miñarro, 2004) deben guardar una estructura acorde con las líneas estratégicas de la empresa (Cook, 1998). El modelo de gestión por competencias es una buena metodología para diseñar y armonizar el papel de los recursos humanos en las organizaciones.

Debe existir una constante preocupación por minimizar el sesgo contenido en los indicadores presentes en los informes de la compañía, ya sea sobre variables contables o activos intangibles, en función del grado de transformación del entorno económico. Ello nos ayudará además a establecer la escala de recompensas y ajustes compatibles con la estrategia de la empresa.

La estructura de mando debe ser acorde con los objetivos de la gestión del conocimiento, no tendría sentido una estructura piramidal en una empresa donde la principal ventaja competitiva se obtiene de la información que diariamente se consigue de los consumidores.

Los puestos directivos se involucran explícitamente en la concreción de objetivos derivados del establecimiento de las estrategias, y participan de la cultura abierta de la entidad sin poner ningún tipo de trabas al flujo de comunicación.

La gestión del conocimiento, ya sea efectuada de un modo esencialmente maquinal u otro contractual, dispondrá de los recursos técnicos y humanos necesarios para conseguir una medición eficiente de la marcha de la empresa. Los departamentos de comunicación juegan un papel estelar en la fructificación de las ventajas de la gestión del conocimiento en las empresas.

4. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA GESTIÓN DE PERSONAS

4.1. INTRODUCCIÓN

Podemos definir las competencias como el conjunto integrado de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y motivaciones, innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñar con éxito, los requisitos y exigencias (competencias de actuación) de un puesto de trabajo, ocupación, cometido o papel en un contexto profesional dado (de una empresa u organización).

El concepto de competencia en el sentido que se utiliza en la gestión de RR.HH. basada en competencias fue acuñado por el profesor de psicología de Harvard McClelland, 1999.

Una primera reflexión nos lleva a decir que las competencias están referidas a una situación de trabajo, por tanto es ésta la que define las competencias y no el individuo: es el campo de actuación de una Empresa o una Organización el que define las competencias de actuación necesarias para que dicha Empresa lleve a buen término sus fines y objetivos, (producir bienes y servicios que debe vender en su mercado de referencia).

Por contra, el individuo antes de desempeñar su ocupación, su cometido o papel, lo que tiene es un potencial de actuación, que una vez enfrentado a ese cometido podremos determinar si posee o no las competencias necesarias y adecuadas.

El campo de actuación viene definido, actualmente por (ver siguiente figura):

Figura 8: Campo de actuación



Fuente: Elaboración propia

Este campo de actuación se puede considerar como un sistema integrado que implica: capacidad para interpretar los hechos, realizar adaptaciones y formular juicios basados en una apreciación integrada de los factores tecnológicos, empresariales y de gestión de la calidad. Las competencias de actuación que se precisan en este contenido son de naturaleza compleja e integradora de diferentes cualificaciones vinculadas a la comprensión, aprendizaje y actuación (Moloney, 2001).

Hemos introducido el concepto de mercado, dado que es el principal referencial que tiene la empresa para elegir las estrategias y modelos de actuación, para mantenerse y desarrollarse en dicho mercado.

En principio, el mercado viene definido por una constante evolución y posibles comportamientos según las condiciones del entorno. En dicho entorno existen diferentes opciones de desarrollo tecnológico y organizativo que permiten afrontar con ciertas garantías de éxito el papel a desempeñar por la empresa, su capacidad para materializar dichas opciones tecnológicas y obtener con ello beneficios. Una segunda reflexión nos lleva a determinar, definir y evaluar cuáles son esas competencias, las que en estos momentos demanda el tipo de tecnología y organización que permitan a la empresa su supervivencia y si es posible, su desarrollo y liderazgo en su sector de referencia (mercado) (Costas, 1999).

Podemos diferenciar las competencias en:

- Técnicas, conocimientos, destrezas y habilidades, el saber y saber hacer práctico.
- Genéricas, nucleares o clave, capacidades, aptitudes y rasgos de personalidad, saber ser social y cognitivo.

Además de otros aspectos como motivaciones, deseos, etc., integrantes todos del potencial de actuación de cada persona.

Las primeras permiten la adaptación a nuevas tecnologías, así como la amplitud de los conocimientos necesarios para la movilidad y polivalencia. Las segundas, que como ejemplo podemos citar: flexibilidad, tomar iniciativas, pensar en términos abstractos, trabajar en equipo, aprender (autoaprendizaje), y tomar decisiones, son competencias profundamente enraizadas (innatas y subyacentes), son la clave o el núcleo de las ocupaciones presente o futuras. Las personas que poseen estas competencias son aptas para adaptarse a un entorno empresarial cambiante. Son competencias orientadas (predisposición) a la actuación, forman un conjunto (integrado) que se complementan para realizar una acción completa o reaccionar ante tareas complejas. Son de ciclo vital amplio, conservan su vigencia en un horizonte temporal más dilatado que las técnicas, que están sujetos a una obsolescencia superior, es más, estas competencias permiten mantener al día las competencias técnicas.

Una tercera y última reflexión nos permite comprobar que existe por un lado una organización que demanda unas determinadas competencias de actuación para adaptarse a un mercado en evolución y cambiante y por otro, un conjunto de personas con un potencial de actuación (competencias) que ya han puesto en juego y otros que están por determinar y desarrollar. Estamos, por tanto, ante una situación de demanda (competencias esenciales que requiere la organización) y oferta (competencias actuales y potenciales de las personas). La solución estará en la mayor o menor posibilidad que tengamos de determinar y evaluar, tanto la demanda como la oferta y gestionar el balance resultante, ello requiere una infraestructura y una gestión dinámica que permitan prever, adquirir, movilizar, estimular y desarrollar las competencias para que, en todo momento, tengamos cubierta la demanda con una cierta garantía de éxito.

El modelo de gestión de y por competencias será aquel que construya y mantenga vigente:

- La infraestructura de gestión necesaria:
 - inventario de ocupaciones
 - descripciones y perfiles de dichas ocupaciones
 - su clasificación en niveles y grupos profesionales, es decir el marco de actuación laboral, social y legal de la empresa.
- Y la gestión dinámica de las competencias:
 - captación y selección
 - evaluación (desempeño)
 - remuneración (incentivo)
 - desarrollo (formación y carrera)
 - movilidad, etc.

Hasta lograr que las personas desempeñen con éxito su puesto, u ocupación en la organización, tal como mostramos en la siguiente fórmula:

DESEMPEÑO CON ÉXITO = COMPETENCIAS + MOTIVACIÓN EN UN CONTEXTO FACILITADOR

Veamos los conceptos incluidos en la definición: Integración de distintos tipos de saber. Subyacentes, (innatas aunque desarrollables). Predisposición a actuar. Desempeño con éxito (reconocimiento, validación por alguien). Requisitos de la ocupación (competencias de actuación: organización) Contexto profesional dado (situación). Además se caracterizan por estar ligadas a las personas; ser específicas de cada organización; ser observables y medibles.

DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA

Competencias Técnicas

Saber teórico, independiente de la acción saber qué.

- Matemáticas, Física.

Saber procedimental, en relación a una acción saber cómo, métodos, procedimientos.

- Resolución de una ecuación de 2º grado.
- Técnica para conducir una entrevista.
- Etapa de un plan de formación.

Saber hacer procedimental, saber aplicar, entrenamiento, experiencia.

- Saber construir un diagrama Gantt.

Saber hacer experimental: experiencia, Puede ser autodidacta

Competencias Genéricas

Saber ser y hacer social: saber ser, aptitudes y rasgos.

Saber ser y hacer cognitivos, son las operaciones intelectuales necesarias para formulación, análisis y resolución de problemas.

- Concepción y realización de proyectos.
- Toma de decisiones.
- Creación, inventiva:
 - Enumerar, clasificar, distinguir, comparar, describir... operaciones interiorizadas simples.
 - Inducción. Planteamiento analítico, capacidad de síntesis.

Querer hacer.

4.2. ENTORNO, MERCADO Y FILOSOFÍA DE GESTIÓN

El escenario en el que actúa la empresa ahora se caracteriza por ser una situación competitiva al alza con exigencia de tecnología, procesos y competencias. En la que la globalización de la actividad supone pasar de un círculo local a uno círculo mundial. La internalización del comercio y la mundialización de la economía. Así como una situación cambiante y en evolución en relación a nuevas demandas del entorno, con clientes más formados y exigentes.

Competir con éxito en este entorno supone disponer de la capacidad para ser flexibles, para adaptarse y dar respuesta a nuevas necesidades de los clientes; Rapidez de entrega. Coste, pago. Calidad. Valor añadido del producto / servicio. Y de las personas, el activo más diferenciador de la empresa con su capacidad para añadir valor a los productos / servicios generados. La filosofía de gestión para dar respuesta a este entorno exige adaptarse a las variaciones en el mercado y lograr una ventaja competitiva sostenida (como muestra el cuadro siguiente).

Cuadro 9: Enfoques estratégicos

TRADICIONAL	GESTIÓN POR COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Análisis de los cambios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias sector. ➔ Impacto en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Análisis de los cambios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias sector. ▪ Reglas de juego. ➔ Visión e intención estratégica.
↓	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Conclusiones estratégicas para adaptación al Mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Recursos internos específicos y diferenciadores.
↓	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Estructura / organización: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos. ▪ Tecnología. ➔ Estrategia de adaptación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Competencias esenciales para mantener ventaja competitiva: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura. ▪ Procesos / Clientes. ▪ Tecnología. ➔ Estrategia de intención, proactiva.

Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN FRENTE A LA ESTRATEGIA DE INTENCIÓN BASADA EN LOS RECURSOS

El paradigma de la adaptación corresponde a la representación dominante que marcó el pensamiento en materia de estrategia hasta finales de los años ochenta. Postula que la posición competitiva que una empresa ocupa depende de su capacidad para adaptar el estado de su potencial competitivo a las variables clave del éxito que caracterizan a un mercado claramente identificado: la función esencial de la estrategia consiste, en consecuencia, en investigar las condiciones óptimas de dicha adaptación.

Esta representación se centra exclusivamente en el vínculo empresa-entorno, ignorando de esta manera todo aquello que guarde relación con la puesta en marcha de la acción necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos. Propone una visión de un universo estratégico compuesto de tasas de crecimiento, de cuotas de mercado, de precios y de costes, cuyo conjunto se rige por mecanismos económicos de inspiración neoclásica. Se considera que los aspectos organizacionales y sociopolíticos no aligeran el proceso de análisis y de formulación de las elecciones estratégicas, por situarse a nivel de la puesta en práctica.

Sin embargo, la emergencia de una nueva economía que se caracteriza por la globalización de las industrias, la aparición de nuevos competidores, la liberalización de los intercambios... lleva a reconsiderar las modalidades de logro de la excelencia en materia de competitividad. El análisis del éxito de las empresas japonesas, y de las estrategias sobre las cuales basan su desarrollo, revelan la necesidad de descartar esta doctrina de "strategic fit": ahora cabe adoptar otro enfoque de la estrategia, aquel de la intención o "strategic intent" (Weber, 1993).

Este nuevo enfoque de la estrategia y de su management se basa en la definición de una visión que expresa una intención estratégica. Ésta, que se proyecta a un horizonte de entre cinco y diez años, traduce la voluntad de actuar, de influir, incluso de crear o de renovar las reglas del juego competitivo que se ejercían anteriormente en un sector industrial. Más allá de la mera mejora de la eficacia cotidiana (por ejemplo, mediante el recorte de los costes), o de la eficiencia (mediante la mejora permanente de la actividad reconfigurando los procesos gracias a un proceso de reorganización), se

trata ahora de transformar las condiciones del ejercicio de la competencia mediante la reinención de las condiciones del juego competitivo.

La intención estratégica es entonces consecuencia de un proceso proactivo y no meramente adaptativo. Se apoya en una lógica de investigación y de valorización de los recursos considerados como pertinentes para la realización de dicha intención: especifica aquello que la empresa debe hacer para realizar la visión o el propósito estratégicos que la animan.

Este paradigma focaliza la intención hacia los recursos como apoyo del desarrollo estratégico de la empresa (de allí su otra denominación de paradigma de los recursos o "resource based": Barney, 1991). Desde esta perspectiva, la empresa está representada como un conjunto de recursos y de capacidades, que no están disponibles en el mercado. En consecuencia, estos recursos y capacidades presentan un carácter de especificidad: los economistas hablan de activos específicos, bien sea tangibles o intangibles, ya que al haber sido credos por una empresa que está en posesión del "secreto de fabricación", impiden de esta manera, si ésta sabe conservar estas "competencias básicas", cualquier duplicación por parte de los demás competidores. Al hacer esto, estas competencias y capacidades se pueden configurar de modo que produzcan ventajas competitivas, fuentes de una posición competitiva dominante y sostenible en el tiempo. Se basan de hecho en recursos específicos, claramente diferenciables, debido a que son producidos por una sola empresa, no siendo duplicables o (difícilmente duplicables) y arrojando resultados económicos importantes que liberan los recursos financieros necesarios para mantener dicho patrimonio de competencias.

Cabe subrayar aquí el carácter relativamente impreciso, por no decir incierto, de estos conceptos de recursos, competencias y capacidades. (Hamel y Prahalad, 1989), hablan de "núcleo de competencias" (o incluso de "polos de competencias"), como aprendizaje colectivo en el seno de la organización, más específicamente en la manera de coordinar las experiencias en materia de producción y de integración de diferentes tecnologías" (Parlad y Hamel, 1990,). El BCG (Boston Consulting Group, 1991) prefiere considerar una "plataforma estratégica", definida como un conjunto coherente de competencias relativas al oficio, así como de capacidades organizacionales cuya combinación garantiza la competitividad de la empresa. Esta noción de capacidad no está claramente definida, siendo la agudeza de la percepción de las evoluciones competitivas o la multivalencia (capacidad de generar la diversidad) planteadas como arraigadas en la cultura en la experiencia acumulada de la empresa, sin supuesto operativo previo alguno relativo a los medios de identificación y de valorización de dichas capacidades.

Las consecuencias de los nuevos enfoques son estructuras organizativas más dinámicas: ajustado a los nuevos trabajadores y aplanamiento de las estructuras, (empowerment, coaching); enfoques por procesos orientados a clientes; de categorías y puestos a competencias. Infraestructura de movilidad y transmisión de las competencias: acercar y compartir las diferentes competencias existentes, mantener las competencias actuales; desarrollar el aprendizaje de competencias; y producir nuevas competencias. Cultura y valores: Objetivo común = reto, visión, misión y valores; Orientación a: Procesos, calidad, clientes, logro; adaptación a los cambios, flexibilidad; empleabilidad; autoformación; automotivación, currículum, nuevas competencias.

Para ello es necesario concentrarse en las competencias importantes a los ojos de los clientes, lo que exige: Un marketing apto para captar las futuras tendencias del mercado; Un I+D capaz de concebir muy rápidamente nuevos productos; Una organización de producción centrada sobre el proceso, desarrollo de los sistemas permanentes de dominio de coste de la calidad y de la concepción del producto.

En el siguiente cuadro mostramos, como ejemplo, una comparación entre un enfoque anglosajón y otro francés para situar las competencias personales.

Cuadro 10: Competencias Personales: Enfoques Comparados

ANGLOSAJÓN

DIMENSIONES	
Competencias "HARD" Esenciales (TÉCNICAS)	Conocimientos
	Destrezas y Habilidades
Competencias "SOFT" Diferenciales (GENÉRICAS)	Actitudes Valores Imagen de sí
	Rasgos
	Motivos

FRANCÉS

DIMENSIONES
SABER (Competencias teóricas)
SABER HACER (Competencias prácticas)
SABER SER (Competencias sociales, cognitivas y comportamentales)

Fuente: Elaboración propia

4.3. CLASIFICACIÓN, PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera: En función del Ámbito: organizacionales y personales. En función de su importancia: estratégicas, esenciales, necesarias, e inadaptadas. En función del contenido o dimensión: técnicas (conocimientos y destrezas) y genéricas (actitudes, valores, rasgos, motivos). En función de la finalidad: comunes a todos los individuos de la organización, y específicas (comunes a una familia o proceso y específicas de una ocupación) (Crawford, 2005).

Las podemos definir de la siguiente forma:

Competencias de la organización: Conjunto integrado de capacidades y recursos (tangibles e intangibles) que implican tecnologías, procesos, sistemas, estructuras y personas que permiten el éxito de sus actividades.

Competencias personales: Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que predisponen para desempeñar con éxito una ocupación en un contexto profesional dado.

Competencias estratégicas: Relacionadas con el futuro de la organización, necesarias para asegurar la supervivencia y desarrollo de la empresa en su mercado. Derivada de la visión y reflexión estratégica.

Competencias esenciales: Relacionadas con el corazón del negocio, fundamentales para los procesos que generan los bienes y servicios que ofrece la empresa a sus clientes. También relacionadas con la competitividad y capacidad de liderazgo (Monreal, 2004).

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CADA COMPETENCIA

Denominación: título que se le da a cada competencia.

Definición: Contenido descriptivo de la competencia, aquello que pretendemos evaluar o medir.

Criterios de medición:

- Técnicas: conocimientos, habilidades, lo que es necesario saber y ser capaz de hacer para realizar eficaz y eficientemente las actividades de un cometido o papel.
- Genéricas: comportamientos observables que determinan el nivel de posesión o requerimiento de la competencia ya sea normal o excelente.

Escala: Niveles de requerimiento o evaluación en su contenido descriptivo.

Veamos un ejemplo de competencia técnica y otro de competencia genérica a continuación:

EJEMPLO DE COMPETENCIA TÉCNICA

Competencia	CONTABILIDAD
Definición:	Conjunto de conocimientos y habilidades cuyo objeto es la representación e interpretación de aquellos hechos relacionados con la actividad de una empresa que tiene alguna trascendencia económica, financiera o patrimonial, así como el conocimiento de las normativas legales con implicaciones directas sobre estas técnicas, con el fin de proporcionar información financiera, analítica o fiscal a usuarios internos y externos.
Nivel	Descripción
Capacidad requerida Baja	<ul style="list-style-type: none"> ■ No posee/ requiere conocimientos o capacidades diferenciales. <p>Conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La terminología básica: asiento, debe, haber, activo, pasivo, gastos, ingresos, cuentas anuales, imputación..... ■ La operativa básica de las herramientas contables de la empresa. ■ La estructura básica del plan de cuentas de la empresa. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reconocer la estructura básica de un balance. ■ Realizar apuntes contables predefinidos de actividades internas sencillas. ■ Reconocer un documento como contabilizable. ■ Manejar las herramientas informáticas contables de la empresa a un nivel básico.
Capacidad requerida Media Baja	<p>Conocimientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Los criterios básicos de valoración contable (existencias, amortizaciones, provisiones, etc.) ■ El plan de cuenta de la empresa. ■ La normativa sobre archivo de documentación. ■ La normativa sobre la realización e imputación contable de costes. ■ Los tipos de sociedades mercantiles (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada...) <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entender y reconocer la estructura básica de un balance. ■ Analizar cuadros y ajustes contables. ■ Analizar las cuentas de un departamento. ■ Identificar el origen de un documento contable.
Capacidad requerida Media Alta	<p>Conocimientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las técnicas básicas de análisis de estados financieros. ■ Las cuentas de gestión (balance, cuenta de resultados, flujo de tesorería, cuadro de financiación, etc.). ■ El Plan General de Contabilidad. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar un análisis básico de estados financieros. ■ Realizar cierres y ajustes contables al final de un periodo. ■ Elaborar informes y balances. ■ Analizar la estructura patrimonial de una sociedad. ■ Resolver las dudas que puedan surgir ante la imputación contable de gastos especiales o atípicos.
Capacidad requerida Alta	<p>Conocimientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Contabilidad de Sociedades. ■ La normativa contable. ■ Estructura y masas patrimoniales de sociedades, a un nivel de detalle. <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analizar y aprobar los cierres contables. ■ Llevar a cabo un proceso de consolidación contable. ■ Llevar a cabo análisis de estados financieros detallados. ■ Analizar e interpretar un Balance. ■ Analizar la estructura patrimonial de la empresa con el fin de determinar el equilibrio entre sus partidas. ■ Evaluar alternativas y niveles de eficiencia de costes.

EJEMPLO DE COMPETENCIA GENÉRICA

Denominación	NEGOCIACIÓN
Definición	Habilidad para escuchar, analizar y conciliar puntos de vista encontrados, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
Nivel	Descripción
Capacidad requerida Baja	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valorar los aspectos elementales de la posición de ambas partes. ■ Preparar documentos elementales para la negociación e identificar algunas necesidades propias.
Capacidad requerida Media Baja	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valorar los efectos que representan la posición propia y contraria en sus aspectos elementales ■ Preparar documentos y borradores necesarios para llevar a cabo la negociación ■ Convocar reuniones y comunicaciones con clientes y colaboradores hasta el momento de la negociación ■ Identificar las necesidades propias parcialmente
Capacidad requerida Media Alta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dominar las estrategias de negociación ■ Valorar la posición propia y del contrario de forma objetiva ■ Esforzarse en identificar las ventajas mutuas de una negociación y de una no negociación. ■ Ser capaz de identificar los inconvenientes de una no negociación para ambas partes ■ Obtener compensaciones adicionales y cerrar acuerdos satisfactorios
Capacidad requerida Alta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valorar con precisión los efectos de las posiciones encontradas en la negociación ■ Identificación las ventajas mutuas de una negociación ■ Destacar los inconvenientes de una no negociación ■ Valorar la posición del contrario y la suya propia ■ Cerrar acuerdos muy ventajosos

4.4. MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Evidentemente debe llevarse a cabo un proceso de identificación de las competencias, y para ello existen diferentes métodos alternativos, cada uno de ellos puede presentar ciertas ventajas sobre los demás pero a su vez tienen inconvenientes que tampoco debemos ignorar. A continuación vamos a explicarlos.

PANEL DE EXPERTOS (también denominados Focus Group)

Mediante el intercambio guiado de opiniones, grupos de profesionales que conocen bien los roles de trabajo objetivo identifican las competencias que creen que son necesarias para el éxito. El grupo puede incluir a los empleados asignados a esos roles, a sus mandos y a sus clientes.

Ventajas e inconvenientes que presenta:

- Permite una participación amplia de los distintos miembros de la organización, lo que fomenta su aceptación.
- Ofrece una validez moderada.
- Puede centrarse en competencias que se necesiten en el futuro.
- Relativamente poco costoso, pese a la cantidad de datos que recoge.

ENTREVISTAS DE INCIDENTES CRÍTICOS

Se entrevista a los trabajadores con un rendimiento excelente para identificar los comportamientos que fueron decisivos para el éxito en situaciones problemáticas. El entrevistador pregunta al trabajador qué hizo, qué pensó, dijo, sintió y provocó. De la información suministrada se infieren las competencias decisivas para su éxito. A menudo se entrevista también con los trabajadores con rendimiento medio o bajo para compararlos con los anteriores.

Ventajas e inconvenientes que presenta:

- Proporcionan una visión en profundidad de los retos que se plantean en el puesto y las competencias que se necesitan para superarlos; ofrece un alto grado de validez.

- Los datos recogidos son subjetivos; la información puede no ser fiable, pero una muestra amplia reduce este problema.
- Consume enormes cantidades de tiempo y recursos humanos.
- Requiere un alto grado de habilidad analítica y experiencia en análisis de competencias para reducir las competencias.
- Pueden no tener una aceptación amplia debido al pequeño número de personas incluidas en la entrevista.
- Se centra en los factores de éxito pasados y actuales, que pueden ser diferentes de los comportamientos necesarios para el futuro.

ENTREVISTAS CON LOS ESTAMENTOS INTERESADOS

Se entrevista individualmente a personas que conocen el puesto o el rol de trabajo objetivo, a fin de obtener su opinión sobre las competencias necesarias para el éxito. Este grupo puede incluir a los empleados asignados a ese puesto o rol, directivos, colaboradores y clientes externos e internos. En ocasiones se realizan también entrevistas de benchmarking con representantes de otras organizaciones que cuentan con prácticas de éxito.

Ventajas e inconvenientes que presenta:

- Proporciona información procedente de una amplia variedad de estamentos interesados, con lo que es mayor la aceptación.
- La validez puede ser difícil de determinar. Los conocimientos de los entrevistados pueden variar mucho.

SONDEOS DE OPINIÓN

Se envía un cuestionario escrito o electrónico a los profesionales que conocen bien el rol de trabajo objetivo, incluidos los empleados asignados a ese rol, directivos, colaboradores y clientes. Habitualmente el sondeo presenta una lista de posibles competencias necesarias para el trabajo y se pide a los destinatarios del cuestionario que indiquen la importancia de cada una para el éxito en el rol de trabajo objetivo. Se pide también a los destinatarios que añadan las competencias que piensen deberían estar incluidas.

Ventajas e inconvenientes que presenta:

- La validez y fiabilidad varían según la muestra elegida de destinatarios y la calidad de la elaboración del cuestionario.
- Se puede recoger mucha información sin apenas coste.
- Se puede obtener información de gran número de personas dispersas geográficamente.
- Facilita la aceptación por la amplitud del espectro de participantes.

MENÚS Y BASES DE DATOS DE COMPETENCIAS

Se puede adquirir a distintas firmas consultoras y editoriales bases de datos genéricas de competencias consideradas importantes en las diferentes organizaciones. Algunas de estas bases de datos tienen la forma de menús para que el usuario elija las competencias apropiadas para el puesto objetivo de entre una lista de posibilidades. Algunas de estas bases de datos recogen sólo una categoría de competencias, como las de liderazgo, y otras cubren una amplia variedad de roles de trabajo (Mcadams, 1998).

Ventajas e inconvenientes que presenta:

- La validez puede resultar baja debido a las grandes diferencias de entorno de trabajo, cultura y atribuciones específicas de cada puesto entre las distintas organizaciones.
- Poco costoso, rápido y fácil de usar.
- Puede resultar útil como primer paso para introducir el desarrollo del modelo de competencias en la organización.

OBSERVACIONES (también denominadas Análisis del trabajo)

Se observa a los trabajadores de rendimiento más alto en el puesto. Se registran las tareas que realizan y las acciones que emprenden para realizar esas tareas. Las observaciones a menudo incluyen pedir a los trabajadores que expliquen la razón de sus acciones. También se realizan a menudo muestras comparativas de trabajadores con rendimiento medio y bajo. Las competencias necesarias para el rendimiento destacado o modélico se deducen de estas observaciones.

4.5. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Como hemos visto hasta ahora, el modelo integral de Recursos Humanos está estrechamente vinculado a los proyectos de la organización. Está "al servicio de la misma", para incorporar a personas que contribuyan a logra las metas y estrategias propuestas por la empresa, desde un desempeño eficaz en una ocupación, desde un punto determinado de la estructura. En cada posición las aportaciones en base al desempeño son importantes y determinantes. Debe existir por tanto, un modelo de competencias organizacional que enmarque las distintas políticas de actuación en el área de recursos humanos, en coordinación con las otras áreas de la empresa. Todo ello supone, que se debe contar con un diccionario de competencias que recoja y dé sentido a estas políticas o líneas de actuación.

¿Cómo se elabora un diccionario de competencias?

Como fundamento del proyecto e imprescindible para la definición del diccionario de competencias, que el comité de dirección esté convencido e involucrado en el mismo para contribuir a la presentación y puesta en marcha al resto de la organización. Deben componer el equipo de trabajo, en una primera fase, el responsable de Recursos Humanos, las personas de responsabilidad de la empresa, con participación del comité de dirección, y el director del proyecto, si se está llevando a cabo mediante una consultora externa. Es preciso tener un conocimiento profundo de la organización, no sólo de los proyectos que acomete, sino de los valores, del "saber ser" y "saber" de la misma. Del presente y del futuro, "hacia dónde se encamina", "cómo quiere caminar", "con quién quiere caminar" "y qué tipo de competencias son fundamentales para poder llegar al destino.

La competencia se puede considerar como una disposición para actuar en un dispositivo de acción determinado. Disposición para actuar: es saber movilizar los conocimientos personales y los de su entorno poniéndolos a punto para actuar. Dispositivo de acción: es la capacidad para respuesta de la empresa, es decir, su sistema técnico regulado por individuos.

La empresa debe saber gestionar los dispositivos de acción adecuados, así como el nivel de competencias requerido, para realizar los desempeños previstos que produzcan ganancias, (valor añadido). La competencia se convierte entonces, en uno de los parámetros directores para asegurar la flexibilidad, la reactividad y la innovación (Menedez-Valdés, 2001).

Se establecen reuniones de trabajo para efectuar un análisis organizacional, en el cuál se determine las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa. A partir de ahí, se extrae las posibilidades y objetivos que se pretenden conseguir. Establecimiento las tendencias a corto y medio plazo de la empresa en función de su posición en el mercado. Determinando el desarrollo tecnológico y organizativo que permiten afrontar con ciertas garantías de éxito el papel a desempeñar por la empresa, su capacidad para materializar y obtener con ello beneficios (Cuervo, 1994). Hay por tanto que definir y evaluar, cuáles son las competencias, las que demanda el análisis efectuado en función del tipo, estilo y cultura de la organización.

Qué competencias de actuación (Competencias organizacionales) y por otro lado el conjunto de personas con un potencial de desempeño (Competencias personales) que ya han puesto en juego, o bien está por determinar y desarrollar. En esta fase nos apoyamos en: Identificación de los factores – clave, son aquellos que consideramos fundamentales para el mantenimiento y desarrollo de las empresa, aquellos en torno a los cuales deben orientar las empresas el desarrollo de sus competencias como organización (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

Responden a la pregunta: ¿Cuáles son los puntos que la empresa debe dominar, de forma imperativa, para ser mejor que sus competidores?

Los factores clave de éxito deben ser elementos que aportan un importante valor añadido para los clientes. Los saberes - hacer necesarios para el desarrollo de los procesos esenciales de la organización. Las modalidades de gestión que crean una ventaja competitiva en el mercado. Algunos factores clave de éxito pueden ser el producto/servicio, el proceso productivo, los aprovisionamientos, las instalaciones. Así mismo, para el funcionamiento de cualquier empresa, es necesario, tener en cuenta otros factores clave, agrupados en torno a las actividades de administración y servicios generales, y que se denominan factores clave de apoyo.

A continuación debemos realizar la identificación de las competencias organizacionales. Este punto responde a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las competencias requeridas para el desarrollo de cada uno de los factores enunciados en el punto anterior? Las competencias, en función de la categoría o importancia de las mismas, se clasifican por los siguientes criterios:

- **Estratégicas:** Relacionadas con el futuro de la organización, necesarias para asegurar la supervivencia y desarrollo en su mercado de referencia. Ejemplo: Generar y desarrollar vínculos comerciales duraderos, mediante venta cruzada, para mantener o aumentar la cifra de negocio.
- **Esenciales:** Relacionadas con el corazón del negocio, fundamentalmente para los proceso que generan los bienes o servicios que ofrece una empresa u organización a sus clientes. Están también ligadas con la competitividad y capacidad de liderazgo. Ejemplo: Conocer el producto en sus aspectos técnicos y tecnológicos para poder asesorar y vender con argumentaciones eficaces.
- **Necesarias:** Relacionadas con los procesos de apoyo al negocio (procesos clave); pueden ser externalizadas. Ejemplo: Agilizar el proceso administrativo implementando el Sap.
- **Inadaptadas:** Tienden a la obsolescencia, su período de vigencia ha pasado. Ejemplo: Realizar el bovinado en los procesos productivos.

A partir de la determinación de las competencias organizacionales se establecerán qué competencias se identifican con la organización, es decir, cuáles deben asumir los individuos que trabajan en la empresa.

A continuación realizaremos la clasificación de competencias genéricas: Los diferentes ámbitos competenciales deben quedar agrupados en grandes áreas. Ello se traduce en cinco grandes campos de competencia que hacen relación al comportamiento del ocupante del puesto y que, a su vez, se desglosan en numerosos factores de lo que se viene llamando aptitud o capacidad. Estos campos son:

- Dominio de uno mismo.
- Dominio de las relaciones con los demás.
- Dominio del trabajo, actividades y tareas.
- Dominio del entorno.
- Dominio de la gestión de la unidad.

Dominio de uno mismo. Ante todo el trabajo es desempeñado por la persona, que debe conseguir poner en juego todo el complejo bagaje de sus posibilidades, es decir, se precisa el mejor dominio de uno mismo. Es el campo de la competencia intrapersonal, que implica rasgos como autonomía,

flexibilidad, autocontrol y estabilidad emocional y otros varios que se incluyen dentro de los aspectos más llamemos "íntimos" de la personalidad.

DOMINIO DE UNO MISMO

Intrapersonal

- ✚ Autoaprendizaje
- ✚ Autocontrol y estabilidad emocional
- ✚ Autonomía
- ✚ Flexibilidad

Dominio de las relaciones con los demás. Pero el ámbito anterior tiene un complemento inmediato. La persona en el trabajo, como en cualquier otra actividad, no funciona sola, sino que interactúa, es decir, establece relaciones con los demás. Por tanto es preciso definir y analizar las competencias interpersonales, es decir, el dominio de las relaciones con los demás, las dotes de comunicación, etc. que facilitan y permiten la integración entre personas (Lloria, 2000).

DOMINIO DE LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS

Interpersonal

- ✚ Establecimiento de relaciones
- ✚ Negociación
- ✚ Persuasión
- ✚ Trabajo en equipo

Dominio del trabajo, actividades y tareas. El desempeño del puesto supone una competencia que tiene dilatada historia: es la ejecución del trabajo en cuanto conjunto de actividades y tareas. Muy ligada tradicionalmente a la capacidad para aprender unas pautas estandarizadas de comportamiento, de acuerdo con normas preestablecidas, es contemplada en la actualidad como algo muy diferente: la competencia para solucionar problemas (Davenport, 2000)

DOMINIO DEL TRABAJO, ACTIVIDADES Y TAREAS

Solución de Problemas

- ✚ Cantidad y calidad de trabajo
- ✚ Innovación / Creatividad
- ✚ Pensamiento analítico
- ✚ Toma de decisiones

Dominio del entorno. Si el desempeño se lleva a cabo inserto en un contexto ambiental, otra competencia a tener en cuenta es ese dominio del entorno, que no es una realidad fija e invariable, sino en permanente situación de cambio, lo que exige de la persona saber adaptarse y tener visión de perspectiva con una clara orientación al cliente -éste es el sentido de toda la gestión en función de la calidad-, a la vez que se posee un buen conocimiento del entorno más inmediato, el de la propia organización, y disponibilidad para asumir cambios, manteniendo a la vez la visión de lo que constituye núcleo esencial que debe permanecer.

DOMINIO DEL ENTORNO

Evolución, Cambio

- ✚ Adaptabilidad
- ✚ Identificación y conocimiento de la empresa
- ✚ Orientación al cliente y resultados
- ✚ Visión

Dominio de la gestión de una unidad. Por último, el éxito en el desempeño de un puesto se halla ligado a la competencia gerencial. Este término hay que referirlo a todos los niveles de la organización, en cada uno de los cuales ha de gestionarse el funcionamiento del sector como una unidad en la que se implican diversidad de factores: técnico, económico, humano, que deben ser percibidos y tratados de forma coordinada.

DOMINIO DE LA GESTIÓN DE UNA UNIDAD

Gestión

- ✚ Coordinación
- ✚ Dirección
- ✚ Liderazgo
- ✚ Planificación y organización

Descripción de competencias: Las competencias se definen como indicadores de conductas que describen las actuaciones a seguir. Supone establecer qué se entiende por esa competencia en nuestra organización y que comportamientos se ponen de manifiesto. Un ejemplo de descripción de competencia puede ser para orientación al cliente y resultados: Motivación por satisfacer las necesidades de los clientes (ya sean internos o externos), ofreciéndoles los mejores servicios y/o productos en función de sus demandas.

Nivelación de competencias genéricas: Una vez descritos los indicadores conductuales generales de las competencias, hay que establecer los niveles que nuestra organización va a asumir. Generalmente, depende de la empresa y su estructuración, ya que deben quedar recogidas todas las personas de la organización. Hay que llegar a definir o descubrir estas variables de manera suficientemente precisa, así como agruparlas en conjuntos coherentes y con criterios directamente vinculados con el desempeño. Es necesario establecer el nivel de exigencia requerido para cada competencia, mediante una descripción del significado de cada uno de estos niveles en términos de resultados. Debe existir un salto cualitativo de un nivel a otro: se tiene que añadir algo más en esa actuación. Veámoslo en el cuadro a continuación:

Cuadro 11: Descripción de competencias

Nivel	Descripción
Capacidad requerida Baja	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ofrecer una mínima orientación al cliente. ■ Responder a las quejas o problemas que los clientes planteen.
Capacidad requerida Media Baja	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ofrecer al cliente un servicio grato y amigable, dándole respuesta a sus Peticiones. ■ Escuchar y valorar las peticiones que realicen. ■ Implicarse personalmente, realizando un seguimiento y aportando información cuando sea requerida por el cliente. ■ Mantener una actitud proactiva con el cliente, preocupándose de sus problemas.
Capacidad requerida Media Alta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ofrecer disponibilidad para detectar y solventar sus necesidades de forma que el cliente se sienta adecuadamente atendido. ■ Realizar esfuerzos para darle un valor añadido: problemas secundarios, oportunidades...
Capacidad requerida Alta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Considerar al cliente como bien estratégico. ■ Establecer relación con él, con perspectivas a medio-largo plazo. ■ Anticiparse a las necesidades del cliente desarrollando y ofreciendo nuevos productos/servicios y defendiéndole en todo momento, como si de su propia empresa se tratara.

Fuente: Elaboración propia.

De manera resumida veamos a continuación, en la siguiente figura, los pasos para la realización del diccionario de competencias:

Figura 9: Fases de realización de un diccionario de competencias



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión podemos decir que los pasos para elaborarlo son:

1. Realizar una reflexión estratégica
 - Identificar la visión, misión y valores de la empresa.
 - Determinar las competencias esenciales y estratégicas de la organización
2. Comprender la organización
 - Su estructura de empleo.
 - Procesos. Familias profesionales.
 - Organigrama.
3. Identificar las familias, procesos y ocupaciones
 - Inventario de ocupaciones/personas
4. Crear paneles de expertos
 - Por áreas funcionales
 - Por familias
 - Por procesos
 - Grupos de trabajo
5. Seleccionar el/los sistemas de identificación de competencias
 - Paneles de expertos
 - Entrevistas de incidentes críticos
 - Entrevistas con directores
 - Sondeos de opinión (encuestas mediante cuestionario)
 - Menús y bases de datos de competencias
 - Análisis del trabajo (tareas críticas)
6. Identificar las competencias
 - Por áreas, familias, procesos y ocupaciones
 - Mediante Tgn con expertos
 - Reforzar mediante otras técnicas: Encuestas / cuestionarios, análisis de descripciones
 - Inventario de competencias
7. Establecer la matriz competencias/ocupaciones
 - Matriz competencias-ocupaciones
 - Mapa de competencias
8. Elaborar el diccionario de competencias
 - Acordar número de competencias: Técnicas = Conocimientos + habilidades, genéricas = actitudes y comportamientos
 - Describir cada competencias: Nombre, título, denominación; Definición; que evalúa, aprecia o valora cada competencia; Escala: grados de medición de cada competencia
 - Diccionario de competencias (Llorente, 1998).

A continuación presentamos un ejemplo de diccionario de competencias que incluye la definición, los niveles y capacidades requeridas y la descripción de indicadores para una serie de competencias dadas.

Competencia	AUTOAPRENDIZAJE
--------------------	------------------------

Definición	Motivación y capacidad por y para asimilar rápidamente conceptos, ideas y experiencias dándole un carácter personal a lo aprendido. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y utilizar estrategias para ampliar el conocimiento.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	<p>Ser consciente de la importancia del aprendizaje permanente y preocuparse por adquirir nuevos conocimientos en su trabajo, normalmente con la ayuda y apoyo de otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar interés en adquirir nuevos conocimientos aplicables a actividades rutinarias. • Realizar un esfuerzo por comprender y asimilar nuevos conceptos en su trabajo. • Hacer preguntas a las personas indicadas para poder asimilar nuevos enfoques. • Imitar las conductas de otros para mejorar.
	MEDIA-BAJA	<p>Aplica sus conocimientos y experiencias anteriores a nuevas situaciones aprovechando las oportunidades de su entorno para incorporar nuevas estrategias o formas de hacer las cosas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrarse cómodo ante situaciones en el trabajo poco habituales y extraer de ellas lo esencial. • Captar un número diverso de elementos aprovechando la nueva información y aplicándola de manera adecuada. • Incorporar a las tareas cotidianas nuevos métodos o formas de hacer las cosas. • Ser receptivo y aplicar la escucha activa ante situaciones que supongan incorporar conocimientos o habilidades. • Leer, estar al día de todo lo que acontece en su entorno de trabajo.
	MEDIA-ALTA	<p>Buscar y orientarse hacia las nuevas oportunidades de desarrollo personal y profesional; aprender de los errores utilizando nuevas estrategias para mejorar de forma constante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir información con otros y preocuparse por buscar fuentes alternativas (personales, técnicas, grupales) de conocimiento. • No frustrarse ante los pequeños fracasos y sacar provecho de sus experiencias. • Utilizar la capacidad para aprender como una fuente de desarrollo personal. • Observar las acciones y comportamientos de sus interlocutores aprovechando las soluciones aportadas por ellos.
	ALTA	<p>Utilizar diferentes formas y estilos para aprender (experiencias, reflexiones, oportunidades, proyectos) valorando los resultados de ese proceso. Capacidad para desaprender, comportamientos o formas de hacer adquiridas cuando dejan de ser válidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar y extraer de sus experiencias respuestas y conclusiones valiosas. • Integrar un número elevado de recursos, adaptando su actuación de forma ágil y adecuada. • Pertenecer y participar activamente en actividades/ asociaciones profesionales en su campo. • Puesta al día constante a través de la "investigación aplicada".
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • No demuestra interés por actualizarse, adoptar nuevas prácticas y adquirir nuevos conocimientos. • Es poco abierto a buscar nuevas metodologías y formas de trabajo. • Tiene dificultades para adaptarse a cambios, prefiere trabajar con los métodos que ya conoce. • Busca información sólo cuando la necesita de manera urgente. • Demuestra poco interés por colaborar con otras áreas que requieren de sus conocimientos.

Competencia	AUTONOMÍA
--------------------	------------------

Definición	Disposición para trabajar de forma independiente, según las propias consideraciones y criterios, sin necesidad de la guía o la supervisión de otros y asumiendo las decisiones y responsabilidades derivadas de su acción.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Actúa con independencia en actividades y tareas propias de su rol, o explícitamente conocidas. Necesita la guía o el apoyo de otros para iniciar nuevas acciones.	<ul style="list-style-type: none"> Desempeñar las funciones que le han sido encomendadas en los términos establecidos de control y supervisión. Mostrar cierta independencia dentro de su ámbito de acción. Necesitar del apoyo y seguimiento de otros para emprender nuevas tareas.
	MEDIA-BAJA	Cuando se le requiere, actúa de forma independiente, mostrando cierta autonomía para desempeñar las acciones requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar con autonomía sus funciones y responsabilidades en el marco de los procesos de trabajo. Actuar de forma independiente cuando se le ofrecen oportunidades de emprender nuevas acciones, apoyándose en criterios propios.
	MEDIA-ALTA	Desarrolla sus propias ideas y propuestas, actuando con criterios propios. Puede aprovechar y desarrollar ideas de otros, manteniendo independencia para proponer cambios o tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> Actuar con independencia, en el marco de la planificación operativa acordada. Desarrollar soluciones propias, dentro de su marco de acción, actuando de forma consciente y responsable con sus decisiones. Ser capaz de mantener una idea, decisión o criterio independientemente del contexto o la tendencia.
	ALTA	Destaca por su independencia de criterio y acción, combinando adecuadamente su autonomía con la habilidad para construir a partir del valor de las aportaciones de otros.	<ul style="list-style-type: none"> Poner en marcha, con decisión acciones por cuenta propia, asumiendo y valorando los inconvenientes o consecuencias que puedan surgir en el marco de la planificación estratégica y de negocio. Ser capaz de mantener su criterio o los criterios de otros en situaciones especialmente delicadas. Asumir riesgos personales, cuando toma decisiones o plantea alternativas, manteniendo unos criterios de valor reconocidos.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y de encontrar soluciones a pequeños problemas. Es poco práctico y tarda más de lo normal en desempeñar ciertas tareas. Busca aprobación constante para avanzar en sus tareas. Complica innecesariamente los procedimientos, en busca de mayor seguridad y control. Es dubitativo al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo, por lo cual éste finalmente requiere de una solución más compleja que la que podría haberse aplicado al momento de su aparición. Demora actuar frente a pequeñas vicisitudes, por buscar la solución a través de una larga cadena de consultas. Se conforma con el modo habitual de resolver sus tareas sin contemplar la posibilidad de pequeños cambios o problemas. No se siente cómodo trabajando si no cuenta con un respaldo incondicional que tome las decisiones y brinde la solución ante la aparición de un problema. 	

Competencia	AUTOCONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL
--------------------	--

Definición	Capacidad para dominar las emociones y afectos ante situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus propias potencialidades y evitando reacciones emocionales negativas.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Lograr dominar las emociones manteniéndose al margen cuando se es consciente de las dificultades y de que la situación está mediatizada por afectos y emociones, sin llegar a actuar para mejorar la situación.	<ul style="list-style-type: none"> No dejarse llevar por los impulsos aunque no se llegue a actuar deliberadamente. Rehuir el elemento estresante o desencadenante de una situación. Requerir la presencia o autoridad de otros cuando la situación presenta cierta complejidad.
	MEDIA-BAJA	Asumir positivamente las situaciones y fuentes habituales de conflicto y/o presión mostrando seguridad y autonomía en la realización de su actividad.	<ul style="list-style-type: none"> Emitir opiniones con cierto aplomo, mostrando sus ideas de forma efectiva, sin dejar entrever dudas acerca de las mismas. Dominar las emociones fuertes de forma que no interfieran en la realización de su trabajo. Controlar las preferencias afectivas a la hora de juzgar o tratar a las personas. Solventar las situaciones habituales de trabajo de forma adecuada y con autonomía, mostrando seguridad en la realización de sus funciones.
	MEDIA-ALTA	Responder con calma ante posibles situaciones inesperadas mostrando confianza ante la adversidad y resolver de forma firme y constructiva una amplia gama de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la tranquilidad ante las dificultades y problemas inesperados, sin que ello interfiera en el ritmo habitual de trabajo. Expresar opiniones mostrando convicción en sus ideas, valores y formas de actuar. Mostrar asertividad, decir no o mostrar desacuerdos con tacto y seguridad cuando la situación lo requiere. Actuar serenamente en situaciones adversas y afrontar de forma constructiva la causa de los problemas. Asegurar con firmeza y decisión lo que se dice y hace sin que ello se confunda con terquedad o inflexibilidad.
	ALTA	Mostrar claro dominio personal y seguridad en muy variados contextos, afrontando las situaciones inesperadas u hostiles con eficacia y apertura, evitando manifestaciones emocionales que no contribuyan a responder de forma constructiva a los problemas.	<ul style="list-style-type: none"> Evitar las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés, respondiendo eficazmente a las mismas. Actuar con calma y seguridad, mostrando un control de los afectos en situaciones de permanente dificultad, agobio y dispersión. Mantener el optimismo ante las dificultades y ser paciente ante las frustraciones, asumiendo los errores y estableciendo elementos correctivos para que no se vuelvan a dar. Inspirar seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> Las situaciones conflictivas o de alto nivel de presión lo paralizan, impactando enormemente sobre su ánimo y su nivel de rendimiento. Reacciona impulsivamente o intempestivamente ante situaciones imprevistas, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción. En situaciones difíciles o de confrontación, pierde con facilidad el control de la situación y de sí mismo. Antepones sus propios intereses y emociones, independientemente de que éstos puedan afectar negativamente la imagen o la reputación de la organización. Tiene respuestas emocionales y sensibles ante las críticas, las toma como comentarios personales, sin poder aprovecharlas para mejorar su conducta o desempeño. Las situaciones de alta exigencia, movilidad o estrés lo desmoralizan y desmotivan, y le cuesta rearmarse para enfrentarlas satisfactoriamente. 	

Competencia	CONFIANZA Y SEGURIDAD EN SÍ MISMO
--------------------	--

Definición	Disposición para actuar con el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una función o trabajo, sobre la base de una estimación realista de sus propias competencias, adoptando firmeza y confianza en su realización.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
		CAPACIDAD REQUERIDA	
		<p>Actuar o emitir opiniones con cierto aplomo, actuando con independencia en ausencia de apoyo o supervisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar sus ideas de forma efectiva, sin dejar entrever dudas acerca de las mismas. Intenta evaluar sus propias capacidades para encarar las situaciones y emitir juicios seguros. Manifiestar desacuerdo con una opinión o juicio manifestado por otros, si el contexto es favorable.
		<p>Mantener de forma consciente seguridad en sus propias competencias pudiendo manifestar de forma explícita sus opiniones, decisiones o juicios, en contextos muy diferentes y mostrar desacuerdo u oposición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mantener y expresar las opiniones mostrando convicción en sus ideas, valores y formas de hacer. Ser capaz de oponerse o mostrar desacuerdo con seguridad y con tacto evitando comportamientos agresivos. Manifiestar de forma explícita la confianza en sí mismo.
		<p>Afrontar y escoger nuevas situaciones o responsabilidades que le hagan enfrentarse a retos o desafíos que pongan a prueba sus capacidades y mantener la confianza en situaciones adversas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Enfrentarse a los riesgos de forma segura y realista. Asumir situaciones nuevas o inesperadas. Buscar nuevos retos y desafíos.
			<ul style="list-style-type: none"> Se conduce temeroso cuando se presentan situaciones que salen del la habitualidad de sus tareas, requiriendo atención permanentes de alguien que lo asista en sus dudas. Se apega a conductas estereotipadas y repetitivas para el desarrollo de sus trabajos. Se muestra inseguro frente a tareas innovadoras, obstaculizando el progreso de su sector. Le cuesta realizar presentaciones en público, exponer ideas ante gente fuera de su ámbito cotidiano, o discutir con interlocutores firmes. Se angustia o preocupa excesivamente ante los problemas, necesita apoyo o coaching para enfrentar su inseguridad.

Competencia	RESISTENCIA A LA ADVERSIDAD
--------------------	------------------------------------

Definición	Capacidad para mantener una acción o logro estable a pesar de los obstáculos y situaciones difíciles que se presenten, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Supone no personalizar las situaciones en las que se ve implicado, evitar situaciones de bloqueo y demostrar comprensión y tolerancia ante los fracasos.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Tener una actitud voluntariosa, mostrando empeño en vencer obstáculos o situaciones no previstas, dentro del ámbito limitado de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> Aceptar los fracasos como parte de su entrenamiento. Estar alerta ante hechos no esperados. Necesitar o solicitar ayuda ante posibles situaciones desfavorables. Precisar de refuerzos positivos para vencer obstáculos.
	MEDIA-BAJA	Demostrar moderada constancia del nivel de actividad, en las tareas y funciones establecidas, ante hechos o situaciones poco favorables o inesperados.	<ul style="list-style-type: none"> No personalizar demasiado las situaciones en las que se ve implicado. Valorar positivamente las críticas, sin que decaiga el nivel de actividad. Orientarse hacia el avance y progresivo logro de las acciones previstas. Resolver situaciones comunes sin ayuda o supervisión.
	MEDIA-ALTA	Establecer una acción firme y estable en situaciones de cierta complejidad, manteniendo el avance hacia los objetivos marcados y no retrocediendo ante los fracasos.	<ul style="list-style-type: none"> Asumir el fracaso como medio para el aprendizaje. Determinar planes y acciones de continuidad ante la presencia de dificultades. Perseverar en la acción, conservando su nivel de autoestima en situaciones conflictivas.
	ALTA	Analizar y valorar el origen de las posibles resistencias o situaciones adversas para vencer los obstáculos, conservando la calma y la entereza en los más variados contextos.	<ul style="list-style-type: none"> Ser reflexivo ante las posibles situaciones de crisis equilibrando el análisis y la acción. Desplegar los más variados recursos ante las posibles contingencias que puedan surgir. Planificar acciones y mejoras ante posibles obstáculos previstos. Encauzar las situaciones adversas hacia fines provechosos.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> Actúa con ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar. Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus colaboradores o compañeros, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo. Es inflexible y obcecado en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo personal para la entrega de los trabajos asignados. Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior (o las circunstancias) para la finalización de algún trabajo. Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflictos entre sus pares que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo, sino el de toda su área. 	

Competencia	COMUNICACIÓN
--------------------	---------------------

Definición	Capacidad para expresar sus ideas de forma clara y convincente, de manera que su mensaje pueda ser entendido con claridad. Supone además la habilidad para escuchar y entender a otros estableciendo un diálogo de forma efectiva.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Expresar ideas y mensajes con los que se está familiarizado, de forma clara y sencilla, mostrando fluidez en el discurso.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una cierta actitud de escucha. • Hablar con claridad. • Transmitir mensajes orales sencillos en un marco predefinido.
	MEDIA-BAJA	Expresar con claridad y de forma ordenada los aspectos clave de la información; capacidad para comunicar y expresar mensajes en contextos no predefinidos, mostrándose receptivo ante su interlocutor.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar bien los mensajes que se quieren transmitir. • Informar y comunicar las ideas de forma lógica y secuencial. • Mantener normalmente el interés de su interlocutor/es. • Mantener el silencio y escucha sin interrumpir a los demás.
	MEDIA-ALTA	Explicar con fluidez y precisión ideas y elementos complejos; presentar de forma sistemática los elementos clave y contrastar el seguimiento y comprensión de los mensajes con su interlocutor o audiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer buena habilidad para la comunicación bidireccional apoyándose en propuestas, soluciones y argumentaciones oportunas. • Ofrecer información variada, pudiendo apoyar el discurso con ejemplos y metáforas. • Buscar y propiciar puntos de encuentro que acerquen posiciones divergentes. • Dar y recibir feed-back. • Saber escuchar y hacerse escuchar.
	ALTA	Adecuar el estilo y forma de comunicar en función del contexto y de las audiencias, mostrando flexibilidad para expresar y captar los elementos verbales y no verbales que faciliten una comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir información de forma clara, precisa y agradable, adaptada a los interlocutores. • Saber escuchar al interlocutor o al grupo, entendiendo sus motivos e influyendo en su mejora de escucha. • Resolver de forma eficaz las situaciones difíciles que se planteen durante la comunicación. • Valorar con precisión las distintas posiciones de los interlocutores para llegar a puntos de entendimiento. • Proponer mejoras en los medios y canales de comunicación formal utilizados en la organización.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad. • Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o audiencia. • No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones. • Considera que sólo sus opiniones son relevantes, por lo cual se le dificulta mucho escuchar a los demás. • No comparte información que para otros puede ser relevante. 	

Competencia	ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES
--------------------	--------------------------------------

Definición	Capacidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás y un cierto conocimiento para los usos y costumbres sociales
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Mantener los contactos y relaciones habituales en el ámbito de sus funciones y actividades sin expresar dificultades de relación.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrarse en nuevos puestos de trabajo sin problemas de relación interpersonal. • Mantener una cierta actitud de escucha. • Asistir a charlas, reuniones o encuentros relacionados con su actividad.
	MEDIA-BAJA	Interesarse por establecer contactos en su trabajo y mostrar una actitud receptiva hacia las relaciones interpersonales en su entorno inmediato.	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar interés por trabajar con los miembros del equipo y proceso, estableciendo relaciones con ellos de forma adecuada. • Mantener una actitud activa para los contactos y relaciones. • Valorar las consecuencias que representan el establecimiento de relaciones positivas.
	MEDIA-ALTA	Mantener y propiciar las relaciones y contactos más allá de su entorno inmediato, favoreciendo un clima de concordia y entendimiento en las relaciones personales y profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un buen clima en las relaciones de trabajo. • Tener buena imagen y ser reconocida su disposición y habilidad para las relaciones. • Organizar, mantener y establecer relaciones laborales y comerciales dentro de la empresa y a nivel de mercado. • Utilizar y aprovechar sus relaciones personales en su entorno laboral. • Entender y empatizar con las motivaciones e intereses de otros.
	ALTA	Buscar y crear nuevas relaciones positivas dentro y fuera de su contexto laboral, evaluando el impacto de las relaciones personales y profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer nuevos contactos y relaciones en entornos complejos y competitivos. • Saber tratar y resolver con éxito situaciones difíciles en las relaciones con los demás. • Pertenecer a grupos activos que desarrollen iniciativas y nuevos proyectos dentro y fuera de la organización. • Acceder a instituciones u organizaciones de todo tipo, externas a la suya, y generar buenas relaciones con ellas.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • Muestra disgusto ante la invitación a eventos sociales que realiza la organización. • Sólo se relaciona con sus pares, estrictamente por temas de trabajo. • Es sumamente reservado respecto a su vida personal, manteniéndose aislado en ocasiones de encuentros informales en los que los demás comentas temas de la vida cotidiana extralaboral. • Se incomoda cuando nuevas personas se incorporan a su área de trabajo, y en estas ocasiones se comporta muchas veces de manera ruda. • Trabaja de forma solitaria y suma su trabajo al resto del área, generalmente sin intercambiar información con pares o hacer consultas a su superior.

Competencia	NEGOCIACIÓN
--------------------	--------------------

Definición	Capacidad para escuchar, analizar y conciliar puntos de vista encontrados, teniendo en cuenta las necesidades y razonamientos de otras personas y alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes en las mejores condiciones posibles.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Mostrar una actitud de colaboración y buena disposición para manejar razonamientos diferentes o contrarios, puntualizando sobre las cuestiones tratadas y sacando conclusiones favorables.	<ul style="list-style-type: none"> Proponer puntos de vista, transmitiendo los argumentos recibidos. Valorar los aspectos elementales de la posición de ambas partes. Preparar documentos elementales para la negociación e identificar algunas necesidades propias.
	MEDIA-BAJA	Analizar claramente la situación de ambas partes y poder establecer los límites de la negociación valorando los efectos que representan la posición propia y la contraria en sus aspectos fundamentales.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer jerarquías claras en sus objetivos. Adaptar los argumentos a los intereses y motivaciones de quien le escucha. Identificar las necesidades propias y contrarias y adelantar beneficios para su interlocutor. Identificar de forma precisa los puntos de desacuerdo. Convocar reuniones y comunicaciones con clientes y colaboradores previas a la negociación. Preparar documentos y borradores necesarios para llevar a cabo la negociación.
	MEDIA-ALTA	Utilizar estrategias adecuadas a la situación evaluando de forma precisa las posiciones para obtener acuerdos favorables y lograr las metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las ventajas mutuas de una negociación y los inconvenientes de una no negociación. Saber preguntar y ahondar en los puntos de vista, opiniones y argumentos de la otra parte. Obtener compensaciones adicionales y cerrar acuerdos satisfactorios. Adaptar los objetivos y las estrategias al desarrollo de la negociación. Apoyarse en argumentos o aportar nueva información en los momentos adecuados.
	ALTA	Desarrollar una habilidad negociadora en contextos conflictivos, resolver bloqueos y llegar a consensos, realizando las concesiones necesarias para lograr las metas.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr del interlocutor la aceptación de un objetivo basándose fundamentalmente en los beneficios recíprocos. Proyectar una imagen de seguridad y calma en situaciones de conflicto importante. Mostrar habilidad para distender los momentos tensos y superar bloqueos. Cerrar acuerdos ventajosos.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros. Emite juicios subjetivos que afectan el clima y la posibilidad de intercambio objetivo. Tiene a involucrarse emocionalmente en la negociación, perjudicando futuros acuerdos. Emite juicios sobre la situación sin tener información acerca de las partes que la componen. Basa sus negociaciones en las posiciones y no en los intereses de las partes. No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes. Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por la ganancia de la contraparte, logrado acuerdos beneficios en el corto plazo. No investiga ni busca informarse sobre los intereses y características de sus interlocutores, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros. 	

Competencia	PERSUASIÓN
--------------------	-------------------

Definición	Capacidad para persuadir e influenciar sin utilizar el poder coercitivo, en personas o situaciones con el objeto de producir un determinado efecto, obtener una actitud positiva ante determinados cambios. Dirigir sus propios esfuerzos para inducir a la acción o reflexión.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Estar interesado en producir un determinado efecto, mostrando disposición para discutir sus propios motivos e intereses con otros.	<ul style="list-style-type: none"> Preocuparse por las consecuencias de su acción en otros. Estar dispuesto a comunicar sus puntos de vista e intereses. Intentar crear una buena imagen de sí mismo en los demás.
	MEDIA-BAJA	Disponer de recursos para argumentar o presentar diferentes opciones que amplían sus posibilidades de persuasión en relación con su campo de actividad o intereses.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar argumentos precisos o expertos para presentar sus puntos de vista. Guiarse por la experiencia o especialidad técnica para influir en otros. Utilizar los hechos y las demostraciones para apoyar su discurso.
	MEDIA-ALTA	Ajustar y cambiar en caso necesario su planteamiento o enfoque para obtener una respuesta positiva, influir o proyectar sus puntos de vista en la audiencia.	<ul style="list-style-type: none"> Estar atento a las respuestas de su interlocutor para ajustar su discurso. Poder cambiar la argumentación en el transcurso de una discusión, presentación o negociación. Ser consciente de los posibles efectos de su actuación.
	ALTA	Anticipar, prever las posibles formas de influencia o impacto en las más variadas situaciones, desplegando diferentes y legítimos recursos para obtener los efectos previstos.	<ul style="list-style-type: none"> Buscar apoyos personales o recursos necesarios para preparar sus argumentaciones. Asumir los posibles rumbos o variaciones en que puede derivar sus argumentos para actuar con previsión. Ser consciente de los resultados finales de su acción, para actuar de forma ética, respetando los valores de la compañía.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> Trata de imponer sus puntos de vista, y provoca en sus interlocutores posiciones de rígido rechazo, cerrando toda posibilidad de diálogo. Se siente incapaz de generar un impacto deseado en sus interlocutores, es tímido, retraído en su relación con otras personas. Le resulta difícil generar cadenas de influencia, de manera que cada situación que demanda adhesión o persuasión le impone un esfuerzo nuevo. Desatiende los efectos negativos o positivos de las cuestiones del estatus, la presentación, la apariencia y la reputación, tanto en su vida laboral en general como en los contactos que ésta le impone. No percibe reales los intereses de los demás, más allá de lo que explicitan con el discurso (no lee entre líneas), de manera que le es difícil planificar estrategias de abordaje adecuadas. No plantea sus argumentos de manera convincente, se siente poco sólido, y esto hace que le cueste convencer a los demás, aun cuando tiene razón. Trata de imponerse a los demás, intenta siempre prevalecer o sobresalir, generando rechazo en sus interlocutores. Asume una posición rígida en sus intercambios, obstaculizando la aparición de alternativas beneficiosas para el propósito de la charla. 	

Competencia	TRABAJO EN EQUIPO
--------------------	--------------------------

Definición	Disposición favorable para pensar y trabajar de forma colectiva. Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
APACIDAD REQUERIDA	BAJA	Trabajar con otros como un miembro más realizando su cometido dentro del grupo y reportando información y/o resultados siguiendo las pautas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Participar como un miembro más, desempeñando el rol asignado. • Desarrollar el trabajo en colaboración con otros sin generar conflictos. • Compartir información y mantener al corriente a los compañeros cuando la situación lo requiere. • Colaborar y responder a las solicitudes de ayuda de sus compañeros y superiores, cuando estos lo demandan.
	MEDIA-BAJA	Mantener una actitud de cooperación y participación con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias e ideas.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con sus compañeros y superiores sin necesidad de ser requerido. • Mantener a los demás miembros, colaboradores y superiores, informados sobre los temas que afecten al grupo. • Participar de forma activa en las actividades del grupo. • Demandar opiniones y puntos de vista. • Valorar las contribuciones de otros miembros.
	MEDIA-ALTA	Contribuir activamente a los resultados del equipo fomentando la participación e intercambio entre los distintos miembros, haciéndoles sentir parte activa.	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al desarrollo de la identidad de grupo, compartir experiencias y logros. • Fomentar la interacción entre distintos grupos de la empresa, aportando ideas para generar oportunidades de eficiencia. • Reconocer y celebrar los éxitos del grupo. • Tomar iniciativas que favorezcan los intereses y el progreso del grupo. • Minimizar y encauzar las discrepancias surgidas del trabajo en grupo.
	ALTA	Crear y generar sinergias entre Direcciones, equipos y personas complementarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la cooperación entre áreas y equipos multidisciplinares manteniendo relaciones positivas en todos los entornos. • Establecer redes, alianzas y acuerdos, a nivel interno y externo, con grupos y equipos, para generar oportunidades • Potenciar el reconocimiento y resaltar el éxito de los miembros del equipo. • Crear señas de identidad positivas.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • No logra integrarse al grupo, habitualmente se aparta del mismo y prefiere trabajar de forma individual. • Hace escasos o pobres aportes, rechaza los del resto e impide el avance del grupo en la elaboración de consensos. • Antepone los objetivos personales a los del equipo. • Frecuentemente expresa desacuerdo con el grupo, no respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas. • Sus comentarios tiene poco impacto dentro del equipo. • Sus aportaciones al grupo son escasas y su participación en la discusión grupal es poco notoria. • Sus comentarios generan un ambiente inadecuado en el equipo.

Competencia	INICIATIVA
--------------------	-------------------

Definición	Disposición para actuar de forma proactiva, poniendo en marcha acciones por cuenta propia, detectando y aprovechando oportunidades para mejorar los resultados.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Acometer sus propios proyectos y acciones, reaccionando ante las oportunidades presentes en línea con lo requerido por su puesto o función.	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar actividades y tareas previstas dentro de los límites y expectativas de su puesto. • Abordar problemas o superar barreras dentro de su ámbito de actuación. • Empezar proyectos bajo la tutela de otros.
	MEDIA-BAJA	Actuar de forma decidida para afrontar sus responsabilidades, actividades o proyectos, esforzándose por identificar oportunidades en su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar con autonomía sus funciones. • Estar atento a las oportunidades que se le ofrecen para orientar su acción. • Actuar sobre la marcha afrontando las situaciones presentes con decisión.
	MEDIA-ALTA	Descubrir oportunidades y ventajas potenciales que no son evidentes, aprovechando los medios y recursos disponibles para ofrecer soluciones o resolver problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con presteza, de forma resolutiva, en situaciones de crisis. • Aportar soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo oportunidades y actuando en consecuencia para resolver problemas presentes. • Actuar de forma proactiva cuando la situación lo requiere.
	ALTA	Crear y buscar oportunidades para sí mismo o para otros, actuando con decisión para anticiparse a problemas y situaciones complejas, que requieran de un esfuerzo evidente.	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha, con decisión y rapidez, acciones por cuenta propia, adelantándose a los problemas que se puedan plantear y reconociendo oportunidades que se brindan. • Crear oportunidades, minimizando y anticipando obstáculos potenciales, invirtiendo un esfuerzo extra. • Realizar actividades en un marco poco definido, bajo directrices escasas, que requiere establecer las pautas de actuación. • Asumir riesgos personales, cuando los resultados no están garantizados y conseguir metas que sean provechosas para la Organización.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola. • Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes. • Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios. • Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a medio o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto. • Actúa con inseguridad, sin atreverse a tomar decisiones por sí mismo. • Actúa reactivamente en los momentos de crisis, sin poder dar una respuesta a tiempo a los problemas. • Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas que se podrían presentar en el futuro, tiene baja capacidad preventiva. • Aporta soluciones estándar para cualquier tipo de problema, sin tener en cuenta las particularidades de cada caso.

Competencia	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
--------------------	---------------------------------

Definición	Capacidad para establecer nuevas ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, aportando nuevos enfoques y respuestas que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y/o los resultados de la actividad.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Manifestar predisposición para captar las ideas innovadoras de otros y aproximar por sí mismo nuevos enfoques en situaciones conocidas.	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo nuevas acciones en su puesto (ideadas por otros) que mejoran el rendimiento. Sentirse cómodo trabajando en situaciones novedosas. Manifestar interés por conocer nuevas soluciones o enfoques a un problema.
	MEDIA-BAJA	Identificar alternativas de mejora en su ámbito de intervención, proponiendo ideas novedosas que permitan obtener soluciones efectivas a los problemas y situaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el rendimiento haciendo algo nuevo o diferente que antes no se ha hecho. Indagar en los problemas y situaciones para proponer otras soluciones alternativas. Aportar ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.
	MEDIA-ALTA	Proponer y adaptar soluciones no practicadas anteriormente en su entorno, que suponen una manera de hacer innovadora, y establecer los medios y recursos necesarios para implementar las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> Introducir y / o adaptar novedades singulares o punteras que no se han aplicado anteriormente para mejorar los resultados de su entorno. Informarse y buscar respuestas novedosas en otros ámbitos. Poder ser requerido por otros para la búsqueda de nuevas soluciones.
	ALTA	Generar y desarrollar nuevas soluciones y acciones innovadoras, utilizando enfoques no contemplados o conocidos que faciliten la gestión o la mejora organizativa.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar ideas innovadoras adelantándose a los problemas / necesidades de los clientes / mercados. Presentar propuestas nuevas que añadan valor a los procesos establecidos, sean eficaces para la resolución de problemas o para la búsqueda de oportunidades en la organización. Introducir cambios en las nuevas formas de hacer o pensar el negocio.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> Repite modos de hacer y pensar sin tener en cuenta las modificaciones contextuales ni las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto). Es estructurado, y le gusta moverse en situaciones conocidas y con pautas de acción prefijadas. Teme romper con los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar ideas nuevas o creativas. No busca alternativas ni nuevas aplicaciones para productos o servicios ya existentes. Ante las dificultades reacciona aplicando soluciones estereotipadas, que son parte de las respuestas aprendidas. Generalmente sus acciones y propuestas se enmarcan en un estilo tradicional que no responde a las necesidades cambiantes y específicas de la organización y sus clientes. Ante distintas situaciones, aplica o recomienda respuestas estándar, las mismas que el mercado o cualquier otro darían. 	

Competencia	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
--------------------	---------------------------------

Definición	Motivación para alcanzar y si es posible superar los resultados previstos, fijando metas exigentes, gestionando los recursos y atendiendo a la calidad, los costes y los beneficios.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Orientar acciones y esfuerzos en el cumplimiento de las tareas y funciones establecidas identificando y/o eliminando los elementos de ineficacia en su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir plazos si no ocurren imprevistos. • Orientar el modo de hacer al cumplimiento de tareas y funciones que contribuyan a los objetivos del área. • Utilizar los métodos, sistemas, procesos y estructuras que vienen dadas por la Organización. • Orientar su trabajo a los indicadores claves de su unidad y procesos.
	MEDIA-BAJA	Orientarse al logro o beneficios y utilizar los recursos a su alcance para verificar resultados y alcanzar los estándares establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar planes para cumplir con las fechas previstas. • Fijar objetivos a sí mismo o a los colaboradores con apoyo de los superiores. • Identificar problemas y proponer soluciones a los mismos. • Eliminar posibles barreras para lograr los objetivos. • Resolver los problemas surgidos en el proceso sin necesidad de supervisión. • Alinear los objetivos con los indicadores clave.
	MEDIA-ALTA	Establecer metas y objetivos exigentes, mejorando el rendimiento, la eficacia o el sistema de trabajo superando los estándares habituales.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el trabajo para minimizar posibles imprevistos en la consecución de objetivos. • Fijar objetivos integrados en la planificación operativa sin necesidad de apoyo. • Buscar activamente formas de mejora y sistemas más eficientes de hacer las cosas. • Encontrar estímulo en objetivos, proyectos y cometidos nuevos y desafiantes. • Manifestar esfuerzo por crear nuevas áreas de actividad. • Orientarse a la consecución de retos con riesgo controlado.
	ALTA	Asumir decisiones y comprometer recursos personales y/o materiales para mejorar los resultados y alcanzar objetivos ambiciosos para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar tiempo y medios, mejorando la productividad de su equipo y detectando costes ocultos. • Proponer o diseñar nuevos procesos o estructuras que contribuyan a la eficiencia organizativa. • Orientar a sus colaboradores al trabajo por objetivos. • Orientarse a los beneficios potenciales de una inversión.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • No logra alcanzar los resultados esperados por la organización en tiempo y forma. • Se rinde fácilmente ante las dificultades e inconvenientes, abandonando sus responsabilidades. • Carece de velocidad de respuesta y de la perseverancia requerida para enfrentar situaciones muy competitivas. • Frecuentemente atribuye sus resultados insatisfactorios a otras áreas o personas de la organización. • Muestra mayor interés por cumplir con las normas y procedimientos que por ver resultados efectivos.

Competencia	CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS
--------------------	---

Definición	Capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y organizando sus partes integrantes, y reflexionar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Reconocer los factores y circunstancias implicadas en un problema y desglosarlo simplificado, utilizando criterios básicos o reconocidos.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis y exposición clara acerca de problemas sencillos. Considerar distintos elementos de un problema para llegar a juicios certeros. Desglosar hechos o situaciones a partir de criterios de valor definidos.
	MEDIA-BAJA	Identificar las partes y relaciones básicas de las situaciones y problemas comunes o de su campo de actividad, aplicando criterios propios en el análisis de sus elementos.	<ul style="list-style-type: none"> Buscar datos adicionales y aplicar el sentido común en el análisis de las situaciones. Pronosticar problemas u obstáculos para la aplicación de un plan o proceso de trabajo. Reservar tiempo para la recopilación y análisis de información antes de tomar decisiones. Reconocer las principales relaciones causa-efecto de los problemas. Identificar los aspectos principales y secundarios.
	MEDIA-ALTA	Analizar los hechos circunstanciales y significados de un problema o situación compleja, con detalle y detenimiento, ponderando los elementos importantes sin ofuscarse en los secundarios, para presentarlos de forma clara y concisa.	<ul style="list-style-type: none"> Buscar la información o referencias necesarias (dentro de un contexto) para completar un análisis. Desglosar un problema complejo en partes, estableciendo vínculos causales. Seguir la cadena causa-efecto en el análisis de resultados.
	ALTA	Realizar análisis complejos, estableciendo de forma dinámica las relaciones causales, e incorporando la información nueva para llegar a conclusiones y/o soluciones seguras.	<ul style="list-style-type: none"> Extraer y centrarse en los asuntos clave, tras considerar todos los factores así como las interdependencias entre ellos u otras circunstancias. Extraer los elementos determinantes de las situaciones para su análisis y consideración, y llegar a conclusiones seguras en las más diversas circunstancias. Identificar relaciones múltiples, desglosando problemas complejos en varias partes y estableciendo vínculos causales complejos entre ellos.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> Tiene escasa capacidad para analizar y comprender información. Usualmente no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar las causas ni generar soluciones. Tiene dificultad para interpretar información compleja. Se maneja con información superficial y sencilla, y brinda respuestas aprendidas para solucionar los problemas. Asume los hechos y los problemas con ligereza, quedándose sólo con lo que es evidente y no se interesa por investigar o buscar relaciones entre ellos, ni sus causas, ni las oportunidades que presentan. 	

Competencia	TOMA DE DECISIONES
--------------------	---------------------------

Definición	Capacidad para tomar una resolución entre distintas posibilidades y opciones una vez valoradas las posibles alternativas y sus efectos y actuar en consecuencia determinando un plan de acción y asumiendo los riesgos necesarios.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Adoptar decisiones adecuadas a su rol o responsabilidad valorando la situación de partida y las principales consecuencias de su resolución.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones dentro de su área de acción asumiendo los compromisos de tales decisiones. • Guiarse por la experiencia previa para tomar decisiones. • Solicitar ayuda en caso de indecisión.
	MEDIA-BAJA	Identificar las posibles opciones y principales elementos para valorar las posibles alternativas de decisión, determinando las ventajas y desventajas de su resolución.	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar confianza para tomar decisiones de cierta complejidad sobre la base de la información de que dispone en el marco de los procesos de trabajo. • Analizar datos, eventos, problemas o situaciones críticas. • Identificar un número de opciones posibles y elegir la decisión más adecuada.
	MEDIA-ALTA	Captar la complejidad y decidir alternativas apropiadas a los problemas o situaciones, demostrando resolución y compromiso con las acciones derivadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar contextos complejos, e información previa para tomar decisiones en el marco de la planificación operativa • Considerar el contexto organizativo (sus metas y valores) para tomar decisiones.
	ALTA	Disponer de una amplia gama de recursos para tomar decisiones en situaciones complejas o en carencia de información previa, mostrando una actitud resolutoria y responsable con las acciones y los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear diferentes análisis de contexto y situación, evaluación de alternativas y selección de las más adecuadas. • Tomar decisiones de impacto alto en el marco del plan de negocio. • Asumir y afrontar riesgos y responsabilidades compartidas con otras direcciones y áreas.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra inseguro a la hora de tomar decisiones de forma independiente. • Necesita confirmación a la hora de tomar decisiones de cierta complejidad. • Es capaz de identificar las opciones posibles a la hora de tomar una decisión pero se bloquea a la hora de decidir cuál de éstas es la mejor opción.

Competencia	ADAPTABILIDAD
--------------------	----------------------

Definición	Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente, y aceptar, entender, o introducir nuevos puntos de vista cuando la situación lo precise. Requiere cierta disposición para interpretar la realidad y cambiar las expectativas cuando se producen cambios en el entorno.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Aceptar y comprender nuevas ideas y puntos de vista y estar dispuesto a adaptar el comportamiento, siguiendo las normas cuando el contexto así lo requiere, o pudiendo necesitar la ayuda de otros.	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar objetividad frente a situaciones cambiantes, opiniones o conductas que difieren de las propias. Adaptar o adecuar el comportamiento, ante una nueva situación, información o procedimiento. Estar dispuesto a compartir y comprender las ideas de otros.
	MEDIA-BAJA	Adaptar el comportamiento a las nuevas situaciones, nuevos conocimientos, hechos o procedimientos y ser consciente de la necesidad del cambio, trabajando de forma positiva para alcanzar los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Ser consciente de la necesidad de cambio de conducta en situaciones concretas cuando haya indicios que así lo demuestren. Modificar sus planes para alcanzar los objetivos cuando se justifica la necesidad de hacerlo. Mostrar flexibilidad al aplicar planes, normas o procedimientos.
	MEDIA-ALTA	Mostrar un comportamiento adecuado y disposición para adaptarse a las situaciones y/o personas, aceptando nuevas ideas, posturas o enfoques y prescindiendo de los anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> Introducir y ser capaz de ayudar a otros a entender y aceptar los cambios. Mostrar un "saber estar", en entornos diversos, aceptando nuevas situaciones y eliminando las anteriores. Buscar y propiciar puntos de acercamiento de posiciones diferentes. Mostrar apertura, efectuando cambios diversos e incorporándolos a los propios esquemas de conducta. Prever posibles barreras a los cambios que plantee. Adaptarse con facilidad a situaciones nuevas.
	ALTA	Buscar nuevas formas para cambiar el comportamiento, evaluando los métodos de trabajo en función de los resultados. Planificar estratégicamente el cambio. Inducir al cambio a través de la comunicación de los beneficios que produce.	<ul style="list-style-type: none"> Cooperar y participar activamente, con buena disposición, en la búsqueda de nuevas formas de cambiar el comportamiento. Evaluar los métodos de trabajo y los cambios en función de los resultados para el global de la empresa. Participar activamente en acciones de comunicación de los motivos y beneficios de los cambios que se produzcan. Definir estrategias de cambio y alternativas a medio y largo plazo, generando escenarios diferentes hacia las metas, valores y cultura de la Empresa. Favorecer e infundir el cambio en la Organización en función de las estrategias de la empresa.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto. Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias sin haber tenido tiempo de adaptarse correctamente a la situación. Le falta disposición para adaptarse a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes. Es rígido ante la necesidad de adaptarse a los cambios. Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta las modificaciones contextuales o las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto). Se resiste a incorporar ideas o criterios distintos a los propios. Trabaja guiándose por viejas pautas y sistemas, sin hacer uso de las nuevas herramientas disponibles en la organización. Se desorganiza en su trabajo, siendo ineficiente frente a cambios inesperados o muy innovadores. 	

Competencia	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA
--------------------	-----------------------------------

Definición	Capacidad para entender la organización en sus principales elementos (estrategia, personas, estructura, cultura, sistemas) y las relaciones de funcionamiento y de poder existentes; y finalmente prever el efecto de las acciones o situaciones actuales o futuras para la entidad y los distintos colectivos.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Conocer y comprender la organización en su estructura formal y sus elementos más "duros", y conducirse a partir de la comprensión y aceptación de las normas y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la estructura básica y asumir la Cultura y valores. • Actuar de forma adecuada a las funciones y tareas encomendadas. • Preocuparse por los métodos y procedimientos establecidos, manteniendo un orden adecuado en las actividades que realiza.
	MEDIA-BAJA	Conocer los principales elementos "no formales" que caracterizan y son propios de la organización, pudiendo interpretar los modos de operar y las principales causas de eficacia o de ineficacia.	<ul style="list-style-type: none"> • Entender y preocuparse por las repercusiones de su actividad hacia otras personas, unidades o departamentos. • Identificar a las personas y procesos clave de la compañía. • Ir más allá de lo fácilmente visible cuando intenta comprender una situación o acontecimiento.
	MEDIA-ALTA	Entender el funcionamiento de la organización en sus principales elementos. Atender tanto a los elementos visibles y explícitos como a los más implícitos y personales (influencia, relaciones, acuerdos, oposiciones).	<ul style="list-style-type: none"> • "Moverse" con soltura demostrando saber actuar y comprender el porqué de los hechos. • "Preocuparse por comprender las causas menos evidentes que tienen un efecto en la organización o las personas. • Comprender las relaciones de influencia que motivan acciones y decisiones en la compañía.
	ALTA	Demostrar una comprensión de las diferentes variables y elementos - tanto internos como externos- que influyen y condicionan el comportamiento de los individuos, los grupos y la organización en su conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y mantenerse al día de los acontecimientos y cambios que tienen lugar en el entorno y que afectan o pueden afectar al desempeño corporativo. • Hacer comprender a otros el funcionamiento y principales factores clave que influyen en el funcionamiento organizativo de la compañía. • Proponer líneas de acción y soluciones que tienen en cuenta la complejidad del contexto en el que opera la entidad.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar y privilegiar la cultura y la imagen corporativas sólo cuando no contradicen sus propios intereses y modos de hacer y pensar. • Desconocer los atributos de la organización y se esfuerza escasamente por informarse al respecto. • No está atento a las relaciones de poder que se establecen formal e informalmente al interior de la organización. Ello le dificulta recurrir atinadamente a aquellas personas que pueden ayudarlo a alcanzar las metas y objetivos que le han sido encomendados. 	

Competencia	DISPONIBILIDAD
--------------------	-----------------------

Definición	Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumirlos.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
		CAPACIDAD REQUERIDA	
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Asumir tareas en el marco de sus funciones, ya sean nuevas o aquellas que necesiten una ligera dedicación adicional horaria para su cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesitar de la ayuda o asesoramiento de otros para asumir nuevas funciones. • Responder positivamente cuando se requiere cierta dedicación por encima de lo habitual para el desarrollo de las tareas.
	MEDIA BAJA	Aceptar nuevas tareas mostrando interés en ampliar el contenido de sus funciones, así como tener predisposición para atender y resolver incidencias aunque ello suponga una dedicación adicional en tiempo y esfuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar actitud abierta a desempeñar nuevas tareas y aprovechar las oportunidades que se le ofrezcan. • Realizar tareas más allá de sus funciones y/o trabajar fuera del horario habitual ocasionalmente para satisfacer las necesidades de la organización. • Ayudar con tiempo y esfuerzo extra a la resolución de problemas, incidencias o finalización de trabajos en plazo.
	MEDIA ALTA	Buscar nuevas oportunidades, ampliando y enriqueciendo las actividades y/o mostrar predisposición para cumplir con las actividades ya encomendadas, estando localizable ante problemas o incidencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las oportunidades que de forma implícita le ofrece el trabajo. • Mostrar disponibilidad total ante las contingencias, estando localizable para su resolución.
	ALTA	Mantener una actitud de compromiso y apertura tanto para asumir tareas y responsabilidades nuevas como para asegurar la ejecución y cumplimiento de las actividades y responsabilidades habituales, bajo cualquier circunstancia de tiempo y lugar.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometerse con las nuevas responsabilidades, asumiendo las dificultades que conlleva. • Ajustar sus prioridades y actividades a las necesidades de la organización, con predisposición para dirigir y ejecutar las tareas necesarias, en todo momento y lugar. • Cumplir con los planes de trabajo aunque ello suponga la presencia física en el puesto fuera de horario y jornada habitual, pudiendo afectar a sus preferencias, prioridades e intereses personales.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • Se excusa en toda situación que requiera extensión de su jornada habitual de trabajo. • Muestra disgusto frente a cambios que demandan mayor compromiso y exigencia en relación con sus tareas. • Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas.

Competencia	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA
--------------------	--------------------------------------

Definición	Voluntad e interés por comprometerse con las necesidades y metas de la compañía, compartiendo su misión y valores, con una clara orientación y voluntad hacia los resultados y calidad en las actuaciones.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Adaptarse a la cultura corporativa, adecuando su saber hacer a las normas y principios de la Organización en relación con su función o rol.	<ul style="list-style-type: none"> Comprender la Misión, adaptarse a la Cultura y valores. Realizar de forma adecuada las funciones y tareas habituales. Preocuparse por los métodos y procedimientos establecidos, manteniendo un orden adecuado en las actividades que realiza. Comprobar que se ha realizado el trabajo adecuadamente.
	MEDIA-BAJA	Mostrar apertura y disponibilidad para aceptar los principios y valores de la compañía, dando muestras de compromiso con sus principales atribuciones y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> Actuar a favor de la misión y objetivos de la compañía. Colaborar en la consecución de los objetivos con la aportación del trabajo diario. Entender y preocuparse por las repercusiones de su actividad en otras unidades o departamentos. Presentar cierta predisposición para responsabilizarse de funciones nuevas.
	MEDIA-ALTA	Cooperar y actuar de forma favorable a la misión y objetivos de la compañía, comprometiéndose con sus principios y valores y colaborando con otros para alcanzar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos establecidos aportando adecuados análisis, iniciativas y sugerencias. Transmitir a otros entusiasmo y formas de hacer en su afán de colaboración con la Organización, alcanzando retos de riesgo controlado. Abordar temas de responsabilidad en su entorno de trabajo próximo. Participar en grupos de mejora, actividades de formación interna, etc. Mantenerse al día sobre los proyectos actuales y futuros de la compañía.
	ALTA	Compartir la visión y misión organizativas, favoreciendo la transmisión de valores y objetivos comunes siendo referente para otros dentro y fuera de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar una actitud proactiva hacia la misión, cultura y valores de la organización. Apoyar las decisiones que benefician a la Organización aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de su unidad a corto plazo. Buscar de forma constante las condiciones para alcanzar mayor ventaja competitiva sostenible. Conocer y actualizar los conocimientos acerca del entorno competitivo, que puedan afectar al desarrollo de la compañía. Mantenerse actualizado en el conocimiento del entorno externo a la compañía.
	NO DESARROLADA	<ul style="list-style-type: none"> Da poca importancia a los objetivos de su área y de la empresa en general, preocupándose sólo por hacer su tarea rutinaria. No cumple con los objetivos establecidos para su puesto. Tiene un bajo nivel de compromiso con la organización. Su nivel de desempeño es más bajo que el promedio, y no se preocupa por mejorarlo. Es poco colaborador y le molesta que le pidan trabajar tiempo extra, aun es casos de emergencia. No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización. 	

Competencia	ORIENTACIÓN A CLIENTES
--------------------	-------------------------------

Definición	Motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) ofreciéndoles los servicios y / o productos, y, si es posible, anticiparse a sus necesidades y demandas.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Responder de forma reactiva a las demandas o problemas que pueda plantear el cliente utilizando las guías y cauces establecidos en la forma adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar los aspectos elementales de la posición del cliente. • Proponer puntos de vista, transmitiendo los argumentos recibidos según directrices marcadas. • Transmitir las demandas de los clientes a los superiores.
	MEDIA-BAJA	Mantener disponibilidad y preocupación para ofrecer un servicio adecuado a las necesidades del cliente, escuchando y valorando las peticiones que realiza y esforzándose por dar una respuesta ágil y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una actitud proactiva, implicándose personalmente, realizando un seguimiento y aportando información cuando sea requerida por el cliente. • Proponer y transmitir opiniones y puntos de vista propios, comunicando argumentos adaptados a las situaciones concretas. • Valorar los efectos que representan la posición propia y la del cliente. • Ofrecer disponibilidad en su relación con el cliente.
	MEDIA-ALTA	Detectar y comprender las necesidades no explícitas de los clientes e identificar y persuadir de las ventajas de una mutua colaboración, ofreciendo valor añadido a las relaciones que establece.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar esfuerzos para darle un valor añadido al cliente: nuevas informaciones, propuestas, oportunidades etc. • Buscar información e iniciativas para crear expectativas favorables y nuevos servicios al cliente. • Convocar reuniones y comunicaciones con clientes y colaboradores para facilitar preacuerdos y acercamientos futuros. • Establecer estándares de calidad de atención al cliente. • Establecer un compromiso personal con el cliente. • Implicarse personalmente realizando un seguimiento y ofreciendo información relevante.
	ALTA	Fidelizar las relaciones y orientarse al mutuo beneficio, involucrándose en el negocio y necesidades del cliente y ofrecer soluciones más allá de lo previsto para superar las expectativas creadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar al cliente como bien estratégico. • Anticiparse a las necesidades del cliente desarrollando y ofreciendo nuevos productos/servicios y alternativas. • Actuar como consejero sin perder el punto de referencia de la Empresa. • Convocar reuniones y comunicaciones con clientes y colaboradores para cerrar acuerdos ventajosos para ambas partes. • Crear necesidades y vínculos de fidelización en el cliente. • Estar totalmente comprometidos con la calidad de servicio y atención al cliente.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre tiene una respuesta negativa para los requerimientos de los clientes y no soluciona los problemas que estos presentan, brindando una mala imagen de la organización. • Tarda demasiado en dar respuesta a los clientes, frente a problemas de baja complejidad. • No se preocupa por investigar acerca de las necesidades o expectativas de los clientes. • Desconoce los negocios, los problemas y las expectativas de los clientes. • Le cuesta entender a los clientes en tiempo y forma. • Cuestiona las necesidades expresadas por los clientes. • Piensa que la satisfacción de sus clientes está fuera de sus responsabilidades. 	

Competencia	VISIÓN
--------------------	---------------

Definición	Capacidad para anticipar y formular una perspectiva de negocio que le permita detectar y aprovechar oportunidades para obtener ventajas y posiciones competitivas; supone adelantarse a los acontecimientos y visualizar escenarios futuros.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Conocer el objeto, la finalidad del negocio y la estructura organizativa, realizando estimaciones realistas en su campo de acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer de forma genérica la situación actual de la compañía. • Mostrar capacidad para establecer conclusiones generales a partir de hechos y datos. • Establecer planes y estrategias limitadas a su área de actividad.
	MEDIA-BAJA	Tener conocimiento de su área y procesos compartidos, anticipando posibles oportunidades de mejora que afecten a los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear acciones y planes de mejora a corto, medio plazo. • Identificar oportunidades de negocio en su propia unidad. • Actuar de acuerdo a intereses y valores corporativos.
	MEDIA-ALTA	Analizar y reflexionar sobre el entorno en el que se desarrolla el negocio, identificando los principales "agentes" (clientes, proveedores, competencia...), y sus intereses para adelantarse a futuros acontecimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar e identificar en el entorno interno y / o externo las oportunidades de mejora y negocio. • Desarrollar una percepción global y detallada de los factores clave, de crecimiento, rentabilidad, mejora continua y competencia especializada, en su entorno de trabajo. • Actuar integrando los valores de su área con los de la empresa. • Sugerir posibles soluciones a problemas potenciales. • Conocer y seguir indicadores de cambio y evolución del entorno y mercado y sus consecuencias.
	ALTA	Ser capaz de anticipar escenarios futuros, basándose en los hechos, la información objetiva y la intuición, formulando y presentado estimaciones acertadas sobre el futuro del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y evaluar el mercado para conocer su evolución e identificar nuevas oportunidades de negocio. • Buscar soluciones y los recursos necesarios para lograr un incremento de valor en los procesos y productos que supongan ventajas competitivas. • Promover acciones para mejorar posicionamientos competitivos. • Reestructurar los negocios para adaptarse y/o adelantarse a los cambios del mercado.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • Se le hace difícil estar actualizado, informado, e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. • Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada. • Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento. • Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios. • Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo –formal e informalmente- a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

Competencia	COORDINACIÓN
--------------------	---------------------

Definición	Capacidad para agrupar e interrelacionar las actividades y tareas propias o del equipo, distribuyendo y asignando los recursos y esfuerzos necesarios para la consecución de un fin.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Establecer las distintas acciones y tareas propias de su función o responsabilidad, utilizando los recursos asignados, y organizándolas de forma adecuada para lograr un objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar tareas y recursos en su trabajo. • Mantener la disposición adecuada para asumir y realizar las distintas actividades de su puesto. • Distribuir las actividades y tareas en un tiempo.
	MEDIA-BAJA	Sistematizar las principales acciones, trabajos o responsabilidades de su área y/o equipo, asignando un orden y anticipando recursos necesarios para alcanzar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Prever y organizar las diversas acciones y actividades de su trabajo. • Asignar tareas y funciones a otros miembros del equipo, mostrando el resultado esperado de su trabajo.
	MEDIA-ALTA	Orientar los esfuerzos propios y de los colaboradores hacia unos resultados, demostrando una acción coordinada en cuanto a actividades, plazos, y recursos empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir el trabajo de otros de forma organizada logrando el ajuste entre las distintas actividades. • Aunar esfuerzos comunes hacia los resultados previstos.
	ALTA	Reajustar en cualquier momento las actividades y tareas de sí mismo y de otros y disponer de diferentes recursos para unificar acciones y sumar esfuerzos.	<ul style="list-style-type: none"> • Redistribuir funciones y tareas con eficacia consiguiendo resultados en la forma prevista. • Buscar, distribuir y asignar recursos y medios para favorecer resultados.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza el trabajo de los miembros de su equipo asignando y restringiendo las tareas a partir de la puntual identificación de lo que cada uno debe hacer. • Le cuesta visualizar prioridades y adaptar y dirigir recursos para lograr los objetivos pautados en tiempo y forma. • Se ocupa escasamente de mantener motivado al grupo y de potenciar, a través de una efectiva gestión y organización, los aspectos positivos con los que éste cuenta. 	

Competencia	DELEGACIÓN (DOTAR DE AUTONOMÍA Y DECISIÓN A LAS PERSONAS)
--------------------	--

Definición	Habilidad para dotar a los colaboradores de un mayor grado de autonomía y decisión en las funciones que realizan o puedan realizar, responsabilizándose del proceso de apoyo y seguimiento necesarios para que se alcancen las metas previstas.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Comunicar las acciones o proyectos previstos y requerir de los colaboradores sus opiniones y propuestas, llegando por sí mismo a la decisión final.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar las razones que pueden estar presentes en la toma de decisiones no económicas • Proponer reuniones para facilitar la comunicación de las acciones previstas. • Mantener una relación cercana al equipo informándoles de las acciones y decisiones tomadas.
	MEDIA-BAJA	Comprometer a los colaboradores en las metas, objetivos e indicadores, de su puesto estableciendo un seguimiento y control personalizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar el nivel de autonomía de los colaboradores en el marco de las responsabilidades del puesto. • Ofrecer oportunidades para que el equipo participe y proponga soluciones a los problemas. • Realizar un seguimiento personalizado de los trabajos o proyectos, solicitando información previa a la consecución de las metas y objetivos.
	MEDIA-ALTA	Responsabilizar a los colaboradores confiándoles una actividad, función o misión, fijando los límites en cuanto a las decisiones posibles en el marco de los procesos y dejando que el equipo decida.	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar en los colaboradores explicando los problemas y definiendo los límites en cuanto a las elecciones posibles a tomar en el marco de los procesos. • Estar disponible ante cualquier problema o duda que los colaboradores puedan plantearle. • Ofrecer confianza y alentar ante las dificultades. • Delegar funciones o actividades al equipo.
	ALTA	Dotar a los colaboradores de poder de acción y decisión para que adquieran de forma progresiva nuevas y mayores responsabilidades en el marco de la planificación operativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la autonomía progresiva de los colaboradores hacia una mayor independencia de acción en el marco de la planificación operativa. • Alentar el autodescubrimiento y el "vivir la experiencia". • Demostrar tolerancia con los errores, considerándolo como un aspecto ligado al aprendizaje. • Apoyar la delegación facilitando información sobre las políticas, orientaciones, reglas y procesos, resolviendo los problemas y conflictos que se susciten.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • No delega responsabilidad a su equipo, supervisa todo directamente. • Desconfía de las habilidades y responsabilidad de su personal, lo que promueve su desmotivación y falta de autonomía y compromiso. • Obstaculiza o impide la participación creativa y la asunción de posiciones de liderazgo entre sus colaboradores, desea tener el control sobre todo. • Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes.

Competencia	DESARROLLO DE PERSONAS
--------------------	-------------------------------

Definición	Capacidad para conseguir que los colaboradores obtengan un alto grado de aprendizaje y progreso, proporcionándoles oportunidades y experiencias profesionales, en el ámbito de las competencias, las responsabilidades y objetivos definidos por la organización.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Ofrecer a los colaboradores sugerencias y explicaciones para mejorar en su trabajo proyectando una imagen positiva de sus capacidades y posibilidades para aprender.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las competencias de las personas con las que trabaja. • Mostrar interés por el trabajo que realizan los colaboradores sabiendo las dificultades que se encuentran en la realización del mismo. • Dar explicaciones y guías precisas para la realización del trabajo de los colaboradores. • Fomentar un clima de confianza y colaboración.
	MEDIA-BAJA	Orientar el progreso de los colaboradores ofreciéndoles los recursos necesarios y la ayuda práctica para facilitar su trabajo y estimular su aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un conocimiento adecuado de sus colaboradores y / o equipo de proyecto. • Estimular a los colaboradores para que avancen en sus conocimientos. • Detectar necesidades de formación y procurar medios para su desarrollo. • Acordar con los colaboradores planes de mejora ajustados a sus competencias, para facilitar su desarrollo profesional.
	MEDIA-ALTA	Facilitar y estimular la mejora de las competencias de los colaboradores; ofreciendo oportunidades para aprender y proponiendo acciones de mejora que contribuyan a su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar actividades complejas llevando a cabo un seguimiento correcto. • Realizar evaluaciones de desempeño anuales de los colaboradores y orientar su desarrollo. • Generar reconocimiento y apoyo en los miembros del equipo en el desempeño de su actividad.
	ALTA	Gestionar el desarrollo de la carrera o itinerario profesional de los colaboradores, proporcionando las mejores oportunidades laborales y formativas que favorezcan un alto desempeño y desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer el desarrollo buscando las mejores opciones de aprendizaje: rotación, formación, orientación profesional, etc. • Reunirse habitualmente con los colaboradores para determinar y profundizar en sus logros y dificultades e introducir mejoras procurando la participación de los interesados. • Comprometerse con los colaboradores con su propio aprendizaje, ayudándole a definir sus propios objetivos y seguimiento periódico de los logros.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • No cree en la posibilidad o deseo de las personas de aprender y desarrollar sus capacidades. • Hace comentarios negativos sobre el potencial y las capacidades de las personas. • Obstaculiza el acceso de su gente a la información o capacitación. • No brinda explicaciones claras sobre cómo realizar las tareas. • No da feedback sobre el desempeño a sus colaboradores. • El difícil acceder a él para obtener consejos, información o explicaciones.

Competencia	DIRECCIÓN DE PERSONAS
--------------------	------------------------------

Definición	Capacidad para conseguir que los colaboradores obtengan un rendimiento y desempeño adecuado, utilizando de forma apropiada la autoridad y adecuando su estilo de dirección en función de las personas y el contexto.
-------------------	--

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Ofrecer a los colaboradores instrucciones detalladas sobre cómo realizar un trabajo, en los términos requeridos (calidad, cantidad, tiempo o plazo) ofreciendo sugerencias para apoyarles.	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar interés por el trabajo que realizan los colaboradores sabiendo las dificultades que se encuentran en la realización del mismo. • Dar Instrucciones adecuadas para la realización del trabajo. • Delegar actividades o tareas a las que no puede dedicar su atención. • Fomentar un clima de confianza y colaboración.
	MEDIA-BAJA	Establecer las pautas para alcanzar un nivel alto de rendimiento estableciendo claros estándares de calidad, cantidad o servicio, reforzando su autoridad ante el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a los colaboradores para que alcancen los resultados previstos. • Mantenerse firme en el desempeño de su papel, haciendo que se cumplan sus directrices. • Informar de los niveles de rendimiento e indicadores de resultado.
	MEDIA-ALTA	Gestionar y orientar el rendimiento de los colaboradores, facilitando los recursos y apoyo necesarios y proponiendo acciones de mejora que contribuyan a los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar con los colaboradores planes de mejora que contribuyan a mejorar su rendimiento. • Asignar actividades complejas llevando a cabo un seguimiento correcto. • Realizar evaluaciones de desempeño anuales de los colaboradores y estimular el alto rendimiento. • Generar reconocimiento y apoyo en los miembros del equipo en el desempeño de su actividad.
	ALTA	Dirigir a un equipo de personas adecuando su estilo de dirección a la situación, objetivos y tareas, y a la madurez y experiencia de los colaboradores, mostrando un equilibrio adecuado en la orientación a las personas y los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener entrevistas personalizadas con los colaboradores para atender a los aspectos formales y personales de su rendimiento. • Adecuar su actitud y comportamiento a las necesidades y expectativas de los colaboradores para alcanzar los resultados esperados. • Mostrarse accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad reconocida en el equipo.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> • Produce demoras en la organización del trabajo por identificar erróneamente las competencias de sus integrantes. • Se muestra molesto siempre que recibe sugerencias o propuestas de sus colaboradores, comportándose con cierto grado de autoritarismo, implícito en sus comentarios. • Obstaculiza la comunicación entre sus colaboradores, generando conflictos por conducirse con evidentes preferencias por algunos colaboradores respecto de los demás. • Suma los esfuerzos y el resultado de los informes de todos los integrantes de su sector, elaborando individualmente el desarrollo final de la tarea.

Competencia	LIDERAZGO
--------------------	------------------

Definición	Capacidad para influir y guiar las acciones de un individuo o grupo hacia la consecución de una visión común y compartida, obteniendo el apoyo y compromiso hacia el logro de metas significativas.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Mantener en las relaciones con su grupo la orientación y guía hacia objetivos comunes, ejerciendo una influencia positiva.	<ul style="list-style-type: none"> Fijar metas claras para el equipo centrándose en el trabajo. Facilitar un clima de confianza y participación, transmitiendo a los colaboradores los planes de la Organización. Conocer la situación de su equipo de trabajo, las dificultades, la posición de la empresa.
	MEDIA-BAJA	Influir, estando presente donde se producen los problemas y se resuelven los conflictos, para mantener el estímulo y la motivación del equipo, guiándoles en sus logros.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar un clima positivo y de seguridad en los colaboradores. Organizar, inducir, resolver y coordinar las acciones del equipo de trabajo para conseguir metas comunes. Reconocer y celebrar el éxito de los colaboradores.
	MEDIA-ALTA	Comprometerse con el grupo, para ganar una posición de credibilidad y autoridad responsable; supone preocuparse para que los demás compartan las metas y adquieran compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar su estilo de actuación a las diferentes situaciones y personas. Generar un reconocimiento y apoyo en los miembros del equipo, facilitando información de retorno (feedback/retroalimentación) con regularidad. Crear un clima de aprendizaje y superación, para favorecer la cohesión y el compromiso de los miembros del equipo. Proporcionar a cada colaborador y al equipo, las orientaciones precisas, definiendo con claridad los papeles y objetivos a alcanzar. Mantener relaciones cercanas y de mutua confianza con cada uno de los colaboradores, en las que pueden expresarse sin recelos las emociones, problemas y dificultades.
	ALTA	Convertirse en referencia de los valores y competencias de la compañía en su ámbito de actuación interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> Tener presencia y autoridad, visión de futuro y mentalidad orientada al cambio y evolución. Comprender y participar activamente en los cambios y estrategias de la organización. Trasmitir y generar entusiasmo con un proyecto o visión de futuro, comprometiéndose con los cambios y generando compromiso en los miembros de la organización y del tejido empresarial del sector.
	NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"> No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores. No es tomado como referente ni se valora su consejo. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planteadas y hacer un seguimiento. No brinda feedback ni información sistemática, de modo que su gente se siente desorientada o falta de guía. Tiene dificultades para transmitir su visión y objetivos, o para que el grupo los comprenda. 	

Competencia	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
--------------------	-------------------------------------

Definición	Capacidad para anticipar y asignar, de una forma lógica y ordenada, las acciones a seguir distribuyendo recursos para lograr unos resultados.
-------------------	---

		Definición del Nivel	Descripción de Indicadores
CAPACIDAD REQUERIDA	BAJA	Mostrar interés por clarificar los pasos a seguir en la realización de un trabajo, diferenciando la secuencia de actividades de acuerdo con unas pautas o prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo la planificación de las actividades supervisando el progreso alcanzado. Funcionar por objetivos, organizando los medios y recursos necesarios. Establecer un orden de prioridad en los requerimientos. Planificar y administrar su propio tiempo para obtener una máxima eficiencia y aprovechar el tiempo de los demás.
	MEDIA-BAJA	Colaborar en la elaboración del Plan Estratégico y de negocios de la compañía para asegurar su ejecución y cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Poner en práctica herramientas de planificación y programación. Establecer, desplegar y realizar el seguimiento de los objetivos, indicadores y recursos (presupuestos), en el marco de los procesos y proyectos. Trazar planes que se ajusten a un calendario y plazos específicos. Prever problemas potenciales derivados de la planificación.
	MEDIA-ALTA	Adelantar las distintas fases de un plan, contemplando distintas alternativas en su ejecución y asignando a cada fase los recursos necesarios para conseguir los resultados finales.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar planes definiendo etapas, plazos y recursos a emplear y acordes con los objetivos fijados. Evaluar la ejecución del Plan Estratégico y de Negocio del Área, detectando las desviaciones, analizándolas y valorándolas para proponer acciones de reenderezamiento necesarias y alcanzar su cumplimiento en los plazos establecidos. Desarrollar y utilizar sistemas para organizar y controlar la información de gestión Prever de manera eficaz el tiempo de cada una de las tareas, siendo capaz de compaginar la urgencia con la importancia de las mismas, aún en situaciones de presión.
	ALTA	Planificar y gestionar de forma integrada y compartida con otras Direcciones, los actos de negocio y procesos de decisión, a partir de la información externa de calidad y de las potencialidades de los sistemas integrados de información de gestión, desarrollando el negocio dentro de los patrones nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el Plan Estratégico y de Negocio del Área, proponiendo para su aprobación la estrategia y objetivos a alcanzar para contribuir a la rentabilidad consolidada de la organización. Fijar y acordar objetivos con sus colaboradores para orientar los esfuerzos de las personas de acuerdo con los intereses del Plan Estratégico y de Negocio del Área. Controlar el desarrollo y la ejecución del Plan Estratégico y de Negocio del Área, detectando las desviaciones, analizándolas y valorándolas para proponer acciones de reenderezamiento necesarias y alcanzar su cumplimiento en los plazos establecidos.
	NO DESARROLLADA		<ul style="list-style-type: none"> Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto. Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo, es poco metódico y desorganizado. No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando. No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades. No suele planear acciones, ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos. Presenta dificultades para definir objetivos mesurables y realistas.

A continuación se elabora el perfil de competencias que es el documento que recoge los requisitos de desempeño de un puesto u ocupación. Para su elaboración es conveniente disponer de descripciones, diccionario, expertos y para su proceso de elaboraciones requiere: Identificar las ocupaciones clave y tipo. Seleccionar los grupos de trabajo (Expertos): número de miembros, perfiles, papeles. Acordar el proceso de trabajo interno: objetivos, normativa de procedimientos, proceso de decisiones. Identificar número de competencias por cada ocupación. Acordar grados de cada escala de cada competencia en cada ocupación. Finalmente homogeneizar y acordar los perfiles de las ocupaciones.

Veamos un ejemplo, en los siguientes cuadros, de perfil de competencias basado en la descripción para el puesto de Jefe de postventa, y otro de perfil de competencias para el puesto de Gestor operativo de oficina.

Cuadro 12: Ejemplo de perfil de competencias basado en la descripción

PERFIL DE COMPETENCIAS		PUESTO: JEFE DE POST-VENTA	SISTEMA DE OBJETIVOS	
PERFIL	COMPETENCIAS		LÍNEA DE OBJETIVOS	INDICADORES
	<p>Conocimientos académicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingeniero técnico industrial <p>Conocimientos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de stocks. Mecánica del automóvil. Electricidad del automóvil. Chapa. <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Soldadura. Máquinas herramientas. <p>Genéricas</p> <ul style="list-style-type: none"> Aptitud numérica. Organización. Cantidad de trabajo. Liderazgo. Iniciativa. Madurez. Resistencia. Logro. Comunicación verbal, escrita. Negociación. Orientación a clientes. 	<p>MISIÓN: efectuar las reparaciones de vehículos de clientes de la marca, así como los de ocasión, propias para la venta, dentro de los márgenes de rentabilidad y calidad establecidos.</p> <p>RESPONSABILIDADES/ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> Dirigir y controlar la gestión realizada por los Jefes de Almacén y Taller: <ul style="list-style-type: none"> analizando las desviaciones de dicha gestión, tomando las medidas oportunas para alcanzar los objetivos fijados a la Unidad Alcanzar el volumen de ventas de recambios acordados con la marca: <ul style="list-style-type: none"> respetando los criterios internos de rentabilidad, analizando las desviaciones de ventas internas y externas, tomando las medidas oportunas Asegurar el nivel de ocupación de la mano de obra: <ul style="list-style-type: none"> analizando los datos de horas facturadas y producidas, globales y por departamentos, definiendo prioridades y distribución de la mano de obra, según las mismas, que permita maximizar su rendimiento y productividad. 	<p>ACTIVIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> Facturación venta de recambios. € facturados. Facturación del taller. € facturados. <p>EFICACIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar posición en cuanto a calidad. Encuesta comparativa. Minimizar tiempos invertidos en reparaciones codificadas. Estándar establecido por la marca. Rentabilidad del taller. Facturación €/cliente coste de repercusión Rentabilidad del almacén. Venta recambios coste recambios Rentabilidad Post-venta. Facturado coste (Almacén + Taller) Facturado-coste facturado <p>COSTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rendimiento de la mano de obra. Horas facturadas / Horas trabajadas Horas facturadas / Horas de presencia M.O.D. 	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13: Perfil de competencias

PUESTO: Gestor operativo oficina

COMPETENCIAS	N.P.	BAJA		MEDIA			ALTA	
		1	2	3	4	5	6	7
Iniciativa				●				
Innovación / Creatividad				●				
Persuasión / Negociación					●			
Conocimiento de la Empresa					●			
Capacidad de Relación				●				
Confianza, seguridad en sí mismo					●			
Identificación con la Empresa						●		
Tenacidad, resistencia a la adversidad					●			
Flexibilidad / Adaptabilidad						●		
Trabajo en equipo, Cooperación						●		
Capacidad de análisis				●				
Capacidad de síntesis				●				
Aptitud verbal, comunicación				●				
Coordinación, liderazgo y desarrollo de personas	●							
Planificación, programación, organización		●						
Capacidad de delegación	●							
Autonomía y toma de decisiones				●				
Orientación al cliente y resultados					●			
Cantidad de trabajo							●	
Calidad de trabajo							●	
Aprendizaje						●		
Competencia técnica					●			

Fuente: Elaboración propia

4.6. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Veamos en detalle los pasos a efectuar para realizar su evaluación, a saber; Realizar el inventario de personas de la organización y confeccionar un dossier actualizado por persona. Acopiar, agrupar y seleccionar la información existente; Datos biográficos. Datos sobre formación y experiencia. Datos históricos de evaluaciones. Seleccionar las competencias y personas objeto de evaluación con una matriz de competencias- ocupaciones- personas y acotar y agrupar por colectivos. Luego acordar el tipo de pruebas a analizar: Predictivas: tests, cuestionarios, grafología, proyectivas. Situacionales: assessment center, dinámicas de grupo, presentaciones, juegos, casos. De incidentes críticos: entrevistas focalizadas. Evaluativas: evaluación jefe-colaborador, feed back ascendente, feed back 360°.

A continuación realizar las pruebas a las personas teniendo en cuenta la infraestructura y logística necesarias. El diseño y realización de las pruebas. La corrección de las pruebas y su análisis. Con los informes individualizados de resultados. Después elaborar la currícula de competencias de cada persona. Determinar por cada persona su perfil de competencias, Compararlo con el Perfil de Referencia y determinar las diferencias existentes. Para acabar con la gestión del desarrollo: Determinar el potencial y la adecuación, movilidad y carrera.

Veamos ahora un ejemplo práctico en el que observamos las diferencias existentes entre los perfiles referidos al puesto y el referido a la persona:

Cuadro 14: Comparación de perfil de competencias puesto / persona

PUESTO: Gestor operativo oficina	PERSONA: SR/SRA
---	------------------------

COMPETENCIAS	N.P.	BAJA		MEDIA			ALTA	
		1	2	3	4	5	6	7
Iniciativa				●				
Innovación / Creatividad				●	●			
Persuasión / Negociación					●			
Conocimiento de la Empresa					●			
Capacidad de Relación				●	●			
Confianza, seguridad en sí mismo					●	●		
Identificación con la Empresa					●	●		
Tenacidad, resistencia a la adversidad					●			
Flexibilidad / Adaptabilidad					●	●		
Trabajo en equipo, Cooperación						●		
Capacidad de análisis				●	●			
Capacidad de síntesis				●				
Aptitud verbal, comunicación				●	●			
Coordinación, liderazgo y desarrollo de personas	●							
Planificación, programación, organización		●		●				
Capacidad de delegación	●							
Autonomía y toma de decisiones				●				
Orientación al cliente y resultados				●	●			
Cantidad de trabajo							●	
Calidad de trabajo								●
Aprendizaje						●		
Competencia técnica				●	●			

Fuente: Elaboración propia

Tras determinar las diferencias observadas se planifica y gestiona el desarrollo necesario para disminuirlas según potencial, adecuación, movilidad y carrera de la persona objeto de la evaluación.

5. DESARROLLO DEL MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS

5.1. INTRODUCCIÓN AL MODELO

5.1.1. Descripción

Este modelo se basa y parte fundamentalmente de una gestión integral, por tanto hay que tener en cuenta:

Los submodelos de gestión:

Ocupaciones, descripciones y perfiles de competencia, clasificación en niveles y grupos profesionales. Es decir el entorno de actuación laboral, social y legal de la organización.

La gestión dinámica y cambiante de las competencias de la organización:

Captación y selección, evaluación, niveles retributivos, potencial y planes de carrera.

Para lograr que las personas desempeñen con éxito su puesto, u ocupación en la organización, la gestión de recursos humanos de la empresa, a su vez, viene determinada y se establece en función del proyecto de la empresa y de los objetivos estratégicos. Esta circunstancia plantea un paradigma a la empresa, hacer coincidir tres parámetros:

1. LO QUE **ME GUSTARÍA** HACER = VISIÓN + ESTRATEGIA
2. LO QUE **PUEDO** HACER = CARTERA DE COMPETENCIAS
3. LO QUE **DEBERÍA** HACER = MERCADO – CLIENTES

Mantener o mejorar una posición competitiva o nivel de competitividad no es fácil, no se pueden dar recetas, aunque sí identificar los tres elementos que consideramos fundamentales:

- La flexibilidad, es decir, la capacidad de respuesta de la empresa a las demandas cambiantes del mercado mediante: Una organización, resultado de una adecuada estrategia. Unas personas con el potencial idóneo (competencias) para las necesidades requeridas. Una legislación facilitadora en cuanto a contratación y movilidad de las personas.
- La tecnología que en cada momento requiere los productos y servicios que la empresa vende en coherencia con los equipos, sistemas y procesos que los producen.
- Las competencias/recursos esenciales que posee la empresa para producir sus productos/servicios, y que los diferencian de sus competidores en su sector de concurrencia, tecnológicos, organizativas, de distribución, así como de las personas que hacen posible el desarrollo y puesta a punto de dichas competencias. Las consecuencias más evidentes de todo ello, es un cambio, una evolución hacia nuevas organizaciones. Queremos llamar la atención hacia la repercusión que todo ello puede suponer y está suponiendo para las personas, de manera directa o indirecta y su repercusión en los requerimientos y desempeño. Para adaptarnos al nuevo entorno competitivo, la visión estratégica de las empresas debe hacer un mayor énfasis en las competencias/recursos que debe poseer o adquirir la empresa para diseñar, producir y poner en el mercado productos y servicios con mayor valor añadido que los de sus competidores y ello se traducen en una nueva orientación a la hora de gestionar sus recursos humanos. A pesar de todo lo que hemos expresado hasta ahora, las empresas tendrán que seguir reclutando, contratando, formando, remunerando, etc. a las personas, aunque de manera diferente o bien haciendo hincapié en determinados aspectos frente a otros; se cambian prioridades, formas de actuar.

En síntesis el modelo hace referencia a:

- Un concepto estratégico del negocio que permite orientar la gestión a medio/corto plazo.
- Un modelo de estructura resultado del planteamiento estratégico (Luque, 2000)

La repercusión humana es evidente desde el momento en que todo el conjunto de capital, tecnología, etc., que maneja una organización no puede ser activado si no se cuenta con un equipo humano bien integrado y motivado. Es condición decisiva para la satisfacción en el trabajo el buen ajuste de la persona a las características de aquél, y este es, precisamente, el objetivo de la selección de personal realizada mediante procedimientos científicos, que aportan indicación sobre experiencia, aptitudes, intereses y personalidad, en término actualmente de moda, sobre sus competencias. La gestión basada en competencias debe contemplar tres factores que inciden de manera predominante sobre el desempeño, actuación en el puesto y por tanto en la organización:

- el contexto, entorno cultural,
- la motivación, el "motor de acción",
- la competencia.

Al considerar la organización como sistema abierto a su entorno, la percepción del contexto, entorno y cultura en el que se integra el trabajo, adquiere un peso importante en el desempeño. La motivación es el motor de acción, la fuerza que orienta y pone en juego las posibilidades del empleado. Ambos se interrelacionan con el de competencia, el más específico de la persona, para cerrar el círculo de factores relevantes para el desempeño o actuación eficiente en el puesto.

Para llevar a cabo la gestión de los recursos humanos basada en competencias es imprescindible la interrelación y coordinación de las distintas parcelas o áreas que están implicadas, así, por ejemplo, se deben seguir criterios homogéneos para la selección, formación, etc., en la misma organización (Deming, 1989).

Una vez definido el término planteamos dos niveles para la gestión de las competencias:

1. Nivel de gestión previsional, que de acuerdo al plan estratégico y comparando la situación actual con la proyectada a medio plazo, sirve para determinar las competencias que van a emerger, se van a transformar, se van a mantener, y van a desaparecer. Todo ello debe permitir al área de RR.HH. el plantear una política adecuada en términos de reclutamiento, formación, movilidad, reciclaje, outplacement, etc.
2. Nivel de gestión a corto plazo o inmediato. Prioritarios e imprescindibles en la organización en función de las necesidades. Las empresas tienen en este nuevo modelo que seguir reclutando, contratando, e incorporando en sus organizaciones a aquellas personas que puedan colaborar al desarrollo de las competencias de la organización, bien de manera diferente o bien haciendo hincapié en determinadas competencias frente a otras (De Mulder, 1996).

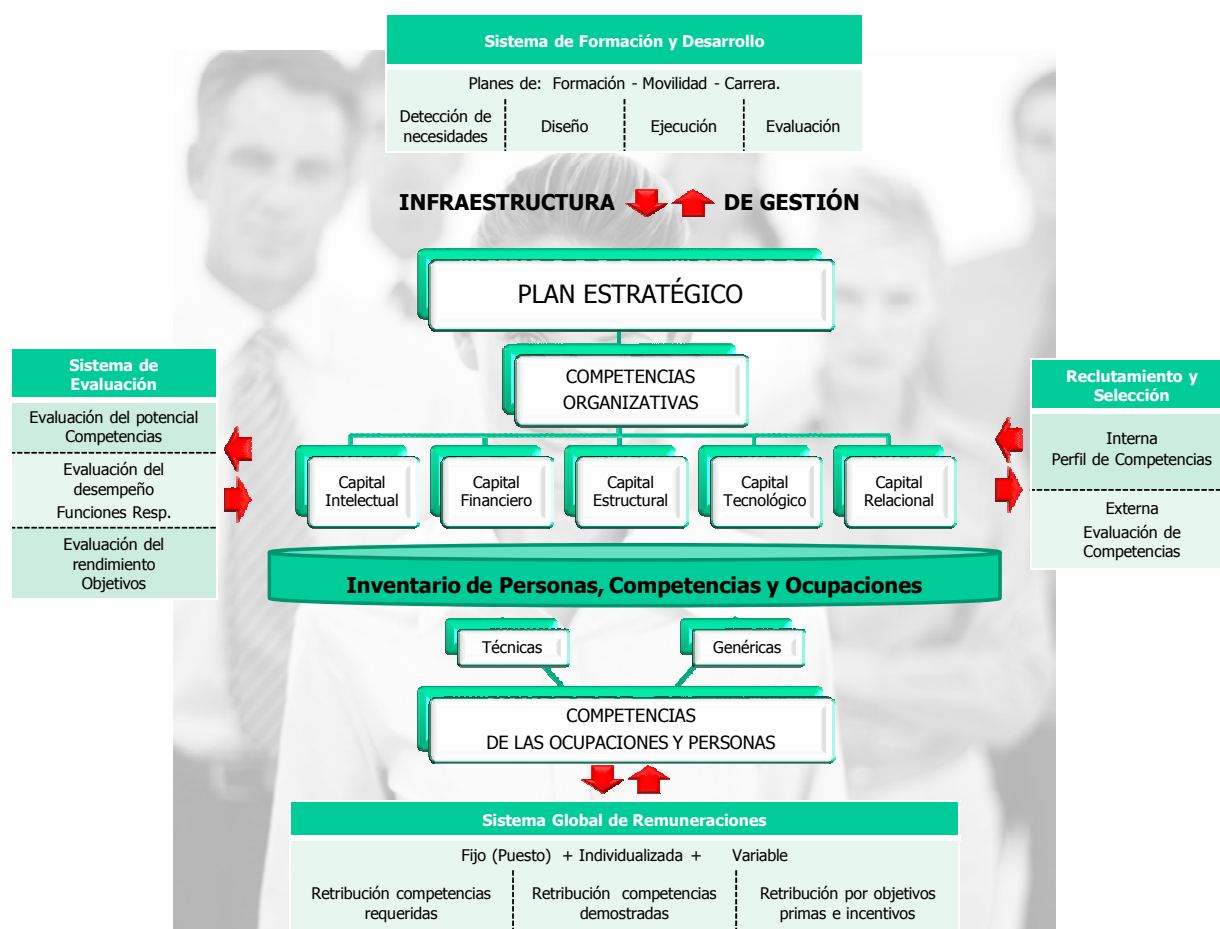
El modelo de gestión de y por competencias será aquel que construya y mantenga vigente la infraestructura de gestión necesaria: inventario de ocupaciones y competencias, descripciones y perfiles competenciales de dichas ocupaciones, y su clasificación en niveles y grupos profesionales, es decir el marco de actuación laboral, social y legal de la empresa. Así como la gestión dinámica de las competencias, su previsión, captación y selección, evaluación (desempeño), remuneración (incentivos), desarrollo (formación y carrera), movilidad, etc. Además de dar respuesta a las preguntas:

- ¿Conoce las competencias clave que requiere su empresa para ser competitivo y lograr desempeños excelentes?
- ¿Evalúa a su personal de forma objetiva, de acuerdo a conductas y comportamientos de éxito?

- ¿Forma y desarrolla a las personas de manera eficaz en aquellos factores (competencias) que realmente mejoran el desempeño?

Y sea capaz de flexibilizar la organización, modificando las estructuras y ocupaciones al ritmo que marca el mercado. Y las personas, dotándolas de mayor empleabilidad y posibilitar su asignación a situaciones de trabajo (ocupaciones) de forma dinámica. Tal y como plasmamos en la siguiente figura.

Figura 10: Modelo integrado



Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Diseño e implantación

Según expresamos en la figura anterior, el diseño e implantación de un modelo integrado de gestión de las personas basado en competencias debe contemplar los siguientes componentes:

Un módulo de gestión previsional que anticipe las necesidades de competencias y personas en función del desarrollo futuro definido por la estrategia y visión de la empresa (Llorente, 1998).

Una infraestructura de gestión, definida por la estructura de empleo y su sistema de clasificación profesional, en la que ubicar a las personas en función de sus necesidades, desempeños y crecimiento profesional.

Un modelo de reclutamiento y selección que sistematice el proceso de integración de las personas en la organización, desde que se detecta la necesidad hasta que se valida su competencia en el desempeño de sus cometidos (perfil de competencias) (De Ansorena, 1999).

Un sistema de evaluación del desempeño que respete los valores deseados y permita la evaluación, reconocimiento y orientación de las personas hacia su desarrollo profesional, así como fuente de información para alimentar otros sistemas de gestión de recursos humanos como formación, carrera, remuneración. (Mercer, 1993).

Un sistema de remuneraciones que respetando los principios de equidad interna y competitividad externa reconozca y premie tanto los buenos resultados alcanzados como las competencias demostrables en el desempeño de las responsabilidades de la ocupación (Maristany, 2000).

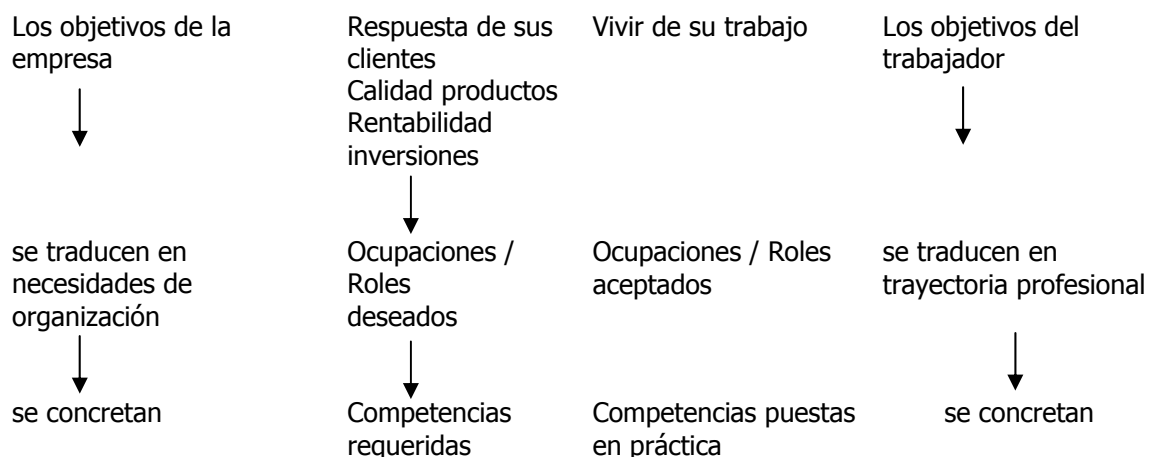
Un plan de formación que permita la capacitación de las personas de acuerdo a las necesidades de competencias detectadas y posibilite su control y evaluación (De la Torre, 2000).

Un plan de carrera que permita el crecimiento de las personas en función de sus competencias y desempeños demostrados, en el marco legal y normativo establecido y de acuerdo a oportunidades y posibilidades de la organización.

5.1.3. Ventajas de establecer un modelo de gestión por competencias

Las competencias de una persona son más estables que el contenido de las tareas de su puesto. Actualmente, la evolución de las necesidades de la organización surgidas de la necesidad de responder a las exigencias cambiantes y crecientes de sus clientes, de superar a sus competidores, y de aprovechar las nuevas posibilidades tecnológicas, es más rápida que la capacidad de evolución de los individuos. De aquí la necesidad de una gestión previsional del empleo y las competencias apoyándose en el elemento más estable (las competencias) (Drucker, 1996).

Las competencias son el enlace entre las necesidades de la empresa y las necesidades de sus trabajadores: constituyen una base de diálogo y consenso, tal y como explicamos a continuación.



Las competencias son el objeto de la gestión de los recursos humanos. Lo que la empresa necesita y contrata son competencias, por tanto:

- Se retribuye el trabajo según su valor expresado en competencias y en rendimiento
- Se promociona de un puesto a otro en función del balance de competencias transferibles.
- Se forma para reducir el diferencial competencias requeridas/competencias adquiridas.
- La movilidad de las competencias permite a la empresa una mayor capacidad de flexibilidad y adaptación de la evolución y el cambio.
- La evaluación de las competencias permite conocer el potencial del capital humano de la empresa (Le Boterf, 1991).

Las competencias son la verdadera riqueza de la empresa. Es un valor más de los activos de la empresa que como el resto de los activos conviene someter a control. La gestión de las competencias exige llevar el balance de competencias de la empresa. Este "capital" crece con la formación, ya que se crean competencias nuevas o se desarrollan las existentes; con la incorporación de nuevas competencias mediante la selección; y con las experiencias vividas. Disminuye con las bajas de personas portadoras de competencias, y con la obsolescencia de algunas competencias. El crecimiento de este "capital" solo es posible si las competencias y la movilización del personal se mantienen. A largo plazo el éxito y la supervivencia de la empresa van a depender de la cartera de competencias. Los fracasos empresariales se pueden explicar por una insuficiencia, durante años en cuanto a:

- Competencias estratégicas: Incapacidad para hacerlo mejor que los competidores.
- Competencia de gestión:
 - Incapacidad para atraer y conservar a los mejores
 - Incapacidad para crear y mantener un clima favorable a las sinergias (movilización)
 - Incapacidad para producir los cambios necesarios para utilizar las nuevas tecnologías y sacar nuevos productos (innovación)
- Competencias operativas
 - Incapacidad del conjunto de la empresa para poner en el mercado productos o servicios competitivos (calidad, costes, plazos).

Sus competencias son la auténtica riqueza del asalariado. Es necesario hacer reflexionar a los asalariados para que dejen de pensar en términos de estatus, lo que son (Oficial electricista, Abogado, Secretaria...) sino en lo que saben y son capaces de hacer (resolver un problema, llevar adelante un proyecto...), en las competencias que utilizan hoy en tal puesto, en tal empresa y que sin duda, mañana emplearán en otro puesto, en otra empresa. Esta forma de pensar, que necesariamente va a ser la de las nuevas generaciones de trabajadores, les hará más abiertos a los cambios y los hará preocuparse por desarrollar su "capital-competencias", es decir su empleabilidad (Lev, 2001)

Veamos a continuación los factores de éxito del modelo:

- Ser diseñado a partir de la estrategia de la empresa.
- Con un plan de comunicación, sensibilización y búsqueda de acuerdo amplio.
- Realizado de forma participativa, aportación individual y grupos de trabajo.
- Apoyado por la dirección.
- Con un sistema integrado, con interrelaciones entre los módulos.
- Una implantación priorizada, comenzando por los elementos de la infraestructura.

5.1.4. Metodología de intervención en una organización

El proceso de intervención en una organización supone cumplir unos pasos que detallamos a continuación.

En primer lugar analizar y comprender el marco y el ámbito en el que se va a implementar la gestión por competencias:

- El tipo de organización existente: tradicional, matricial, proyectos, procesos, etc.
- El nivel de desarrollo de la gestión de RR.HH., puntos fuertes y débiles.
- El marco legal en el que se desenvuelve.

Clarificar los conceptos que se van a emplear, así como los elementos clave de la gestión por competencias como son el plan de comunicación e información al personal destinado y la necesidad y justificación del cambio, así como sus ventajas en relación a la situación actual.

Para posteriormente realizar una reflexión estratégica de la empresa y sector comenzando por un análisis interno para determinar las competencias esenciales actuales de la empresa:

- Lo que sabe hacer bien y lo que no.
- Lo que le permite mantener una ventaja competitiva.
- Conjunto de cualificaciones que permiten ofrecer un valor añadido significativo a los clientes (Echevarria, 1992).
- Inventario de los recursos existentes para la producción de los bienes y servicios más apreciados por los clientes.
- Comprobar si existen capacidades que optimizar para mejorar la oferta de los clientes, cuál es la potencialidad de la empresa.

Realizar también un análisis externo del sector en el que opera la empresa y, en concreto:

- Clientes: tipo de relación.
- Competidores: amenazas, evolución, "estrellas".
- Tendencias, de tecnología, productos, mercado...
- Competencias emergentes en el sector.
- Beneficios posibles a tener en cuenta.

Analizar el planteamiento estratégico de la empresa:

- Su visión: qué quiere hacer / ser en el futuro.
- Su propósito estratégico: metas y objetivos generales a alcanzar en el marco de la visión establecida.
- Su cultura y valores.

- Su estrategia: cómo lo va a hacer para conseguir las metas y objetivos.
- El posible alineamiento de la gestión de RR.HH. con la estrategia, cuál es su relación, qué previsión de las posibles competencias serán necesarias adquirir, atraer o adaptar de acuerdo al planteamiento estratégico previsto:
 - En el aspecto organizativo: cambios previstos.
 - En relación de la tecnología, nuevas adquisiciones, cambios...
 - En el desarrollo de nuevos productos/mercados.
 - En cuanto a posibles fusiones y adquisiciones parciales o globales de la actividad.

Realizar el primer balance de competencias que permita orientar su gestión según sean:

- Estratégicas, competencias a incorporar mediante captación, formación, desarrollo, reciclaje, etc.
- Esenciales, a mantener, fundamental para el desarrollo de las actividades que generan valor añadido en los bienes y servicios que ofrecemos a los clientes.
- Determinar cuáles de ellas son críticas, las que hacen bien, las que generan un valor añadido más apreciado por nuestros clientes y permiten mantener nuestra ventaja competitiva (Llorens y Fuentes, 2005).
- Necesarias, de apoyo a las actividades del negocio, pueden subcontratarse.
- Prescindibles no son fundamentales, en el marco del desarrollo estratégico del negocio, bien por la obsolescencia o bien por un cambio de orientación del negocio.

Definir y acotar el marco de actuación de la gestión por competencias: Su alineamiento con la estrategia de la empresa, asunción, defensa y desarrollo de los principios y valores establecidos y/o existentes. El planteamiento legal, su viabilidad en el marco legal actual, su posible inclusión en convenio mediante negociación con interlocutores sociales, etc. El modelo de gestión a desarrollar, su integración e interrelación, en cuanto a los diferentes sistemas y técnicas a desarrollar, así como sus herramientas: captación, selección formación, desarrollo, remuneración y carrera (Fernández, 1998).

Desarrollar la infraestructura necesaria que permita la gestión dinámica de los recursos humanos, basado en competencias lo que supone:

- El establecimiento de un acuerdo sobre la estructura del empleo en la organización:
 - Análisis e identificación del tipo de organización actual.
 - Acuerdo sobre el tipo de organización que se desea si supone un cambio sobre la actual.
 - Acuerdo sobre el sistema de clasificación profesional que debe permitir las relaciones sociolaborales de los profesionales y trabajadores de la empresa, si forma parte del cambio.
 - Inventario y descripción del sistema de empleo resultante: puestos, ocupaciones, roles, cometidos, procesos (Leal,1999)
- La elaboración de la matriz competencias-empleos con énfasis especial en competencias esenciales y estratégicas, así como la de competencias-personas.
- La elaboración del inventario de competencias personales, técnicas y genéricas, necesarias para el excelente desempeño de los empleos de la organización mediante:
 - Análisis e identificación de las conductas observables en las personas que desempeñan los empleos, haciendo especial hincapié en: las personas con altos rendimientos, y las actividades críticas de las ocupaciones y/o procesos que generen "valor añadido" al producto final (Krieger, 2001), para, posteriormente, traducir a competencias dichas conductas.
 - Partiendo de los empleos y ocupaciones relacionados (matriz) con las competencias estratégicas y esenciales, identificar grupos de personas con desempeños excelentes y normales para, mediante la entrevista de incidentes críticos, determinar las conductas excelentes y las normales y traducirlas a competencias (Fernández Caveda, 1993)
 - Utilizando el soporte de un "panel de expertos", personas de la organización que conocen los empleos y las personas que las desempeñan, identificar las competencias más adecuadas para desempeñar "excelentes" y "normales" y elaborar el inventario de competencias de la organización.

- Asignación de las competencias más adecuadas a los distintos tipos de empleos / ocupaciones, así como a las familias o funciones más representativos. Opinión de jefes, titulares y expertos.
- Elaborar el directorio-diccionario de competencias, sus definiciones, escalas y agrupaciones pertinentes.
- Elaboración de los perfiles de competencias de los puestos, ocupaciones, empleos, cometidos.

Evaluar el potencial de evolución de las personas actuales de la organización, identificando y definiendo sus perfiles de competencias y acordar el modelo de gestión integrado de competencias así como el soporte informático correspondiente. Finalmente implantar el modelo de gestión estableciendo las prioridades pertinentes.

5.2. INVENTARIO Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, OCUPACIONES Y ROLES

5.2.1. Inventario de puestos

5.2.1.1. Objetivos y contenido informativo del inventario

El objetivo es identificar los diferentes puestos de trabajo de la empresa asignando a cada uno de ellos las personas que los desempeñan. Elaborar el preinventario de puesto que se concrete en el catálogo de puesto de la Empresa. Determinando el siguiente contenido informativo:

Título: de acuerdo a la misión del puesto. Código: dígitos referidos a: unidad de actividad, ubicación física, familia profesional, numeral, etc. Ocupantes: personas que desempeñan el puesto en la actualidad o bien vacantes que se esperan cubrir durante el ejercicio. Datos identificativos de cada persona (categoría, salario, pluses...).

Se puede comenzar con un preinventario que se irá corrigiendo y ajustando de acuerdo a la estructura y organigrama definitivo; a la descripción de los puesto de trabajo, y a la valoración de los puesto de trabajo. En el tiempo este inventario variará de acuerdo con la lógica evolución de la organización de la empresa. Como precaución, el código debe permitir asimilar los cambios debidos a dicha evolución (Lahera, 2005)

5.2.1.2. Criterios para su realización

Un puesto de trabajo es el conjunto de tareas y responsabilidades que en unas condiciones dadas, constituyen la labor normal de una persona (o de varias en el conjunto de la organización), sin tomar en consideración su capacidad personal ni su rendimiento. El ámbito de aplicación será los puestos y personas afectados por la valoración de puestos de trabajo. Los puestos vacantes se recogen en una lista aparte.

Veamos los criterios para la homogeneización en puestos de estructura, aquellos identificables por ser responsables de una unidad orgánica con cometidos y misiones diferenciados y personas subordinadas. En caso de que no existiera un organigrama claro, se debería primero comenzar por levantar los organigramas correspondientes a las diferentes áreas de la empresa.

Existen posibilidades de homogeneización entre unidades que tienen la misma finalidad pero distribuidos geográficamente o funcionalmente, de acuerdo a necesidades organizativas, con la salvedad del mando y volumen de actividad de la unidad. A veces conviene pensar en una clasificación de puesto-tipo de acuerdo a unidades de actividad diferenciadoras de su importancia o magnitud.

Para los puestos de ejecución: Técnicos, administrativos, las posibilidades de homogeneización se basan en la similitud de cometidos, conocimientos, autonomía y responsabilidad. Es necesario pensar en una homogeneización vertical, de acuerdo al organigrama y transversal, puesto similares ubicados en áreas funcionales y/o geográficas diferentes. Para la homogeneización vertical conviene utilizar un cuadro semejante al que se presenta en la página siguiente.

Es importante que este cuadro sea cumplimentado por los jefes, bajando en el organigrama hasta un nivel aconsejable según número de subordinados, y puesto diferentes. La homogeneización transversal sería conveniente realizarla desde RR.HH.

Tabla 1: Homogeneización vertical

INVENTARIO DE PUESTOS		(INCLUIR AQUÍ DATOS SOBRE IDENTIFICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA)		
PUESTO		OCUPANTES		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	FINALIDADES DEL PUESTO (2 ó 3 máx.)	APELLIDOS Y NOMBRE	VINCULACIÓN LABORAL	CATEGORÍA LABORAL

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.3. Procedimiento de elaboración

Se requiere la definición por parte del técnico (Organización/RR.HH.) de los criterios de diferenciación de los puestos de trabajo. Transmitir dichos criterios a los responsables de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Realizar la elaboración de los preinventarios por los responsables de las áreas de la empresa. Llevar a cabo la revisión, ajuste y elaboración del los preinventarios de puesto por el técnico. Con la correspondiente codificación de los puestos de trabajo y comunicación a los interesados de los puestos a los que han sido adscritos para obtener su acuerdo. De esta manera realizar el preinventario (puestos-personas adscritos de la empresa con el conocimiento y aceptación de los interesados) (Lawler, 1986).

El producto final de esta etapa es la elaboración de los preinventarios. El definitivo será el que resulte después de la descripción y clasificación de los puestos, en el que indiquen el título de puesto y código; y las personas que han sido asignadas a cada puesto

5.2.2. Descripción de puestos

Veremos a continuación los objetivos y utilidad, así como las etapas de que se compone el proceso de descripción de puestos. Seguidamente analizaremos los principales métodos de análisis de puestos así como los procedimientos de obtención de información. Para terminar con un modelo de monografía de puesto como ejemplo.

5.2.2.1. Objetivo y Utilidad

El objetivo es disponer de un documento, previa elaboración y cumplimentación de cada puesto de trabajo del inventario, donde se recoja la información suficiente sobre: Identificación del puesto en la empresa: Código, título/denominación, ubicación funcional y geográfica, ocupantes y dirección, etc.

La descripción de las funciones, cometido del puesto: Resumida (misión del puesto), detallada (funciones y tareas). Con las especificaciones, exigencias de los puestos en términos de: Conocimiento y experiencia requeridos; Responsabilidades requeridas; Esfuerzos y condiciones de trabajo; Relaciones funcionales y dependencia jerárquica; Autonomía, poder de decisión y límites; etc.

Así como informaciones que ayuden a la comprensión del cometido del puesto en la empresa: organigrama, y entradas y salidas del puesto.

En mayor o menor medida, esta información puede utilizarse para: Preparar perfiles de los puestos de cara a selección y adecuación de las personas a dichos puestos. Elaborar planes y acciones de formación, así como valorar los puestos de trabajo.

5.2.2.2. Etapas del proceso y métodos de análisis de puestos

Podemos desglosar el proceso en las siguientes etapas: Definir el contenido de la información a obtener de cada puesto de trabajo. Elaborar los soportes de recogida y presentación de información: Cuestionarios y monografías. Definir el proceso funcional y el procedimiento administrativo adecuado a las características de la empresa: Cuestionario + entrevista; Participación de titulares y jefes.

Preparar a los analistas de puestos de trabajo. Trazar finalmente un plan de acción para obtener las descripciones de los puestos en plazo y calidad.

Veamos a continuación, en el siguiente cuadro, los principales métodos de análisis de puestos:

Cuadro 15: Métodos de análisis de puestos

MEDIOS	BREVE EXPLICACIÓN	FINALIDAD
CUESTIONARIO	Documento que cumplimenta el titular del puesto y cuyo contenido se corresponde con los cuatro apartados indicados en el cuadro del punto 5.2.2.4.	Conocer el punto de vista del titular sobre su puesto de trabajo.
OBSERVACIÓN	Observación "in situ" del puesto por parte del analista.	Destacar algunos aspectos característicos del puesto a través de la observación.
ENTREVISTA	Diálogo entre el analista y el titular sobre el contenido del puesto.	Completar la información sobre el puesto. Posibilitar la participación. Irradiar confianza en las personas.

Fuente: Elaboración propia

5.2.2.3. Procedimientos de obtención de la información

Podemos determinar cuatro posibilidades a saber:

- Complimentación de un cuestionario. Todas las personas titulares de puestos, afectados por la valoración, cumplimentarán un cuestionario, diseñado por el técnico, con los datos del puesto de trabajo: funciones, atribuciones, responsabilidades, requisitos exigidos por el mismo, etc. Este cuestionario irá acompañado de instrucciones escritas para su cumplimentación. Dicho cuestionario será visado por el superior jerárquico que expondrá sus objeciones o su conformidad con lo expuesto por el titular.
- Entrevista con el analista de puestos. Los analistas de puestos entrevistarán a los titulares de los mismos, para aclarar, matizar y corregir, si es preciso, la información contenida en dichos cuestionarios. La preparación de la entrevista se efectuará en base a estos cuestionarios. Eventualmente observarán el puesto "in situ" y/o analizarán documentos complementarios relaciones con el mismo.
- Redacción de las monografías. Con los datos escritos y orales recogidos, el analista procederá a la redacción de una monografía que constituye propiamente la descripción del puesto, su contenido y exigencias del mismo. En el siguiente punto 5.2.2.4. Ofrecemos un posible ejemplo.
- Visto bueno de las monografías. Las personas entrevistadas como titulares de los puestos, así como sus jefes jerárquicos determinarán con su visto bueno la validez de las descripciones (Fitt, 1990)

Veamos a continuación los grupos que intervienen en la descripción de puestos: Todo el personal cumplimenta el cuestionario para la descripción del puesto. Los mandos: Revisan cuestionarios del puesto de sus unidades; colaboran con analistas de puestos y apoyan las operaciones. Los analistas: Estudian y analizan cuestionarios de puestos; entrevistan a titulares para completar información; y redactan descripciones de puestos (Monografía). Finalmente, si aplica, consultoras/técnicos organización y RR.HH.: Aportan la metodología; forman al equipo de analistas; y supervisan todo el proceso.

5.2.2.4. Monografía de cada puesto

Cuadro 16: Monografía de cada puesto

APARTADOS	CONTENIDO	FINALIDAD
A. Datos de identificación del puesto	Código del puesto. Denominación. Localización funcional y geográfica. Personas que lo ocupan. Etc.	Identificar al puesto y las personas que lo desempeñan en la estructura organizativa de la Institución.
B. Descripción de las tareas	Descripción resumida. Descripción detallada de la aportación del titular a la actividad de la Institución.	El conocimiento por parte de los miembros del comité de valoración de la finalidad del puesto en el contexto de la organización y de las actividades que en él se realizan.
C. Especificaciones de los factores	Descripción de la intensidad con que cada puesto se refleja en cada factor.	Determinar, por parte de los miembros del comité, la medida de la importancia de cada puesto en cada factor mediante la comparación con el Manual de Valoración.
D. Controles	Visto bueno del titular, analista y superiores jerárquicos del titular del puesto.	Dejar constancia en el documento de las opiniones de los interesados sobre el contenido de la Monografía.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Descripción de ocupaciones

5.2.3.1. Modelo de descripción

Entendemos por unidad orgánica de gestión (U.D.G.) unidad de actividad, o simplemente unidad, a un conjunto de personas y recursos materiales que cumplen una misión permanente bien definida, con fronteras razonablemente claras, y que sea natural confiar a un jefe; a uno sólo.

Las unidades que integran la empresa deben corresponder, en un primer nivel, a las grandes funciones que aseguran su supervivencia. En niveles inferiores encontraremos otras unidades siempre que un conjunto de recursos humanos y materiales están agrupados para la consecución de un mismo fin y que sea, consiguientemente, lógico como una determinada capacidad de gestión. Del mismo modo podemos encontrar ocupaciones unipersonales, es decir, desempeñados por una sola persona (Jericó, 2001).

En cada una de las unidades/ocupaciones se contemplarán los siguientes elementos de descripción o apartados:

- Misiones permanentes.
- Responsabilidades.
- Objetivos asignables.
- Poderes de decisión.
- Sistema de información y control.
- Principales relaciones.
- Estructuración interna de la unidad que describimos a continuación.

Misiones permanentes: Conjunto de finalidades de carácter permanente que constituyen las misiones fundamentales que desempeña una unidad/ocupación en el conjunto de la organización. Dicho de otra manera, las razones que justifican la existencia estable de una determinada unidad / ocupación.

Responsabilidades: El trabajo de una unidad/ocupación se concreta en unas determinadas "salidas" o "productos" finales, fruto de la elaboración producida en su seno. Las "salidas" que deben producirse constituyen de una manera concreta otras tantas responsabilidades que incumben a cada Unidad/Ocupación y que la distinguen de las demás.

Objetivos asignables: Las "salidas" que produce una unidad/ocupación deben estar en función de unas metas u objetivos previamente establecidos. Dichas metas se materializan en términos de actividad (o cantidad), eficacia (calidad/productividad) y coste. La descripción de una unidad/ocupación debe contener la indicación de las áreas en que pueden o deben señalarse objetivos que concreten las responsabilidades y permitan el establecimiento de procedimientos de control y progreso (Fernández Ríos, 1995).

Poderes de decisión: Para el cumplimiento de las misiones y objetivos, una unidad/ocupación (y su responsable) se mueve dentro de un margen más o menos amplio de autonomía que le permita dirigir su actividad de acuerdo con los hechos y resultados que se produzcan. Siempre que sea posible es aconsejable distinguir tres áreas o apartados dentro de estos poderes: Área de organización del trabajo, área económica y área de personal.

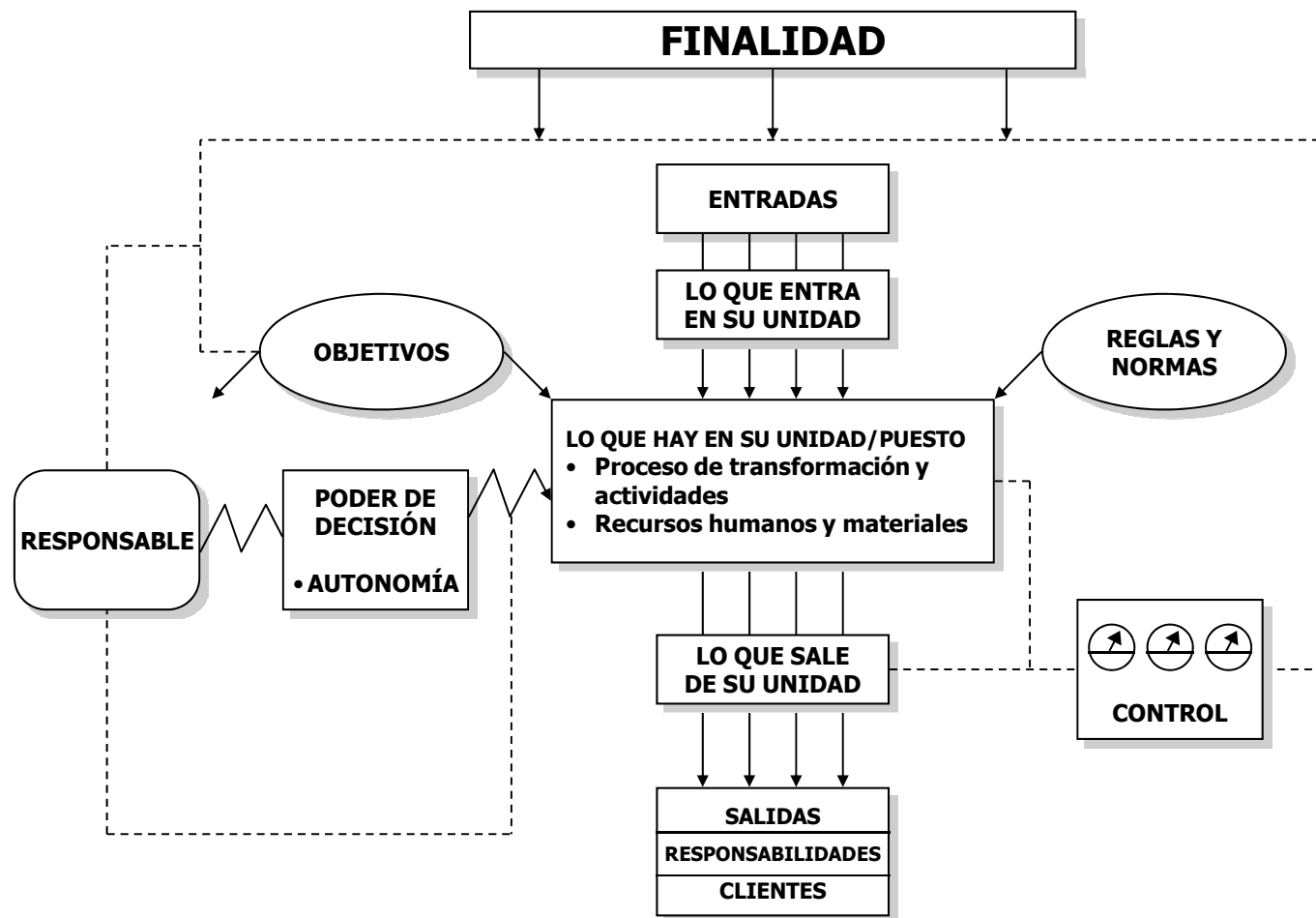
Sistema de información y control: Este sistema indica el grado de cumplimiento de los objetivos por medio de procedimientos de aviso o control que detectan las desviaciones y posibilitan su corrección. El sistema puede estar normalizado (parte informativo, cuadro de mando, "planning") o no, y constituye el soporte objetivo de la supervisión jerárquica.

Principales relaciones: Las misiones y responsabilidades de una determinada unidad/ocupación exigen el establecimiento de unas determinadas relaciones con otras de carácter "cliente o suministrador". Son todas las relaciones (excluidas las jerárquicas o de mando) que una unidad/ocupación puede y debe establecer con otras/os para el cumplimiento de su misión. También es preciso incluir aquí las relaciones que se establecen con el exterior necesarias para el correcto funcionamiento de la unidad/ocupación.

Estructuración interna de la unidad: Aquí se incluye la composición y vínculos de dependencia de las diversas funciones u ocupaciones de que se compone la unidad. Si una unidad incluye varias unidades menores figurarían aquí como tales conjuntos dejando para la descripción de las unidades componentes el detalle de su composición interna. Asimismo se incluyen los medios humanos y materiales puestos a disposición del responsable de la unidad orgánica/ocupación. Veámoslo gráficamente en la figura del siguiente punto.

5.2.3.2. Visión modular de una ocupación

Figura 11: Visión modular de una ocupación



Fuente: Elaboración propia

5.2.3.3. Ejemplo práctico

Veamos un ejemplo práctico referido a un jefe de departamento de una organización. Jefe de departamento de postventa (Ejemplo basado en el utilizado en el punto 4.5.)

Misiones permanentes/finalidad:

Efectuar las reparaciones de vehículos a clientes de la marca, así como a los vehículos de ocasión propios para la venta, dentro de los márgenes de rentabilidad y calidad establecidos. Adquirir y vender repuestos y accesorios a clientes y talleres.

Responsabilidades:

Dirigir y controlar la gestión realizada por el jefe de almacén (recambios) y jefe de taller (reparaciones) analizando las desviaciones de dicha gestión para tomar las medidas oportunas que permitan alcanzar los objetivos fijados a su unidad (rentabilidad, facturación,...). Mantener las relaciones técnicas y comerciales entre concesionario y marca. Alcanzar el volumen de ventas de recambios acordado con la marca, de acuerdo a criterios internos de rentabilidad, analizando las desviaciones de ventas internas y externas de recambios por marca para tomar las medidas oportunas que permiten alcanzar los objetivos fijados (rentabilidad, facturación, ...).

Controlar la gestión de stocks realizada por el jefe de almacén para mantenerlo dentro de los límites de respuesta y coste financiero establecido. Controlar el nivel de ocupación de la mano de obra mediante el análisis de los datos sobre horas facturadas globales y por departamentos, horas producidas globales y por departamentos, para tomar las medidas oportunas, definir prioridades, cambios de ocupación. Controlar las necesidades del taller en equipamiento (máquinas y utillaje) para proponer su reparación o compra de acuerdo a su nivel de autonomía y poder de decisión delegado. Controlar las fichas de reloj para determinar el absentismo del personal, los tiempos de dedicación a cada actividad, etc., para deducir las primas de rendimiento. Diagnosticar y proponer soluciones a casos especiales como ayuda al jefe de taller.

Tareas propias:

Formar al personal de taller, mediante la impartición de cursos específicos, para adecuar su trabajo a los cambios de modelo y tecnología de la marca. Asistir a seminarios y cursos que le permiten alcanzar el nivel de preparación adecuado para impartir dichos cursos.

En el cuadro siguiente podemos ver sus objetivos e indicadores asociados. Después, en la figura 12, podemos observar una breve descripción de la estructura orgánica.

Cuadro 17: Objetivos e indicadores

OBJETIVOS	INDICADORES
ACTIVIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Facturación venta recambios. • Facturación del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • € facturados. • € facturados.
EFICACIA <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar reclamaciones por garantías de reparación. • Mejorar posición en cuanto a calidad. • Minimizar tiempos invertidos en reparaciones codificadas. • Rentabilidad del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta comparativa • Encuesta comparativa • Estándar establecido por marca. $\frac{\text{Facturación ptas./cliente}}{\text{coste de la reparación}} \times \frac{\text{Facturación global}}{\text{Coste de la reparación}}$
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad del almacén. • Rentabilidad Post-Venta. 	$\frac{\text{Ventas recambios}}{\text{Coste recambios}} \quad \frac{\text{Ventas-costes}}{\text{Ventas}}$
COSTE <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento mano de obra. • Minimizar compras por vía de urgencia y concesionarios. 	$\frac{\text{Facturado}}{\text{Coste (almacén + taller)}} \quad \frac{\text{Facturado-costes}}{\text{Facturado}}$ $\frac{\text{Horas facturadas}}{\text{Horas trabajadas}} \quad \frac{\text{Horas facturadas}}{\text{Horas presencia M.O.D.}}$ $\frac{\text{Horas facturadas}}{\text{Horas totales posibles}} \quad \frac{\text{Horas de presencia}}{\text{Horas totales posibles}}$

Fuente: Elaboración propia.

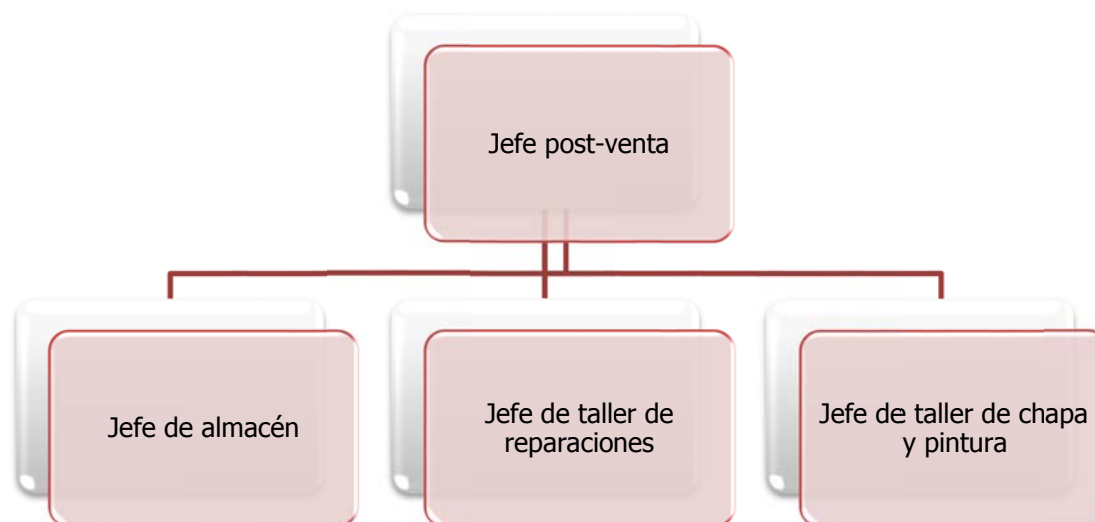
Poderes de decisión:

- Establecimiento de prioridades al jefe de taller.
- Asignar trabajos al personal en función de prioridades y nivel de ocupación.
- Compra de materiales de poca cuantía.
- Determinar vía de adquisición de recambios.
- Convocatoria de cursos de formación.
- Permisos al personal.

Principales Relaciones:

- Relaciones internas
 - Con el jefe de venta por responder a sus demandas.
 - Con el jefe de personal por asesoramiento e información.
 - Con el jefe de administración por asesoramiento e información.
- Relaciones externas
 - Con proveedores de equipos y herramientas para su compra.
 - Con la marca por asesoramiento, información y negociación.
 - Con Proveedores de recambios y accesorios por asesoramiento, información y adquisición.
 - Con clientes por asesoramiento e información.

Figura 12: Estructura orgánica



Fuente: Elaboración propia

5.2.4. La clarificación y formulación de roles

5.2.4.1. Introducción

Ejecutar únicamente lo que se ha previsto no es una condición suficiente para satisfacer el desarrollo eficaz de una organización. Es necesario que cada actor tome iniciativas para minimizar, intervenir, adaptarse y atribuir así una mejor gestión de las interrelaciones entre las diferentes funciones o servicios de la organización. La clarificación de roles (en adelante C.D.R.) debe permitir a cada responsable y a sus colaboradores poner en evidencia, de forma contractual, el conjunto de responsabilidades de un actor con relación a las diferentes facetas de la eficacia global de la empresa.

La CDR no es una descripción o una definición; es un "contrato" actualizado y renovado en función de las necesidades de adaptación de una parte o del conjunto de actividades de la empresa para conservar o desarrollar su eficacia global frente a los colaboradores y clientes que debe satisfacer. Cada rol debe ser considerado con relación a los de los demás actores del servicio o empresa (Huseld, 1995).

Para evitar los riesgos de ineficacia ligados al desorden, la empresa tiene necesidad de una estructura. Para desarrollar y adaptarse la empresa tiene necesidad de movimiento. Ejecutar únicamente aquello que ha sido previsto no es una condición suficiente para satisfacer el desarrollo de la empresa. Para comprender y gobernar la complejidad, cada actor debe tomar iniciativas para minimizar, negociar y contribuir así a una mejor gestión de las interrelaciones entre diferentes funciones y servicios de la empresa. ¿Qué hacer?. Estructurar sin freno, y remover la realidad de una organización, bajo los dos aspectos de estructura y movimientos. De entre las posibles respuestas, la forma de definir el rol de un actor en el seno de la organización en la cual actúa y colabora, tiene un lugar importante. La clarificación de roles: es un medio para cimentar sobre contratos renovables y ajustables, el desarrollo de la calidad de la contribución de cada actor en el rol encomendado.

5.2.4.2. Componentes de la clarificación de roles

Para cada actor de la empresa la CDR precisa y define la misión y las principales responsabilidades (contribuciones). Cuando es necesario, puede precisar igualmente las actividades y tareas. La misión formula el valor añadido global de la función. En 4 ó 5 líneas la función debe responder:

¿Para qué finalidad existe la función? Para responder a esta cuestión el horizonte que debemos tomar como referencia depende de las características de la actividad y el grado de inestabilidad y turbulencia del entorno de la empresa.

Las responsabilidades (contribuciones) tienen como finalidad hacer aparecer los ámbitos o dominios en los cuales se esperan los resultados. La formulación de las responsabilidades principales permite precisar, por una parte la naturaleza de la contribución que se puede esperar. Para ciertos ámbitos esta contribución puede ser total o parcial, por otra parte, el mando, el nivel de autonomía, las relaciones con otros actores internos y externos, los compromisos, etc. Las actividades y tareas responden claramente a la pregunta: ¿qué se hace en esta función?. Este enfoque es importante para el análisis y la preparación de la síntesis que representa la formulación de las responsabilidades y de la misión. Esta parte es importante y necesaria también para el desarrollo de la CDR, por cuanto que las actividades y tareas determinan el "qué hacer" y pueden ser observadas y evaluadas, aunque es posible que la iniciativa, la contribución y la responsabilización se desarrollen mejor en el marco de las responsabilidades y de la misión (Gain, 1996).

5.2.4.3. Desarrollo de la CDR

La CDR es la resultante de una reducción de las desviaciones que pueden existir entre el rol deseado que es la representación que tiene la dirección del rol de un actor miembro de una célula de trabajo de la que ostenta la responsabilidad y el rol percibido, que es la representación que de ese mismo rol tiene dicho actor. Estas dos representaciones, sin hablar en este marco desde los demás actores de la Empresa, necesitarán ser ajustadas regularmente para asegurar la convergencia de los esfuerzos de cada uno. Cuando estos ajustes no se realizan regularmente, se aconseja respetar las siguientes etapas de la metodología de la clarificación de roles que aparecen en la siguiente figura.

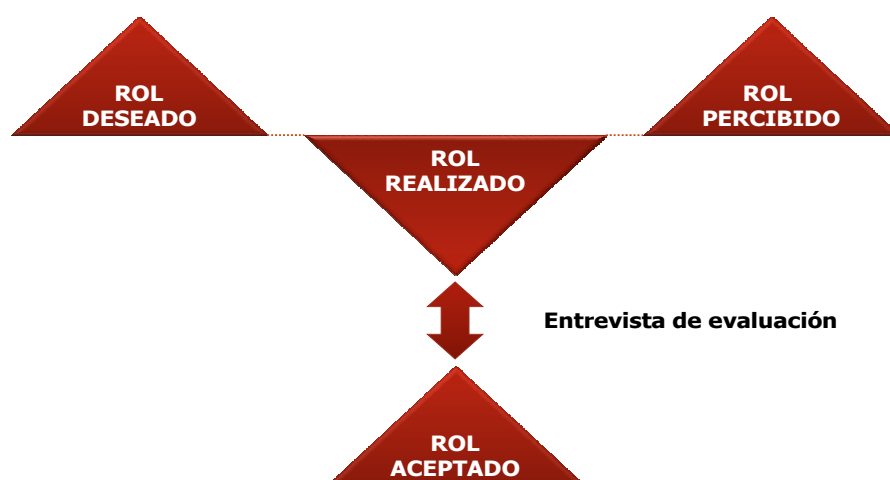
Figura 13: Etapas clarificación de roles



Fuente: Elaboración propia

Quando se trata de mantener la validez del rol aceptado, ver figura 14, la actualización debe realizarse tan a menudo como la evolución del entorno profesional lo requiera, pero al menos, anualmente durante la entrevista anual de evaluación y orientación. Dicha entrevista tiene como objetivo crear un balance de la actividad precedente con una doble finalidad: analizar la calidad de la contribución realizada en el marco de la clarificación de un rol y el desempeño alcanzado por la persona que ostenta el rol.

Figura 14: Clarificación de roles



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:

Misión: ¿Cuál es la finalidad de la función? ¿Por qué existe?

Responsabilidades: Dominios de contribución ¿Cuáles son los resultados que se esperan de esta función? ¿A qué procesos debe contribuir la función?

Actividades y tareas: ¿Qué se hace en esta función? ¿Cuáles son sus salidas?

¿Qué productos y/o servicios esperan los clientes internos y/o externos de la función?

5.3. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

5.3.1. Introducción

Vamos a tratar en este apartado el proceso de selección y las competencias, sus etapas, así como una comparación con la selección tradicional, terminando con una reflexión sobre su aportación.

5.3.1.1. La selección y las competencias

El candidato perfecto, en términos absolutos no existe. Una persona sólo es un buen candidato si se coloca en una tarea profesional que cubra sus necesidades, le permita el uso de sus capacidades y formación y le motive a alcanzar un puesto acorde con su nivel óptimo de capacidad. La adaptación

de los candidatos al puesto de trabajo resulta, pues, de la mayor importancia, es fundamental para el desempeño con éxito del puesto y en una organización determinada. Quizá convenga realizar una reflexión sobre la selección de personal y su propia naturaleza. ¿Qué significa selección de personal y qué es seleccionar personal?.

“Selección profesional” o “seleccionar personal” es, pues, una tarea que puede ser descrita de forma sencilla y directa como aquella actividad estructurada y planificada. Permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (a los que denominamos “candidatos”). Las cuales les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional (Imai, 1991).

El objetivo fundamental que persigue cualquier método de “selección” es, precisamente, eliminar o minimizar las dificultades que presenta el proceso y responder, de forma adecuada, a estos planteamientos. El reclutamiento y selección de personal son los pasos inmediatamente anteriores a la puesta en marcha de cualquier organización, y puesto que no es posible que comience a funcionar si no están ocupados los puestos de trabajo previstos, el problema prioritario que se plantea a los promotores de una organización es: ¿Quiénes van a lograr que la organización funcione en términos de rentabilidad social y económica?.

Igualmente a lo largo de la vida de una organización se producen en la misma una serie de cambios estructurales que influyen de lleno en el ámbito de los recursos humanos. Cualquier nueva actividad que pueda surgir del desarrollo de los mismos, cualquier reorganización en el quehacer diario de una empresa, puede originar necesidad de cubrir vacantes o bajas que requiere poner en marcha un proceso de integración de recursos humanos en el que hay que partir de las siguientes cuestiones:

- ¿Qué tipo de personas/profesionales nos interesa incorporar en nuestra organización?
- ¿Qué valores deben poseer?

La cultura de la organización en la selección de personal sitúa el proceso –detección de necesidades, fuentes de reclutamiento, realización de las entrevistas, etc. - no centrado solamente en la elección sino también en la consecuencia. De ahí que las sucesivas técnicas y herramientas deben tener en cuenta los rasgos y valores culturales del ámbito de trabajo que va acoger a la persona que se incorpore.

Estamos ante una situación compleja, con tres aspectos estrechamente interrelacionados: el reclutamiento, la selección y la formación. Aunque diferentes en sus procedimientos, todos se condicionan, encadenándose en una sucesión temporal.

- ¿Cómo reclutar candidatos para cubrir la plantilla?
- ¿Qué métodos vamos a utilizar para seleccionarlos?
- ¿Cómo los vamos a integrar?

El planteamiento del reclutamiento y selección de personal forma parte de un conjunto más amplio y se halla condicionado por el mismo, interrelación al indicar la importancia de la formación para completar satisfactoriamente la incorporación del empleado a la organización. Y no basta con este elemento de la formación para estimar completo el conjunto de medios. Hay que referirse a un amplio entorno que se llama “Gestión de Recursos Humanos”, como hemos visto con anterioridad.

El trabajo es una actividad que presenta tres aspectos: productivo, personal y social. Productivo: porque la persona, mediante aquél, contribuye a la elaboración de bienes y servicios. Personal: es decir, algo en lo que se implica la persona, y no sólo una parte de la misma (la fuerza de trabajo, la inteligencia, etc.), sino la persona en su totalidad, como ser integrado. En el trabajo se realiza al desarrollar sus potencialidades. Social: Es una actividad social, efectuada en relación con los demás, incluso, salvo excepciones, dentro de grupos humanos organizados. En consecuencia, el trabajo eficaz sería aquel en el que la persona pueda desarrollar una actividad productiva, a través de la cual

expresa y pone en juego sus valores de capacidad, intereses y personalidad, todo ello dentro de grupos humanos de diferente amplitud, a cuyo enriquecimiento contribuye y de los que, a su vez, recibe aportaciones (García Monge, 1998).

Trasladados estos conceptos al ámbito de la selección de personal, un satisfactorio planteamiento de la misma sólo puede rendir sus mejores resultados cuando se integra dentro de una buena gestión de recursos humanos, más aún, en una buena política de la organización, en general. Para a partir de aquí construir un modelo dinámico e integrado de gestión de competencias:

Figura 15: Modelo de gestión de competencias



Fuente: Elaboración propia

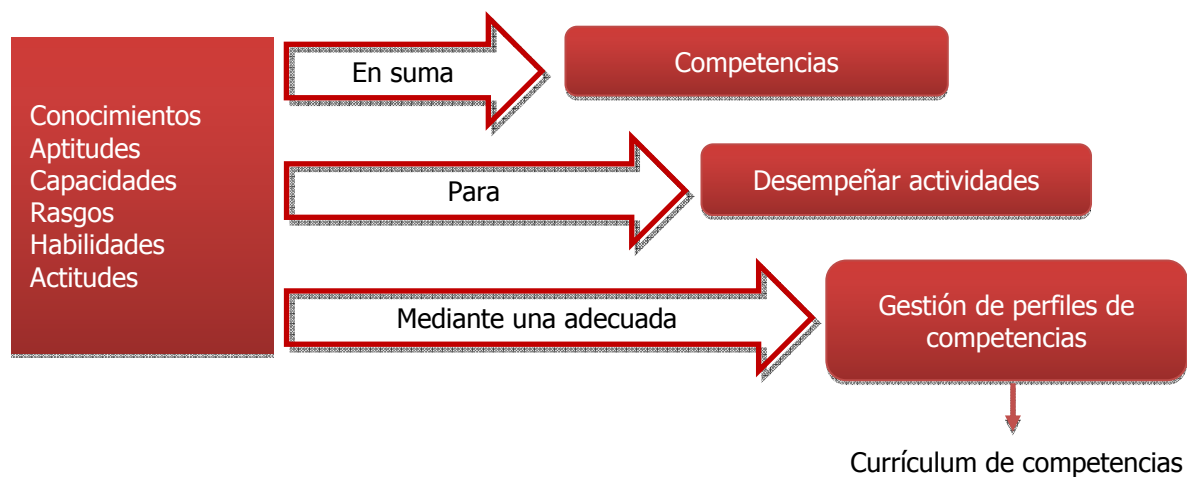
Como mostramos en la figura anterior, la selección tiene como objetivo final contribuir a la eficacia del trabajo. Pero ella sola no puede lograrla. Mediante la selección descubrimos las personas adecuadas a los puestos, pero la eficacia final depende, además, de otros factores, como son el diseño adecuado del mismo puesto, la formación, las posibilidades de promoción, y demás aspectos que contribuyen a un buen desarrollo de la persona en la organización.

Por idénticos motivos, la selección no es algo que se limite a la aplicación de unas determinadas técnicas, por muy depuradas que sean científicamente. Este es el punto de partida, pero un plan de selección bien estructurado no se limita a resolver las necesidades de ingreso de personal, sino que comienza por hacer una previsión de necesidades y debe ser continuado con proyectos de desarrollo de las personas dentro de la organización. Mediante el plan de selección de personal se va acumulando un material informativo sobre el potencial humano de la organización, de gran interés a la hora de realizar planes de carrera, proyectos de reestructuración de departamentos, de expansiones o reconversiones, etc. Y todo esto se integra en áreas más amplias de la política de la organización.

Los responsables del área de Recursos Humanos deben tener en cuenta esta interdependencia de la selección con las demás áreas y su visión, para crear en su organización un planteamiento de la

selección vinculada a esas otras facetas que con ella se implican. Lo que permitirá lograr éxito en este campo es un todo integrado que constituye un eficiente procedimiento de gestión de recursos humanos, apoyada en la aceptación realista de lo que éstos representan y de su papel primordial para el buen desenvolvimiento de la organización, reflejado en un currículum de competencias de la organización, tal y como expresamos en la siguiente figura:

Figura 16: La selección y las competencias



Fuente: Elaboración propia

5.3.1.2. Etapas del Proceso

Cuadro 18: Etapas

FASES	TAREAS	RECURSOS	RESPONSABLES	SUBPRODUCTOS	INSTRUMENTOS
1a Análisis de necesidades	Análisis empresa y puesto, determinación perfil del candidato idóneo. El panel de expertos. Determinación método de selección	Informaciones sobre puestos similares en empresa de la competencia. Entrevistas al superior del puesto a ocupar. Profesiograma. Perfil del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Propia empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Dirección funcional. - Departamento RRHH. - Superior inmediato. - Alta dirección (Selección de directivos). • Consulta externa. 	Análisis empresa. Análisis del puesto. Perfil candidato idóneo.	Cuestionarios. Entrevistas. Observación Análisis del puesto estándar.
2a Reclutamiento	Selección y consulta de fuentes de reclutamiento. Determinación técnicas de reclutamiento. Publicación de la demanda.	Consultoras RR.HH. Oficinas de empleo. Centros de formación. Empresas de la competencia. Base de datos propia. Tablón de anuncios. Anuncios en prensa. Propia organización. Cartas ofrecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta externa. • Propia empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Departamento RRHH. 	Demanda publicada. Cartas de oferta. Currículum vitae.	Anuncios. Comunicaciones. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teléfono. ▪ Reuniones. ▪ Cartas.
3a Preselección	Recepción y análisis de candidaturas. Selección de candidatos a fase próxima.	Consultoras RR.HH. Grafología, formularios y cuestionarios. Currículum vitae.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta externa. • Propia empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Departamento RRHH. 	Listado de candidaturas aceptadas. Comunicado de respuesta.	Currículum vitae.
4a Entrevista inicial	Estudio del currículum. Preparación de guión de entrevistas. Recepción de candidatos y cumplimentación solicitud. Realización entrevista análisis resultados.	Consultoras RR.HH. Entrevista. Formularios y cuestionarios. Currículum vitae. Profesiograma. Perfil del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta externa. • Propia empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Departamento RRHH. 	Cuestionario de solicitud. Guión de entrevista. Informe entrevistador. Listado candidatos aceptados. Comunicado de respuesta.	Currículum vitae. Formulario de solicitud. Técnicas de entrevista. Técnicas de observación.

FASES	TAREAS	RECURSOS	RESPONSABLES	SUBPRODUCTOS	INSTRUMENTOS
5a Aplicación pruebas	Selección de pruebas. Pasación y corrección de pruebas. Análisis y valoración de resultados. Comunicación a todos los candidatos.	Consultoras RR.HH. Grafología. Assesment center. Técnicas proyectivas. Test y pruebas. Formulario y cuestionarios. Profesiograma. Perfil del puesto. Prueba práctica profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta externa. • Propia empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Departamento RRHH. 	Resultado de pruebas. Listado de candidatos aceptados. Comunicado respuesta. Informe médico, según requisitos del puesto.	Test psicotécnico. Test proyectivos. Pruebas profesionales. Pruebas médicas. Pruebas físicas.
6a Entrevistas de definición	Preparación de la entrevista. Realización de la entrevista. Valoración entrevista. Comprobación referencias. Realización informes. Respuesta a todos los candidatos.	Consultores RR.HH. Entrevista. Currículum vitae. Profesiograma. Perfil del puesto. Biodata.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta externa. • Propia empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Departamento RRHH. 	Guión entrevista. Instrumento valoración de candidatos. Informe final. Comunicado de respuesta a todos los candidatos.	Currículum vitae. Formulario de solicitud. Técnicas de entrevista. Técnicas de observación. Informes anteriores.
7a Presentación candidatos y elección final	Presentación informes a la organización. Entrevistas candidatos finalistas. Decisión final.	Propia organización. Consultoras RR.HH. Currículum vitae. Profesiograma. Perfil del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta externa. • Propia empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Departamento RRHH. - Jefe inmediato. 	Informe. Guión entrevista por parte de empresa para finalistas.	Técnicas entrevista. Informe final.
8a Análisis de necesidades	Contratación. Recepción y entrevista de ingreso. Orientación del candidato a la empresa. Adiestramientos y formación inicial. Itinerario profesional en la empresa.	Medios documentales. Gestoría. Planes de carrera. Planes de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta externa. • Propia empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Departamento RRHH. - Jefe inmediato. 	Contrato.	Marco legal jurídico.
9a Seguimiento	Establecimiento del calendario del seguimiento. Control de la actuación del seleccionado.	Sistemas de evaluación de rendimiento/desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta externa. • Propia empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Departamento RRHH. - Jefe inmediato. 	Informe período pruebas. Calendario.	Técnicas de observación. Técnicas de entrevista.

Fuente: Gau, 1996

5.3.1.3. Diferencias fundamentales respecto a la selección tradicional

Se aprecian cambios cualitativos en la gestión de los recursos humanos basada en competencias, los principales son:

Se incluye el plan de empleo	Resultado del plan estratégico que debe recoger aquellas competencias que van a: desaparecer, se mantienen o bien emergerán como consecuencia de la evolución tecnológica, planteamientos estratégicos del desarrollo de esas competencias, etc.
Se utiliza el término de "ocupación"	Para la organización de puestos de trabajo, con un carácter más práctico y aplicable y de mayor funcionalidad.
La clasificación	De puestos contempla a grupos profesionales de mayor amplitud.

Hay por tanto un concepto estratégico de la actividad y funcionamiento de la empresa que permite orientar la gestión de las competencias a medio/corto plazo.

La base fundamental de la selección tradicional es la evaluación de aptitudes, teniendo en cuenta las actividades, funciones, etc., que el puesto requiera. El enfoque de competencias busca como hemos comentado con anterioridad el desempeño eficaz en el puesto de trabajo, por tanto busca la vinculación de esas funciones al rendimiento óptimo. No sólo basta con los requerimientos objetivos, ya que éstos son necesarios, no suficientes, no garantizan la excelencia del puesto. El enfoque por competencias se orienta esencialmente en las actuaciones y resultados exitosos en el puesto, que la persona tendrá en el día a día de su actividad, con un enfoque eficiente y excelente a corto-medio plazo de sus funciones. Las competencias se diferencian de las aptitudes y rasgos de personalidad en la base de ambos enfoques. El modelo de aptitudes y rasgos de personalidad es un enfoque de deducciones, etc.

Ejemplo: ... "si es inteligente podrá realizar..."; "si es extrovertido entonces se relacionará de forma adecuada".

Sin embargo, quedan incompletas estas afirmaciones ya que no tienen en cuenta la motivación o las posibilidades de adaptación en situaciones anteriores que puedan "garantizar" que ya ha tenido que relacionarse adecuadamente entendiendo, por ejemplo, el punto de vista de los demás.

Este modelo tradicional utiliza como herramientas de evaluación las pruebas psicotécnicas. El modelo de enfoque competencial añade a las mismas la entrevista focalizada Mediante el panel de expertos con personas que han desempeñado el puesto, por ejemplo su superior, etc., (según los casos) se establecen los resultados de las actuaciones que deben tener las personas en el desempeño en situaciones críticas, bien de forma individual, en pareja o colectiva; teniendo en cuenta las competencias estratégicas, esenciales y necesarias de la organización, las ya existentes o bien las que desean incorporar (Isaacs, 1998).

Los profesionales que destacan en el desarrollo de sus funciones lo hacen por "el modo" o "forma" de llevarlas a cabo (saber hacer, saber ser), aspectos que se ponen de relieve por sus actuaciones, a la vista de todos, de forma describible y registrable. Con ello no queremos decir que no influyan ni tengan influencia el potencial intelectual y los rasgos de personalidad. Son aspectos necesarios en mayor o menor grado, en función del puesto y la organización. Sin embargo, bajo las perspectivas de

las competencias queda "incompleto" para llegar a un nivel de desempeño "excelente", busca los comportamientos observables y registrables.

La selección por competencias supone la evaluación e identificación con carácter predictivo de características críticas del comportamiento profesional de las personas. Se busca el saber con precisión aquello que buscamos, el tipo de manifestaciones específicas que debemos tratar de identificar y en qué circunstancias estas manifestaciones serán indicadores significativos de un rasgo o una característica del comportamiento. Es importante prestar atención a la constancia o permanencia de estas actuaciones pasadas, su estabilidad, para poder considerar las competencias como base a una conducta determinada.

En todos los puestos de trabajo, encontramos funciones esenciales y prioritarias con una alta incidencia en el desempeño óptimo del mismo, y otras con menores repercusiones. El enfoque competencial tiene en cuenta las carencias e importancia de determinadas actuaciones, las cuales van a determinar los comportamientos que se van a buscar en los candidatos reales o potenciales.

Este nuevo enfoque supone que la organización debe tomar unos criterios claros y determinados relativos a ¿cómo deben de actuar y que deben conseguir las personas? y, al mismo tiempo, ¿cómo deben hacerlo? Tales criterios deben ser compartidos por todas las personas que dictan o, individualmente, intervienen en el proceso de selección. Como base fundamental las competencias se fundamentan en la psicología conductual, la cual nos dice que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada.

5.3.1.4. Aportación de la selección por competencias

¿Qué aporta de nuevo este enfoque desde las competencias conductuales, y en función de qué va adquiriendo importancia en el ámbito de la gestión de recursos humanos de la organización?

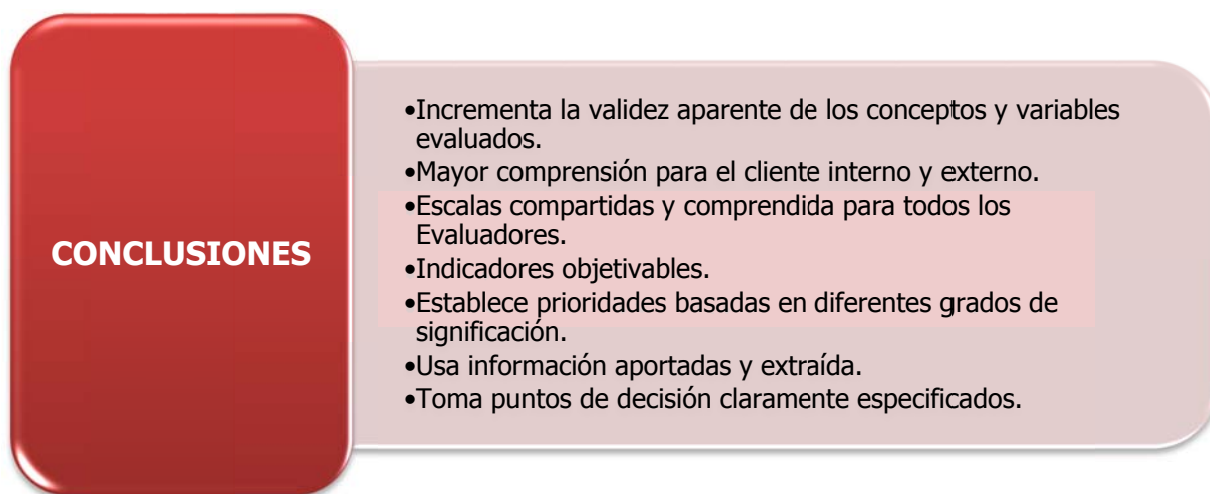
Incorpora un lenguaje compartido en toda la organización. Comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, permite llegar a un acuerdo. Todo el mundo sabe lo que se va buscando y lo que se va a pedir. Está orientada hacia los resultados. Reflejan los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo concreto, el "output" del puesto: los beneficios que se obtendrán de esa incorporación y esa forma de actuación. La gestión basada en competencias pone énfasis en la persona con un enfoque integral no parcial, teniendo en cuenta a la persona como un todo. Posibilita el desarrollo de los empleados mediante una flexibilización y desarrollo de las empresas o colaboradores.

Hay una relación coherente entre los criterios de características personales, conducta relacionada con el desempeño y éxito en la actividad funcional del puesto. Cobra importancia la apreciación de las características de las personas a través de la conducta relacionada con su desempeño y el resultado exitoso obtenido. Esta es la característica propia de uno de los instrumentos más utilizados hoy en selección de personal basada competencias: la entrevista "focalizada". ¿En qué consiste esa "focalización"? En concentrar la atención y la indagación del diálogo en factores de comportamiento funcional más que en generalidades. (Hay Group, 1996). Al haber criterios comunes, es más fácil cubrir las expectativas de la Organización en cuanto a las Competencias necesarias y fundamentales y las competencias personales, por tanto la adaptación y acogida son mayores. Las competencias posibilitan y facilitan mayor objetividad y eficacia en los procesos de selección al basarse en hechos objetivables y registrables, no "deducciones".

Se utiliza como predictor del comportamiento futuro, el mejor que se puede emplear: su comportamiento pasado. Cuando una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, se puede esperar que sea capaz de repetir el mismo comportamiento en situaciones similares. Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del

puesto y el perfil de las competencias de las personas, ya que se basa en comportamientos concretos que debe llevar a cabo la persona que debe ocupar un determinado puesto. Otra ventaja muy importante de las competencias, consiste en que permiten realizar una gestión integral de Recursos Humanos, gestión que anteriormente se encontraba dificultada ya que se seleccionaba por unas variables, se pagaba por otras, etc. En la gestión de Recursos Humanos basada en competencias, se selecciona, retribuye, evalúa, promociona, forma y desarrolla por los mismos criterios, que son las competencias. Y como estas competencias están alineadas con la misión y la estrategia de la organización, resultan la clave para aunar esfuerzos y concentrar energías en la dirección adecuada. En la siguiente figura resumimos una serie de conclusiones al respecto

Figura 17: Conclusiones



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la selección sistemática de personal tiene como objetivo encontrar la persona idónea para desempeñar un puesto de trabajo basándose en métodos lo más objetivos posibles. El concepto de competencia tiene el sentido integrador de los diversos elementos que inciden en el desempeño.

5.3.2. Perfil de competencias de puestos o roles

En este apartado vamos a explicar en primer lugar las áreas de resultados para un puesto, luego los indicadores de situaciones críticas, y en tercer lugar el establecimiento de requerimientos, para terminar con la definición de perfil de competencias.

5.3.2.1. Definición de áreas de resultados

La técnica del análisis del puesto en base a competencias no empieza por centrar la atención en el contenido del puesto, sino en la elaboración de una clara especificación de qué es lo que el puesto debe producir como resultado, su output. El método toma como punto de partida el *rendimiento* en el puesto, en lugar del *contenido* del mismo. El primer paso es examinar el puesto que se necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla: "¿Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto, con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada?".

Entendemos por áreas de resultados en un puesto concreto los efectos deseables que producen el desempeño de las tareas de dicho puesto. Mediante el correcto desempeño del puesto de trabajo debemos conseguir un conjunto de resultados como efecto de la puesta en práctica de las funciones de dicho puesto. Las tareas son acciones que el ocupante desempeña en el puesto y las áreas de resultados son los efectos deseables de esas acciones. Por lo tanto, no debemos confundir estos dos aspectos. En las empresas u organizaciones lo fundamental es el resultado y su calidad, independientemente de las acciones o actividades que deban realizarse para conseguirlo. Por ello, en el análisis del puesto se deben diferenciar claramente ambos aspectos centrandolo en el último.

Ejemplo: En un puesto Administrativo distinguiremos por un lado entre acciones o tareas a ejecutar y por otro entre áreas de resultado u objetivos deseables de esas acciones.

Cuadro 19: Acciones y áreas de resultados I

ACCIONES	ÁREAS DE RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">▪ Asegurar que los pedidos a los proveedores se realizan en los plazos, calidad y tiempos requeridos.▪ Asegurar la atención telefónica facilitando la solución más adecuada para cada tema.▪ Realizar la gestión administrativa de los proyectos.▪ Verificación final de datos económicos.	

Fuente: Elaboración propia.

Todo ello se realiza con el fin de realizar una actividad de apoyo administrativo al proyecto, soportado en los sistemas informáticos para facilitar el desarrollo de las actividades. Pensemos ahora en un puesto de Responsable de RRHH. También distinguiríamos entre algunas acciones y áreas de resultados de la siguiente forma.

Cuadro 20: Acciones y áreas de resultados II

ACCIONES	ÁREAS DE RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">▪ Analizar puestos de trabajo.▪ Determinar perfiles profesiográficos.▪ Mantener entrevistas de evaluación con empleados.▪ Realizar reuniones periódicas con personal a su cargo.▪ Tomar decisiones sobre selecciones internas para puestos clave. internas para puestos clave.	

Fuente: Elaboración propia

Todo ello se realiza con el fin de mantener la plantilla de personal de puestos clave dotada de forma satisfactoria.

El puesto de director comercial y marketing podríamos desglosarlo de la siguiente manera como ejemplo:

Cuadro 21: Acciones y áreas de resultados III

ACCIONES	ÁREAS DE RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar el Plan de Marketing y Comercial de la empresa.▪ Captar y localizar posibilidades de negocio para mantener vínculos comerciales con los clientes y generar otros nuevos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollar y establecer estrategias de acuerdos, alianzas con clientes actuales y potenciales.

Fuente: Elaboración propia

Todo ello se realiza para alcanzar la cifra de ventas establecida y acordada con la dirección mediante la captación de posibilidades de negocio, tanto con clientes actuales como potenciales y ofrecer productos y servicios que contribuyan a la generación de beneficios y rentabilidad del capital invertido.

5.3.2.2. Determinación de indicadores de situaciones críticas

Tenemos como objetivo identificar las actividades concretas o específicas en las que el ocupante del puesto pondrá en práctica sus destrezas, habilidades, capacidades y conocimientos para conseguir los objetivos o resultados que se esperan. Cada área de resultados implica la resolución de un conjunto de actividades profesionales que tratan de conseguir un objetivo concreto. Hay que identificar cada una de esas situaciones u actividades profesionales para cada una de las áreas de resultados.

Ejemplo: El puesto de responsable de selección de la empresa puede integrar como una de sus áreas de resultados el "mantener permanentemente la dinámica de selección y desarrollo de cada uno de los técnicos clave de su unidad", para lo cual debe ejecutar correctamente una serie de situaciones tales como "planificar su agenda de entrevistas con los técnicos de selección", "revisar resultados de los procesos de selección que lleva cada técnico", "detectar nuevas necesidades de selección mediante reuniones con la dirección", etc.

Es necesario alcanzar cada una de estas acciones si se quiere llegar al área de resultados que aporta el valor añadido. Pero también hay que tener en cuenta que no todas las situaciones que debe resolver el ocupante de un puesto son igualmente importantes para alcanzar un objetivo, o lo que es lo mismo, no todas son igualmente críticas ni determinantes para garantizar el éxito o resultado esperado. Por tanto, el siguiente paso consiste en decidir cuáles de las situaciones identificadas son realmente críticas para el correcto desempeño del puesto (Hay Ibérica, 1986)

Puede ser útil clasificar el análisis de las situaciones críticas de éxito con algunas reflexiones específicas sobre los aspectos de responsabilidad, características del entorno social del puesto y sus aspectos ejecutivos. Si pensamos en los aspectos de responsabilidad reflexionaremos sobre las exigencias del puesto, o la toma de responsabilidades que debe tener su ocupante que exigirán una competencia determinada y distinto grado de esa misma competencia para diferente grado de exigencia. Nos podemos efectuar las siguientes preguntas para facilitar la detección de esas situaciones críticas, en base a las repercusiones que éstas desencadenarían:

- ¿Qué es lo que hay que realizar bien?
- ¿Qué es lo que no se puede hacer mal en el puesto?

Ejemplo: Aunque en un puesto de técnico de RRHH y otro de director de RRHH necesitemos que ambos tengan la competencia de responsabilidad, es bastante obvio que el nivel o grado que necesitamos de esta variable no va a ser igual en un puesto que en otro. Después consideramos el entorno de trabajo donde se ha de desempeñar el puesto analizado. Pensemos en los compañeros, los jefes, los clientes, los usuarios, los proveedores, las normativas, las políticas, etc. que deberá afrontar el ocupante del puesto.

Aspectos como la cultura empresarial, el entorno, formas de trabajo, estilo de mando, equipo de trabajo, etc. de una organización van a ser determinantes a la hora de identificar las situaciones o actividades críticas, y serán de mayor importancia para garantizar la adaptación del candidato.

¿Cómo debería ser la persona que ocupase este puesto de trabajo, para resultar eficaz en la interacción con estos grupos sociales y alcanzar las áreas de resultados que se plantean en la ejecución correcta de situaciones críticas analizadas?

Finalmente analizamos los aspectos ejecutivos es decir, la toma de decisiones que son característicos del puesto. Debe plantearse el tipo y el alcance de las decisiones que el ocupante del puesto debe tomar, así como su frecuencia, relevancia, grado de normativa a que están sujetas. Todos estos aspectos serán de importancia a la hora de definir la complejidad del puesto y las habilidades específicas requeridas por el mismo. Las actividades o situaciones críticas y el análisis de sus áreas de resultados deben tener en cuenta tanto los aspectos de responsabilidad, ejecutivos como del entorno social.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, la finalidad es identificar conductas operativas críticas, para alcanzar áreas de resultados: Habilidades o atributos personales de la conducta de un sujeto que puedan definirse como características de su comportamiento. Dicho comportamiento debe estar orientado a la tarea y puede catalogarse e forma lógica, objetiva y fiable.

Ejemplo: Puesto de ingeniero de proyecto negocio en una empresa del sector de las telecomunicaciones.

Podríamos considerar que un área de resultados del puesto sería asegurar el cumplimiento de las especificaciones y requerimientos técnicos solicitados por el cliente, supervisión del funcionamiento de la instalación y puesta en servicio del sistema para proporcionar la funcionalidad requerida.

Las acciones que debe seguir o actividades que debe realizar, para conseguir este área de resultados serían:

- Analizar las especificaciones y requerimientos técnicos del proyecto.
- Elaborar especificaciones funcionales del proyecto tomando como referencia las bases de la petición de oferta del cliente.
- Elaborar solicitudes de compra a proveedores.
- Estudiar diferentes opciones de solución ante un problema eligiendo la más adecuada en función de su incidencia en los criterios de calidad, coste, plazos etc.
- Solicitar ofertas a los proveedores en caso de ser necesario.
- Elaborar y/o supervisar la ingeniería de proyecto y documentación asociada.
- Realizar pruebas para asegurar la correcta implementación de los mismos.
- Supervisar suministros y servicios de proveedores.
- Poner en servicio los equipos y sistemas.
- Impartir cursos a clientes.

No todas las acciones señaladas son igualmente críticas, es decir, no todas tienen el mismo peso o importancia en relación a la consecución de los resultados. Hemos considerado como críticas las señaladas en negrita por considerarlas más cruciales para garantizar el resultado esperado.

5.3.2.3. Establecimiento de los requerimientos

Es importante también tener en cuenta el concepto dinámico de las organizaciones y por ello no pensar solamente en las características/competencias de un puesto de trabajo, sino la posibilidad de que la persona encaje en otros puestos o áreas, en un próximo futuro. Esto favorecerá la movilidad funcional y lógicamente las posibles promociones en su plan de carrera.

Es precisa una fase previa de comprobación de requerimientos básicos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo o umbrales mínimos necesarios. En esta fase se eliminaría a aquellos candidatos que no cumpliesen con los requisitos establecidos.

Pueden clasificarse en dos grupos:

1. Requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.
2. Características personales o profesionales del aspirante necesarias para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo u ocupación, cuya presencia e idoneidad pudiera comprobarse objetivamente. Edades mínima y máxima (preferida). Nacionalidad. Sexo. Procedencia geográfica. Situación militar. Estado civil. Disponibilidad para viajes, o dedicaciones especiales. Permiso de conducir. Coche. Formación básica, reglada requerida equivalente a contenidos formativos más que simples títulos. Formación complementaria o técnica requerida, valorando más los contenidos que los títulos. Idiomas. Experiencia - grado, tipo, tiempo...

Por otra parte las características de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo son aquellas que: Identifican rasgos definitorios del comportamiento. Identifican conductas operativas críticas, para alcanzar áreas de resultados. Son requeridas en cada una de estas situaciones críticas para alcanzar un resultado positivo. Y son realmente imprescindibles.

En cuanto al perfil motivacional idóneo podemos decir que junto con el análisis de conductas de éxito a través del recuerdo de situaciones pasadas o de flash back es importante establecer el perfil de motivaciones del candidato para comprobar su adecuación. Por tanto es preciso evaluar las motivaciones profesionales/personales, muy útil como excelente predictor futuro (Hermel, 1990).

A la hora de establecer los requerimientos generales y específicos debemos tener en cuenta que: Las competencias técnicas son más susceptibles de aprendizaje y a no ser que sean críticas para el desempeño del puesto (por ejemplo, alto nivel de inglés en un puesto comercial con salidas al extranjero o el poseer una determinada carrera profesional, como medicina, para ejercer de médico) debemos evaluar si en ese momento son necesarias y si no es así, debemos contemplar si existe la posibilidad de que el candidato obtenga esa competencia con un periodo de formación adecuado a lo largo de su desarrollo profesional.

Las competencias genéricas (por ejemplo, liderazgo) son menos susceptibles de aprendizaje, son características o aptitudes intrínsecas de la personalidad y son las que garantizan el desempeño excelente en el puesto de trabajo.

5.3.2.4. Definición de perfil de competencias. Esquema de actuación

Spencer y Spencer (2004) definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación

Como venimos diciendo a lo largo del trabajo, las competencias son características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas, y que se relacionan con un desempeño superior/exitoso en el puesto de trabajo. Distinguiríamos entre competencias genéricas y técnicas que hemos definido con anterioridad. Las genéricas: Podrían considerarse competencias genéricas la iniciativa, el trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de análisis, orientación al cliente, persuasión...

Las competencias técnicas: irían con relación a los conocimientos necesarios que se necesitan para poder desempeñar el puesto de trabajo saber y saber hacer, ejemplo: el poseer los conocimientos de una determinada carrera profesional, informática, idiomas etc. Veámoslo en el siguiente cuadro:

Cuadro 22: Competencias genéricas y competencias técnicas

Competencias genéricas	Competencias técnicas
<p>⇒ En el enfoque tradicional las englobábamos en el apartado de personalidad y que requerirán pruebas de personalidad más otras situacionales y entrevista focalizada que explore situaciones que él haya vivido y que permitan ver igualmente si posee y en qué nivel dichas competencias.</p>	<p>⇒ Harían referencia a conductas específicas mientras que las genéricas estarían relacionadas directamente con las conductas generales.</p> <p>⇒ No sólo podrán evaluarse con pruebas de tipo inteligencia y aptitudes tradicionales más la entrevista habitual de selección, sino que van a requerir pruebas de tipo situacional y una entrevista focalizada o de incidente crítico, que explore en la trayectoria previa del candidato, y que permitan ver si posee y en qué nivel las competencias objeto de análisis.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En selección de personal, independientemente de las competencias necesarias para el correcto desempeño de un puesto, también hemos de tener en cuenta otros aspectos de vital importancia como conocer la organización, su cultura empresarial, estilos de mando, relaciones externas e internas para asegurar el ajuste de esa persona a ese puesto de trabajo y a esa organización en concreto.

Precisaríamos de un adecuado diseño para ajustar al perfil competencial del puesto de referencia, en el que deberían señalarse las competencias genéricas y específicas requeridas para el desempeño así como su peso o importancia dentro del conjunto de las mismas. No solo debería tenerse en cuenta un estudio teórico hipotético de factores y ponderaciones del perfil de acuerdo con las funciones del puesto, tal y como viene haciéndose por los métodos tradicionales, sino un análisis de conductas profesionales o "modus operandi" que hubieran sido exitosos en la obtención de los resultados u objetivos del puesto, en personas plenamente competentes. Se trataría por tanto de definir patrones o modelos de éxito a través de un muestreo previo del "histórico" del puesto. Ello podría requerir una o varias entrevistas, por ejemplo con técnicos de RRHH, jefes del área o incluso profesionales que hubieran desempeñado este mismo puesto en la empresa.

Con las competencias seleccionadas y apoyándonos como punto de referencia en el directorio de competencias se determinarían para cada caso los tipos de comportamientos más indicados para conseguir los objetivos y metas definiéndose así el perfil de competencias.

Del aspirante vamos a evaluar una serie de competencias profesionales pero estando éstas muy vinculadas a una serie de capacidades, habilidades-destrezas, intereses y conocimientos teórico-prácticos cuya integración conduce a comportamientos complejos. Hay que definir muy claramente el perfil de competencias del puesto de trabajo que queremos cubrir.

Antes de entrevistar a una persona para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente, esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado análisis del puesto, en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las

exigencias que se requerían al ocupante del puesto. El punto débil: se basaba normalmente tanto en la fe y la experiencia del analista del puesto, como en cualquier conexión empíricamente demostrada.

Además, resultaba muy difícil identificar, teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles de entre esas cualidades eran particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto. Las competencias deben reflejar la conducta, de la forma más precisa posible, que se necesita para el futuro éxito en el desempeño de una serie de actividades relacionadas con un puesto de trabajo o con una ocupación.

Figura 18: Esquema de actuación



Fuente: Elaboración propia

Panel de Expertos

El panel de expertos va a ser el conjunto de personas que recogiendo los retos, objetivos y planes de la empresa sean capaces de transformarlos en una serie de competencias genéricas para el puesto de referencia. Pueden participar un grupo de directivos de diversas áreas, siendo imprescindible la presencia del superior jerárquico del puesto a cubrir y especialistas en RRHH con buenos conocimientos sobre el tema; también pueden intervenir otros empleados entrenados en el análisis y valoración de puestos o los empleados que desempeñan el mismo puesto buscado o similares en la empresa. Las personas que componen el panel de expertos, deben conocer al mismo tiempo la aportación del desempeño de ese puesto a los objetivos de la empresa, según los factores-clave y competencias organizacionales identificadas (Giget, 1998). Se parte de los factores-clave y de las competencias organizacionales: estratégicas, esenciales y necesarias. Consiste en una discusión en grupo. Teniendo como punto de referencia los retos estratégicos, se llega a un acuerdo acerca de la misión que han de cumplir el o los puestos de trabajo, así como los papeles, funciones y tareas necesarias para cubrir esos objetivos.

Identificación de Competencias

Se identifican las competencias y conductas requeridas de esas personas, necesarias para cumplimentar con éxito los objetivos programados. Se identifican correcta y minuciosamente los rasgos definitorios del comportamiento profesional del ocupante "tipo". Se identifican aquellas conductas necesarias para alcanzar los resultados. Deben ser imprescindibles porque sin su concurrencia no se puede resolver la situación crítica y, por tanto, alcanzarse el área de resultados".

Partiendo de la descripción de las diferentes áreas de resultado, se señalarán las situaciones críticas llegándose a establecer la lista de competencias conductuales, que por su frecuencia e importancia podrán clasificarse en grados. Para eso se pueden utilizar varias técnicas: por ejemplo, inventarios de competencias requeridas para el puesto de trabajo (contestación a un cuestionario sobre un conjunto de conductas y competencias que se producen a menudo, indicando aquellas más idóneas para cubrir los requerimientos del puesto de referencia). Cada uno de los miembros del panel de expertos establece los criterios. Veamos un ejemplo a continuación:

Cuadro 23: Identificación de competencias.

Área de resultados	Situaciones críticas	Características o conductas	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Captar un 20% más de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Contactar con las personas de la zona con poder adquisitivo y de decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Relacionarse bien. Ser despierto, estar atento, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de relaciones. Iniciativa.
<ul style="list-style-type: none"> Negociación en base a un margen del 10%. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener en cuenta las necesidades y potencialidades del acuerdo y en base a ello establecer los descuentos y ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> Saber hasta dónde se puede llegar. 	<ul style="list-style-type: none"> Negociación.

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los procedimientos puede ser, en base a las competencias establecidas en el diccionario, tanto las genéricas como las técnicas, se procede a un consenso de identificación de las mismas, valorando con puntos las distintas competencias estableciéndose las críticas y no críticas para el desempeño del puesto. Una vez alcanzado el acuerdo sobre los criterios generales de desempeño requeridos en un puesto, el panel de expertos examina la definición y la escala asociada a cada competencia genérica, y luego valora:

- la importancia de la competencia para la eficacia global en el puesto.
- el nivel de la escala que mejor describe el desempeño mínimo aceptable en ese puesto.
- el nivel de la escala que mejor describe el nivel superior de desempeño que puede esperarse razonablemente de los ocupantes en ese puesto.

El panel de expertos, valiéndose de sus conocimientos sobre el puesto, identifica las competencias genéricas que con más probabilidad son importantes para el puesto y proporciona un perfil de los niveles requeridos para un desempeño superior en cada una de las competencias seleccionadas. Este perfil representa un modelo de las competencias y los niveles de competencia que se deben buscar en el proceso de selección. Son elegidas las cinco o seis competencias, se determina el perfil competencial que debe tener el candidato, señalizando las diferentes competencias y el nivel en que estas se deben de tener (bajo, medio, medio-alto o alto).

Muestra Representativa Competitiva

Una vez el panel de expertos ha llegado a un acuerdo en lo referente a los criterios de desempeño para un puesto de trabajo, y suponiendo que el puesto ya está ocupado por algunas personas, se puede identificar normalmente sin mucha dificultad a algunos ocupantes actuales que ya presentan algunas o todas las características de desempeño que deben buscarse en los nuevos ocupantes.

El panel de expertos podrá identificar a un grupo de ocupantes actuales cuyo desempeño sea adecuado, pero claramente no superior. Trabajando con estos dos grupos de ocupantes, el analista de puestos podrá identificar las características personales, rasgos, capacidades y habilidades, que dan lugar no sólo a un desempeño aceptable, sino superior y que, por tanto, habrá que buscar al seleccionar a nuevos ocupantes.

Para determinar: Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral (por ejemplo iniciativa). Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a medio y largo plazo del candidato, y que sean difíciles de desarrollar mediante formación en la empresa o experiencia en el trabajo. Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable. Por ejemplo, si una de las competencias deseadas es la de liderazgo, se le pedirá a los entrevistados que hablen de algún momento en que fueron capaces de lograr que un grupo realizase una actividad en particular. Luego, sus respuestas serán codificadas como conductas de creación de consenso o antagonismo.

Entrevistas de Incidentes Críticos

La mejor forma de realizar la nivelación es utilizando la entrevista de incidentes críticos. Esta técnica consiste en entrevistar a cada uno de los ocupantes con desempeño superior y a cada uno de los ocupantes con desempeño adecuado a fin de obtener una descripción detallada de las ideas, acciones e interacciones que han permitido a cada uno de ellos alcanzar unos resultados concretos con relación al desempeño esperado en el puesto de trabajo.

El uso de perfiles de competencias tiene por finalidad concretar las conductas requeridas por el ocupante de un puesto para tener éxito. La descripción de la conducta en expresiones intangibles, no proporciona una base sólida para una gestión de los recursos humanos que verdaderamente añada valor.

Esto quiere decir que, en proyectos para definición de competencias, será necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos o BEI (*Behavioral Event Interview*) con un número de personas, que formarán la muestra representativa, y que demuestren el tipo de actuación que el panel de expertos identificó como importante para el futuro éxito de la organización. La muestra de medida, formada por empleados que de un modo continuado obtienen puntuaciones superiores en un determinado número de diferentes criterios de actuación o en la evaluación del desempeño, proporciona una medida estándar para análisis comparativos de conducta con otra muestra de empleados con actuaciones medias.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones concretas. La marcha de la carrera de los entrevistados se puede trazar claramente, y se puede hacer una estimación acerca de cuándo, dónde y cómo adquirieron sus competencias clave (Grant, 1996). Para esto se ha desarrollado un tipo específico de entrevista estructurada que valora directamente si los candidatos poseen las competencias que figuran en el modelo de perfil de competencias. Esta técnica, conocida como "entrevista focalizada", consiste en pedir al candidato que describa detalladamente experiencias relevantes de su pasado ("flash back"). Mediante una técnica estructurada de exploración, el entrevistador busca evidencia de que en esas experiencias del pasado el candidato demuestra los comportamientos asociados con alguna de las competencias buscadas. En caso de que el entrevistado no hubiera pasado por una experiencia relevante relacionada con la o las

competencias buscadas, el entrevistador le plantea una o varias situaciones hipotéticas referentes a las competencias a evaluar ante las que el sujeto debe responder expresando su conducta operativa, actitudes y decisiones que tomaría etc.

Entre las ventajas que ofrecen las entrevistas BEI destacaremos: identifican empíricamente las competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos y precisan acerca de lo que son las competencias críticas y de la forma en que están expresadas en puestos de trabajo y organizaciones concretas.

Análisis de Datos

Después, las transcripciones de estas entrevistas son cuidadosamente codificadas para identificar los rasgos, características y capacidades personales que demuestra cada entrevistado. Aquellos rasgos y capacidades que aparecen tanto en las transcripciones de los ocupantes con un desempeño adecuado, como en los de los ocupantes con un desempeño superior, constituyen las competencias esenciales requeridas en el puesto de trabajo. Además, esa información proporciona un excelente medio para identificar las competencias que distinguen a los ocupantes de desempeño superior de aquellos otros que sólo logran un desempeño adecuado.

Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos. La descripción de situaciones y conductas reales hecha por las personas entrevistadas, servirán como ejemplos para dar vida al lenguaje conceptual de las competencias.

Validación

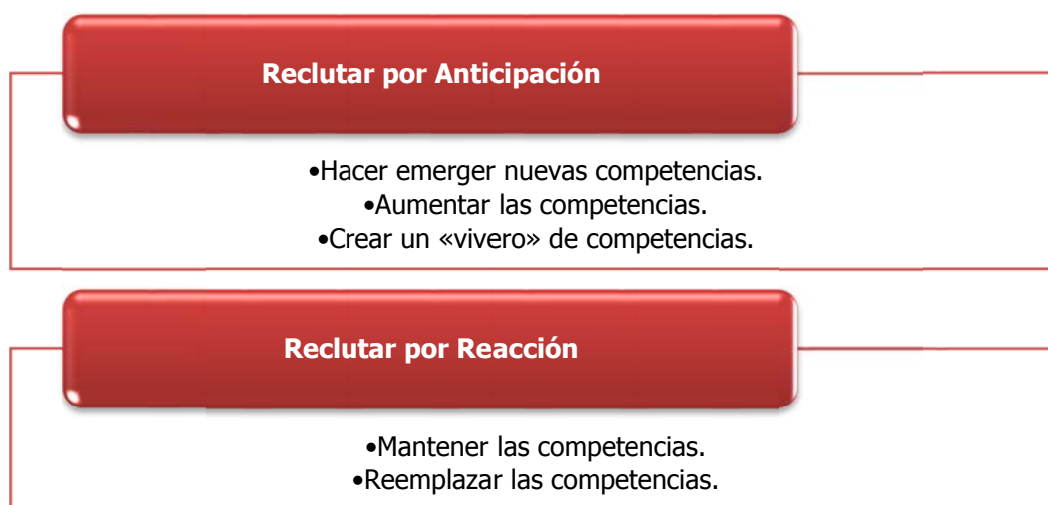
El modelo se puede validar mediante una segunda serie de BEI con un nuevo grupo estándar de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior en el puesto de referencia, tal como la identificó el panel de expertos. Comparamos la diferencia entre el perfil consensuado del panel de expertos y el resultado de las entrevistas de incidentes críticos para lograr el ajuste del perfil a buscar.

5.3.3. Reclutamiento de candidatos

5.3.3.1. Fuentes de reclutamiento

Quando es preciso cubrir una vacante (provocada por la baja de un empleado, por la creación de un nuevo puesto, por incremento de la plantilla,...) se puede hacer incorporando a una persona del exterior de la empresa o con una que ya pertenezca a la misma. Sea cual sea la decisión que se tome, es preciso buscar y captar posibles candidatos para ocupar el puesto; es preciso llevar a cabo un proceso de reclutamiento. Puede ser reactivo o por anticipación, como indica la figura siguiente.

Figura 19: Reclutamiento



Fuente: Elaboración propia.

Como hemos visto, es necesario conocer las necesidades de la empresa y la situación del mercado del trabajo. Las primeras mediante un plan de previsión de personal y un análisis del puesto de trabajo. El conocimiento del mercado de trabajo es preciso para que nuestro planteamiento se ajuste a la realidad, aunque también tenga en cuenta los requisitos ideales. Es decir, los criterios de selección tienen dos bases de apoyo: Necesidades de la organización y del puesto. Saber lo que realmente se está buscando. Y mercado de trabajo. Saber cómo buscar, cómo llegar a los candidatos idóneos.

El reclutamiento precede a la selección y por ello la condiciona. Con un buen reclutamiento, se puede hacer una mala selección, pero con un mal reclutamiento es imposible hacer una buena selección.

Hemos de ser conscientes de las características del mercado de trabajo, o sea, dónde están, quiénes son y qué quieren los candidatos potenciales. A partir de esta información, proporcionada por el conocimiento de las condiciones de dicho mercado (niveles de remuneración actuales, localización de titulaciones y de experiencia, etc.) podremos establecer un "perfil real".

Sobre la base de dicho perfil se inicia el reclutamiento utilizando los medios que se estimen más adecuados. La variedad de los mismos y sus diferentes características y posibilidades de rendimiento hace conveniente un estudio pormenorizado. El reclutamiento es el conjunto de acciones dirigidas a localizar a las personas que puedan desempeñar el puesto de trabajo que ofertamos. Se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que en principio, reúnan las condiciones recogidas en las descripciones de los puestos. Es un proceso (conjunto de procedimientos) por medio del cual, la Organización consigue atraer e identificar de manera selectiva los candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las competencias mínimas objetivas exigidas por el puesto, de forma que, posteriormente puedan seleccionarse a las personas más idóneas para cubrir las vacantes existentes. Es la base para la etapa siguiente (ver figura siguiente).

Se considera candidato a la persona que haya manifestado voluntad o interés en iniciar o continuar trámites y contactos orientados a su incorporación a la empresa en un puesto de trabajo determinado y concreto. El interés o voluntad se expresa mediante la llamada telefónica, correo electrónico, respuesta cual sea el canal.

Figura 20: Preselección. Punto de Partida: Definir los Criterios



Fuente: Elaboración propia

¿Cuál es el número de candidaturas que se pueden considerar suficiente para poder cubrir el puesto? Habrá ocasiones en que las propias características del puesto harán que sea muy bajo el número de candidatos potenciales, por lo que conseguir tres o cuatro ya sería un éxito. Sin embargo, en otros casos precisaremos de un mayor número de candidaturas para poder realizar el proceso. Tal es el caso de los puestos en los que no se requiere experiencia y hay establecido un plan de carrera. No es el número de candidaturas las que determinan el éxito o no del proceso de selección, sino la calidad de las candidaturas, su ajuste a los requerimientos del puesto.

¿Dónde encontrar los candidatos que puedan cubrir los puestos vacantes? La prospección es el conjunto de las operaciones (dentro del reclutamiento) que conducen a la obtención de candidaturas. Es una fase tan importante como la selección porque las mejores técnicas selectivas no detectarán más que a los candidatos más adecuados entre los obtenidos en el reclutamiento. Las actividades de prospección de candidatos en la empresa han aumentado mucho con vistas a buscar las personas de calidad.

Para hacer reclutamiento hay que ponerse en el papel del vendedor. Es preciso saber vender a otros hombres la idea para que presenten su candidatura. Hay que meterse en sus motivaciones. Una fuente de reclutamiento no es mejor o peor sólo en función del número de candidatos que proporciona, sino que este aspecto cuantitativo está modulado por otro cualitativo: que los candidatos posean la cualificación exigida por el puesto. El proceso de reclutamiento, una de las fases de mayor importancia para conseguir que la empresa disponga de las personas con las competencias necesarias

en el momento preciso, ha recibido muy poca atención, limitándose a insertar anuncios en prensa, independientemente de las características del puesto a cubrir. Posibles fuentes de prospección: en el exterior y dentro de la organización.

Al llevar a cabo la planificación de recursos humanos, se especificarán los empleos que se prevé podrán cubrirse con trabajadores de la propia organización, así como aquellos que será conveniente cubrir con contrataciones del exterior de la empresa y, como consecuencia, es necesario estudiar las posibles fuentes de reclutamiento que, más probablemente, proporcionarán candidatos cualificados.

La decisión depende de dos factores: por una parte, la política de recursos humanos de la organización y, por otra, el mercado del trabajo. En efecto, sólo después de haber realizado un análisis profundo del mercado se podrá saber si existe dentro de la organización la categoría de personal que se busca. Esto es muy importante cuando se trata de técnicas muy recientes (recordamos los inicios de la electrónica o de la informática).

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo supone la búsqueda de los candidatos potenciales para desempeñar el puesto, fuera de la organización. Las fuentes de reclutamiento variarán en función del puesto que debamos cubrir, de la zona, sector de actividad de la empresa, etc.

Organismos oficiales no formativos.

- Las oficinas del INEM: Puede proporcionar candidatos, que en la actualidad están en situación de desempleo, para cualquier tipo de puesto y sector, bien de baja o media cualificación. Proporcionan al mismo tiempo personas con distintas experiencias, o sin ellas; personas que por circunstancias se encuentran en desempleo.
- Agencias u oficinas de colocación: Se refieren a cualquier persona física o jurídica que sirva de intermediario para procurar un empleo a un trabajador o un trabajador a un empleador.

No tienen fines lucrativos, lo cual no significa que sus servicios sean gratuitos, ya que pueden recibir remuneración (del empresario o del trabajador) que debe limitarse a los gastos por los servicios prestados. Ventajas: Facilitan variedad de candidaturas a bajo coste. La incorporación de este tipo de personas en ocasiones posibilita subvenciones. Inconvenientes: Los candidatos se encuentran en desempleo. Las candidaturas no son generalmente especializadas, ni tienen un alto nivel de cualificación.

Organismos oficiales formativos/foros de empleo.

Los colegios profesionales, asociaciones y demás entes sociales que agrupan a profesionales de cualquier tipo son una posible fuente de candidatos. Muchas de estas entidades poseen "bolsas" de trabajo o bases de datos a partir de los cuales hacen sus ofertas.

- Bolsas de empleo: Además de las comentadas, existen también bolsas de empleo en numerosas instituciones tanto públicas como privadas: ayuntamientos, cámaras de comercio e industria, escuelas de negocio, centros de especializados, etc.
- Colegios profesionales: A través de sus bolsas de trabajo pueden ser muy útiles cuando el puesto requiere que su ocupante posea determinada titulación.
- Facultades y Escuelas universitarias: Es una fuente de reclutamiento especialmente indicada para Titulados medios y superiores sin experiencia. Las universidades, los COIE (Centro de orientación e información de empleo) actúan como intermediarios entre las organizaciones ofertantes de empleo

y los estudiantes. Con respecto a este tipo de fuentes es preciso señalar que, cada vez son más frecuentes los convenios entre empresas y universidades, a través de los cuales, aquellas disponen de alumnos becarios que, durante un determinado período, hacen prácticas en las organizaciones. Esto puede facilitar la posterior elección del candidato más adecuado para un puesto determinado después de haberlo visto desenvolverse en el "mundo real". También son cada vez más habituales las presentaciones y foros de empleo organizados por las universidades y las organizaciones de alumnos, en los que, las empresas interesadas, pueden impartir conferencias de presentación, repartir folletos informativos, mantener entrevistas preliminares con posibles candidatos, recoger currícula, etc.

- Centros de formación profesional: Muy útiles para reclutar candidatos para puestos técnicos administrativos, especialistas y técnicos jóvenes sin experiencia. Además de los centros de Formación profesional, están los Institutos de Formación ocupacional que han creado numerosas Administraciones autonómicas y municipales y que, imparten formación especializada y actualizada, en función de las necesidades detectadas en el mercado empresarial.

Ventajas: Proporcionan personas con una caracterización de base adecuada a algún rasgo prioritario del perfil, sobre todo la titulación. Permiten localizar titulados con buenos expedientes académicos y, en teoría, posibilidades satisfactorias. En los casos de contratos en práctica o becas, hay posibilidad de observar el desempeño real de la persona con un costo muy reducido (hay bonificaciones del 75% en las cuotas de la S.S.) o incluso subvenciones en los contratos con centros de F.P.

Inconvenientes: Las candidaturas que generalmente se reciben son de personas jóvenes, con experiencia poco desarrollada, por lo que hay que limitar esta fuente para puestos de primer empleo. En general, riesgo de que, una vez formados, puedan marchar a otras organizaciones si les ofrecen mejores posibilidades. Requiere un planteamiento claro de los objetivos del reclutamiento y perspectivas de promoción que se ofrecen, lo que implicaría un estudio de desarrollo de carreras (Gore, 2004).

Empresas Especializadas.

- Las empresas de trabajo temporal: Pueden proporcionar trabajadores que se necesitan sólo durante un período relativamente corto de tiempo. Es una fuente de reclutamiento especialmente utilizada para puestos operativos y administrativos fundamentalmente.
- Búsqueda directa o "Head hunting": También es un método que tiene más de reclutamiento que de selección, en el sentido de que se trata de un procedimiento de localización de candidatos, pero sin que vaya acompañado de aplicación de técnicas evaluatorias, puesto que se da por válido al candidato que se está localizando, dada la información que de él poseemos, que es el conocimiento personal.

En la búsqueda directa el consultor actúa de modo muy diferente al de la selección científica. Nunca emplea anuncios. Los candidatos potenciales proceden de su propia "cartera", que suele formarse a partir de conocimientos y contactos personales, directorios de empresa donde figuran los nombres y cierto historial resumido de directivos o de otros medios análogos. El contacto con el posible candidato tiene siempre un sello de reserva y discreción, tanto de la empresa con el ejecutivo buscado como en sentido inverso. Sólo cuando la relación se afirma como bastante posible, se da a conocer al candidato la organización.

- Empresas consultoras: Procedimiento bastante utilizado hoy, es el contratar los servicios de empresas especializadas en asesoramiento en selección de personal. Este servicio puede revestir diversas modalidades a su vez: Selección completa, desde el diseño del perfil del puesto juntamente con la organización, pasando por reclutamiento, estudio de candidatos y de su ajuste al puesto mediante metodología científica, hasta asesorar en la decisión y modo de lograr la mejor inserción posible del candidato en la organización. Estudio y análisis de candidatos

preseleccionados por la organización, gestiones de búsqueda a través de propias fuentes de candidatos, etc.

Ventajas: Facilitan a la organización la realización de un análisis objetivo del puesto de trabajo como base para el reclutamiento. Logran objetividad e independencia a la hora de evaluar a los candidatos. Uniformizan las evaluaciones. Garantizan la confidencialidad a la organización y a los candidatos. Evitan a la organización molestias derivadas de intereses, presiones externas y de la dedicación de directivos a tareas no habituales.

Inconvenientes: Coste un tanto elevado. Encarecimiento de la oferta económica para atraer candidatos valiosos.

Medios de difusión o comunicación.

- Anuncios en medios de comunicación: Cubre la selección de zonas donde no poseemos reserva de candidatos, por lo cual debemos recurrir a anuncios en prensa.

Los anuncios en los periódicos constituyen el medio más usado por las empresas para ponerse en contacto con las personas que reúnan las condiciones necesarias para ocupar el puesto vacante. Tienen un atractivo por sí mismos y se leen muchas veces incluso por lectores que no piensan en responder a las ofertas.

Ventajas: Dirigirse a un gran sector de la población y recibir un gran número de respuestas. Poder fijar el coste de la selección con anticipación. Evitar pérdidas de tiempo. Poder realizar una selección previa sobre las candidaturas.

Inconvenientes: Rendimiento irregular (pocos candidatos o muchos pero de valía muy diversa). El rendimiento cuantitativo de los anuncios en un periódico está en función de la confianza que el lector le da a ese medio. Coste cada día más elevado, a causa de la subida continua de las tarifas de publicidad en periódicos.

- Selección por banco de datos/Internet/redes profesionales/entornos 2.0: Internet está revolucionando muchos aspectos de la vida diaria de las empresas. Cada vez son más los procesos que pasan por el uso de la red y que ya no se conciben sin recurrir a ésta. Los departamentos de Recursos Humanos son los que probablemente están viviendo más de cerca estos vertiginosos cambios. La aparición de empleo online ha alterado radicalmente las rutinas de trabajo de los especialistas en reclutamiento de muchísimas empresas, obligándolos a adaptarse a la nueva situación a marchas forzadas. Era sólo cuestión de tiempo que internet potenciase otra de sus facetas, la creación de puntos de encuentro entre la oferta y la demanda laboral. No puede extrañar entonces, que, gracias a sus costes más bajos y un público potencialmente enorme, la Red acapare cada día con mayor intensidad la atención de buscadores de trabajo y empleadores.

A principios del año 1995, la oferta laboral en Internet era inexistente en España, y el mercado no estaba preparado para esta tecnología. Sin embargo, hoy Internet se ha introducido ya en las empresas y se ha convertido en un canal de reclutamiento que adquiere cada vez más importancia. La tecnología posibilita desde el anuncio de la oferta laboral en una página web o el envío del currículum por correo electrónico hasta la introducción por parte del candidato de sus datos en un formulario enlazado con el software de gestión de empleo de la empresa (Garralda, 2001).

Además de constituir un nuevo canal de reclutamiento, la tecnología permite, por una parte, que este reclutamiento sea global (candidatos de todos los países envían su currícula a las ofertas online de las empresas) y que la oferta y la demanda laboral se acerquen (como ocurre en las bolsas de trabajo de internet de las universidades). Por otro lado, permite también automatizar y mejorar la gestión de los procesos de selección (mediante cuestionarios de soporte software a través de ordenador pueden computarse rápidamente los resultados obtenidos por los candidatos y agilizar el proceso de

selección). Aunque habrá que tener en cuenta la ley de protección de datos y las posibilidades de la red. El uso de Internet como medio para seleccionar personal ha experimentado un avance muy importante. Así se desprende de los estudios elaborado por Capital Humano, 2009 sobre métodos de reclutamiento de trabajadores.

Otro dato significativo que se desprende de estos estudios es que las tres ventajas más valoradas en la selección por internet son: la inmediatez de su publicación de ofertas, su permanencia online 24 horas al día y siete días a la semana, y el ahorro de tiempo y por consiguiente de dinero. Los sectores más enganchados a este tipo de selección son las telecomunicaciones, la consultoría y la informática. A bastante distancia le siguen el farmacéutico, el financiero y los de gas, agua y electricidad. De la misma manera, las áreas más demandadas son, tecnologías de la información, telecomunicaciones, comercial y marketing, consultoría, internet, finanzas y administración, científico-técnica, producción y recursos humanos.

La altísima demanda de profesiones como técnicos informáticos, web master, o diseñadores de contenidos está empujando a las empresas de selección online a traspasar las fronteras. El futuro de estas empresas está lleno de oportunidades porque se espera un crecimiento exponencial del "e-recruiting" (contratación a través de la red), un auge continuado del sector de telecomunicaciones y una mayor movilidad laboral. En la red circulan historiales profesionales que cuelgan de la red y tienen muchas características en común: se trata de jóvenes con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años que viven principalmente en los grandes núcleos urbanos, con estudios universitarios en su gran mayoría y cursos de postgrado.

Acceso /Servicios al usuario.

✚ Páginas corporativas. La página principal, o de entrada, de cualquier organización contiene la llave que da acceso a cada una de las secciones especializadas. En cierto modo, la página de entrada en internet juega un papel similar al del directorio que uno encuentra al entrar en el edificio central de cualquier empresa: ofrece direcciones a las distintas áreas a las que un visitante cualquiera puede querer dirigirse según la naturaleza de su relación en la empresa.

De cómo esté diseñada la página de entrada depende que el visitante se adentre en nuestras páginas y explore nuestros servicios o que, por el contrario, salte con un clic de ratón a otro sitio más interesante. Una página de entrada debe, pues, no sólo contribuir a construir la imagen corporativa sino también dar una bienvenida explícita a los visitantes con los que tengamos interés en relacionarnos.

Resulta fácil comprobar cómo las páginas web corporativas de la mayoría de las grandes empresas españolas conceden un lugar destacado a la información y servicios ofrecidos a clientes así como a la información económica e institucional orientada a los inversores. Sin embargo, son pocas las empresas que proporcionan una invitación clara y visible al futuro empleado, al visitante que intenta recopilar información que le ayude a orientar su futuro profesional y que podría estar interesado en incorporarse a nuestra organización.

✚ Búsqueda. La búsqueda debe ser sencilla: tras registrarse e incluir el historial profesional, se eligen una serie de preferencias o bien se hace una búsqueda de las ofertas más acordes a las necesidades de cada uno. La inclusión del currículum es inmediata, con sólo apretar un botón tras introducir el nombre de usuario y la clave.

En cuanto a la forma de introducir los datos profesionales, hay varios métodos. En algunas webs se piden unas referencias –personales y de aspiraciones profesionales- comunes para todos los candidatos. Luego se puede redactar una carta de presentación y escribir el currículum al gusto de cada uno. En otros sitios se sigue un modelo estándar y hay que seleccionar el dato preciso de entre las opciones que se presentan, ya que incluyen listados de todos los estudios, centros... Esto limita la explicación de aspectos que pueden resultar de interés. Se cuida mucho la

confidencialidad. El aspirante puede elegir que su currículum sea visible por las compañías y/o que sólo sea accesible cuando se apunte a una oferta.

Una vez contestado el anuncio, el proceso sigue el curso normal, aunque los tiempos de recepción y selección se acortan considerablemente. Además, el candidato puede informarse sobre el estado de su demanda en cualquier momento.

✚ Servicios. Para los particulares, uno de los servicios más atractivos de un portal de recursos humanos es, sin duda, la búsqueda de empleo y para las empresas, la selección de profesionales. Pero el verdadero portal añade otros servicios no menos importantes como son la formación, la selección de personal, información sobre riesgos laborales, trabajo temporal o el mercado de trabajo (legislación laboral, remuneración de puestos en el mercado, subvenciones de la administración regional, local y europea por contratación, información sobre convenios y sentencias de tribunales de trabajo, etc.).

Para el profesional, además de la búsqueda oportuna, se le ofrece también información sobre becas, empleo público, universidades y centros de estudios especializados, sobre contratos, o cómo elaborar su currículum o afrontar la entrevista de trabajo, datos sobre salarios que se pagan en el mercado, y oportunidades de empleo en otros países, entre otros aspectos. Deben verse las páginas de empleo desde la entrada. Deben informar sobre las ofertas de empleo, sobre la integración en el proceso de selección. Pueden descubrir el clima y cultura de la organización. Proporcionan información. Como ventajas presenta:

- La Velocidad. Inmediatez y efectividad. Las características intrínsecas de Internet dotan a una bolsa de empleo online de una velocidad que difícilmente se consigue en los medios tradicionales. La transmisión de información a través de la red es mucho más rápida que los métodos offline, por lo que en el momento de reclutar personal el proceso puede ser mucho más rápido y sencillo. Si bien a veces la velocidad en la red es vertiginosa, hay que ser capaz de adaptarse a ella y saber moverse rápidamente. Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que permite una actualización inmediata. Un cambio de un dato modifica automáticamente la información a partir de ese momento.
- Internet y los datos. La fiabilidad de un Curriculum Vitae (CV) no radica en el formato en que se presenta. En este sentido el candidato que busca trabajo sabe perfectamente que la fiabilidad de los datos que presenta a la empresa son la garantía para poder acceder a un empleo, y por lo tanto es de su propio interés no faltar a la verdad. En este sentido, el candidato que mienta en su CV lo hará indistintamente, tanto en formato digital como en formato papel. Igualmente permite mayores posibilidades gráficas: multimedia, navegación, interactiva, etc. Además hay más espacio para más contenidos. No hay prácticamente límites en cuanto a la cantidad de la información que se pueda publicar.
- Gestión de la información. Cada vez son más las personas que disponen de acceso a Internet y que recurren al nuevo medio por diversos motivos, entre ellos encontrar empleo. Podemos encontrar mayor accesibilidad, ya que se llega a cualquier persona, en cualquier lugar del mundo.
- Perspectiva global. Las distancias se esfuman y el lugar de residencia cada vez preocupa menos. Las compañías globales tienen que estar dispuestas a adaptarse a cualquiera y donde sea. Muchas compañías multinacionales tienen empleados trabajando por todo el mundo en un mismo proyecto gracias a que trabajan en una misma red de comunicación. Aunque cueste, hay que irse preparando para los cambios que también afectarán a la forma de llevar a cabo la selección de personal. Los sistemas de reclutamiento conocidos hasta ahora no brindaban la oportunidad de escoger entre un volumen de candidatos a nivel mundial.

Ventajas para las empresas.

- ↻ 24 h/365 días al año.
- ↻ La oferta de empleo se publica online inmediatamente.
- ↻ El perfil se puede modificar en cualquier momento.
- ↻ Mejora la calidad de los currícula recibidos.
- ↻ Focalizada (donde está el target) perfil preciso.
- ↻ Acceso a candidatos Internacionales.

Ventajas para el candidato.

- ↻ 24 h/365 días al año.
- ↻ La demanda de empleo se publica online inmediatamente.
- ↻ Acceso a ofertas de empleo de entorno internacional.
- ↻ Posibilita la segmentación de empresas y sectores de interés.
- ↻ Relación online y automática con la empresa.

Sus inconvenientes son: Seguridad en el trato de los datos. Sólo al garantizar la confidencialidad de los datos las bolsas de empleo se aseguran un futuro. Aun hay mucho camino por recorrer, pero también es cierto que se ha avanzado muchísimo en este sentido. Se conoce perfectamente la responsabilidad que se tiene al disponer de este tipo de información y se está trabajando continuamente para garantizar la seguridad de los datos.

Si una persona desea cambiar de puesto de trabajo o de empresa no tiene por qué enterarse la empresa en la que trabaja actualmente y puede y debe tener la seguridad de que el proceso de selección se lleva a cabo con total discreción de principio a fin. La tecnología de Internet permite sistemas de seguridad y supone el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos de nuestro país.

No podemos olvidar que brindar un buen servicio y además cualificado, supone una inversión en medios y en especialistas que requiere un precio en el mercado. La combinación entre prensa e Internet será, a la larga, la opción más generalizada en las empresas. Actualmente los perfiles más buscados en la red son informáticos e ingenieros de telecomunicaciones, ya que existe una gran demanda por parte de las empresas. La red nos permite en estos momentos poder establecer un primer sondeo de los profesionales que necesita la empresa y posteriormente pasar a la entrevista.

Por ello, de momento, la relación personal es insustituible, aunque gracias a los portales se puede hacer una selección mucho más exhaustiva. Por lo tanto, se prevé a corto plazo que Internet no sustituya al papel, ni la búsqueda a través de la red, a la entrevista personal. En lo que a España respecta, el mercado tiene aún que clarificarse. Es necesario que –entre otras cosas- se delimiten funciones y entornos. En primer lugar, ¿A qué segmentos de la pirámide profesional se dirigen realmente estas ofertas/peticiones? ¿Cuántas caen en la esfera de estas empresas de reclutamiento a través de la Red? ¿Cuántas son puro “headhunting”? ¿Cuáles corresponden a las empresas de trabajo temporal? Recordemos que no todos los españoles están conectados a Internet y los que lo están, no son todos internautas. Es decir, no suelen navegar más que ocasionalmente por la red. Este es un medio de acceso para que perfiles profesionales muy concretos puedan enviar sus cv, como programadores, administradores de sistemas...

Por lo tanto Internet es un medio nuevo que facilita el contacto inicial entre las personas y empresas y que permite ahorrar tiempo y dinero en las transacciones e intercambios de información y servicios. Pero ello no impide ni evita el contacto personal. Internet es un medio eficaz para ofrecer, encontrar, buscar y seleccionar. Por un lado, está el estudiante universitario o el profesional que quiere cambiar de trabajo o compañía, y, por otro, la compañía o la institución que busca profesionales especializados, cursos de formación para sus plantillas o la que desea consultar aspectos de la legislación laboral. El rasgo diferenciador es la calidad y el tratamiento de una base de datos, de currícula y ofertas de empleo, convenientemente segmentada, que permite online conseguir adecuar los perfiles profesionales requeridos por las empresas a las personas que buscan su primer empleo o a las que pretenden promocionarse en su sector de actividad. Está claro que no se trata de meter

currícula en la red y que las empresas busquen, ni tampoco que éstas presenten sus anuncios y que los profesionales se pongan en contacto con ellas. Se trata de que, tras un proceso riguroso de cruce de información contrastada, las demandas se adecuen a la oferta.

Los aspectos cruciales del proceso son: La elaboración de una base de datos segmentada según categorías profesionales (directivos, profesionales con experiencia; universitarios y profesionales sin experiencia, autónomos y profesionales liberales); la inclusión de ofertas de empleo en tiempo real; cruce automático de las ofertas con la base de datos de profesionales; la búsqueda activa y seguimiento permanente de determinados perfiles; la actualización de datos, mínima cada tres meses; y el servicio de atención al cliente.

Para finalizar, sólo resta insistir en que Internet es ya una realidad plenamente contrastada en otros países europeos y en Estados Unidos en cuanto a sus ventajas para la gestión de los recursos humanos. Queda ahora que en España aumente el número de usuarios de la red en comparación con otros países, y que las empresas experimenten las posibilidades de estos nuevos servicios, sin olvidar nunca, el valor de las interacciones personales y el seguimiento personalizado.

En definitiva, el responsable del reclutamiento, deberá estudiar y conocer todas estas fuentes, para poder decidir rápida y eficazmente, en cada caso, a cuál acudir para tener las máximas garantías de que va a poder reclutar personas con las competencias exigidas para poder conseguir los objetivos empresariales y de recursos humanos.

✚ El archivo de solicitudes. Cada ficha ha de contener información lo más completa posible: datos personales, formación, conocimientos prácticos (informática, idiomas, etc.), experiencia, resultados anteriores, etc. Todo actualizado, por lo que el mantenimiento de una base de datos precisa contacto frecuente con los candidatos y hacerles saber que cualquier cambio debe ser comunicado si desean que su candidatura se mantenga "operativa". Hay que fijar un "plazo de caducidad", pasado el cual las candidaturas no actualizadas deben eliminarse. En este procedimiento pueden utilizarse otros medios de evaluación. Para candidatos conocidos puede ser una nueva entrevista y tal vez alguna prueba. Con candidatos a partir sólo de un C.V., convendrá una evaluación más completa. Los candidatos pueden proceder de una selección, presentados como válidos pero no contratados finalmente, de C.V. recibidos por envío espontáneo, etc.

Como ventaja tenemos que se mantiene gracias a candidaturas "vivas", actuales, que se pueden "rescatar" de forma inmediata con probabilidad de éxito. Es un procedimiento más rápido y económico que la selección normal, si finalmente se hallan los candidatos deseados, pues el cliente evita el coste del anuncio y la espera de la recepción de cartas. Los inconvenientes son: La probabilidad de éxito disminuye, ya que aún manteniéndose actualizadas las candidaturas, las motivaciones hacia el puesto que se oferta pueden no surgir en los candidatos potenciales. Requiere un sistema informático eficaz, con dedicación de personas a su mantenimiento.

✚ Reclutamiento Interno. Los candidatos para ocupar un determinado puesto de trabajo pueden ser personas con potencial que trabajan en la organización y que por circunstancias personales y organizacionales puedan desarrollar otras funciones.

Generalmente, cuando se habla de reclutamiento interno, se piensa automáticamente en promoción interna y, por tanto, que éste implica un cambio a nivel jerárquico superior. Sin embargo, también se pueden realizar cambios horizontales, esto es, cuando un empleado cambia a otro puesto que está incluido en la misma categoría laboral. En el área o servicio solicitante. Ver si un puesto de cierto nivel puede constituir una promoción para alguien, lo que puede precisar una formación complementaria. En otros servicios de la organización. Colocar un anuncio público indicando las características del puesto, sus exigencias. En otros centros de trabajo de la misma organización. Se trataría, en este caso, de traslados.

Esta forma de reclutamiento, permite dar oportunidades a personas con un buen conocimiento de la empresa y sus necesidades, lo que nos garantiza su adaptación y conocimientos de la organización al mismo tiempo que reduce el coste y plazo de su incorporación.

Sin embargo, si se quiere realizar bien y que los cambios internos tengan éxito, es imprescindible que se lleven a cabo rigurosamente y se siga un proceso objetivo en el que:

- Se informe, por los canales adecuados, de la política de promociones y de las vacantes que se produzcan.
- Se tomen las decisiones en base a un estudio de las competencias de los posibles candidatos, tan riguroso o más que cuando se lleva a cabo un reclutamiento externo.
- Se apoye a los trabajadores con los necesarios programas de formación, que les permitan hacer frente con éxito a las exigencias de su nuevo puesto.
- Se programe su incorporación a su nuevo empleo, de la misma forma que con cualquier persona contratada del exterior, esto es con el apoyo y la formación necesarios.

Las bases deben ser transmitidas con claridad a todos los componentes de la organización y formar parte de la cultura y política de la empresa. Hay que utilizar los datos de que dispone, a partir de la comparación del perfil de exigencias de los puestos y el perfil de competencias de los trabajadores para determinar qué personas son promocionables, a qué puestos y en qué plazo, así como las acciones formativas necesarias para que los cambios tengan éxito, especificando el momento de llevarlas a cabo. Todo ello es facilitado por un buen registro de las competencias personales de los empleados, su evaluación del desempeño, etc.

Con estos datos, el equipo de recursos humanos, podrá determinar hasta qué punto podrán cubrirse las necesidades de personal exigidas para conseguir los objetivos empresariales, en el momento preciso, a través del reclutamiento interno. Por tanto, al planificar las acciones de adquisición de competencias, el proceso será siempre; comprobar si las necesidades se pueden satisfacer a través del reclutamiento interno y adquirir las restantes a través de acciones de reclutamiento externo.

5.3.3.2. Preselección de candidaturas y revisión de la información

Como fase entre el reclutamiento y la evaluación de personal aparece la preselección. Entre las candidaturas recibidas a través del medio o medios de reclutamiento hay que establecer cuáles se ajustan satisfactoriamente al perfil del puesto a cubrir.

Su apariencia sencilla y monótona puede llevarnos a verla como algo rutinario. Sería un craso error por parte de quien así lo interprete, pues aquí comienza el análisis de los aspirantes que concurren a la oferta realizada. Requiere suma atención hacer un estudio cuidadoso de los candidatos, a través de la información por ellos aportada, para discernir los más de los menos adecuados. Esta fase supone el análisis comparativo entre el tipo y nivel de cualificación de cada uno de los candidatos y la requerida por el puesto a cubrir, y que se especifica en el perfil de exigencias del mismo.

Ni que decir tiene que el punto de apoyo fundamental para este análisis es el conocimiento del puesto de trabajo, la mayor identificación posible con sus rasgos internos y de su entorno; esto permite deducir quiénes de los aspirantes se acerca, en principio, a las condiciones del puesto.

También es importante destacar que las candidaturas recibidas deben ser estudiadas con una actitud flexible, ya que la excesiva rigidez inicial podría privarnos de candidaturas valiosas. De hecho, ello dependerá del mayor o menor número de candidaturas obtenidas en el reclutamiento. Al comenzar la preselección hay que reunir y repasar la documentación que poseemos sobre el puesto de trabajo de

modo que nos permita completar el "retrato robot" del candidato que se busca, tanto en lo estrictamente profesional como en rasgos personales, estableciendo una escala de cualidades a tener en cuenta, ordenados de mayor a menor importancia.

En todo perfil hay que delimitar rasgos imprescindibles de aquellos otros a valorar como mérito adicional, pero cuya ausencia en un candidato no lo descalifica. Esta graduación es precisa para poder evaluar rápidamente y sin confusiones las candidaturas. Por ello, incluso los rasgos necesarios deben ser ordenados de más a menos peso. Tal vez en esta revisión nos demos cuenta de que necesitamos ampliar algunos datos sobre el puesto. La necesidad de contar con la información más completa posible sobre el puesto y su entorno estriba en que dichos datos sobre el puesto han de servirnos no sólo para el trabajo de la preselección sino para dar información posterior a los candidatos convocados.

5.3.3.3. Estudio de las candidaturas

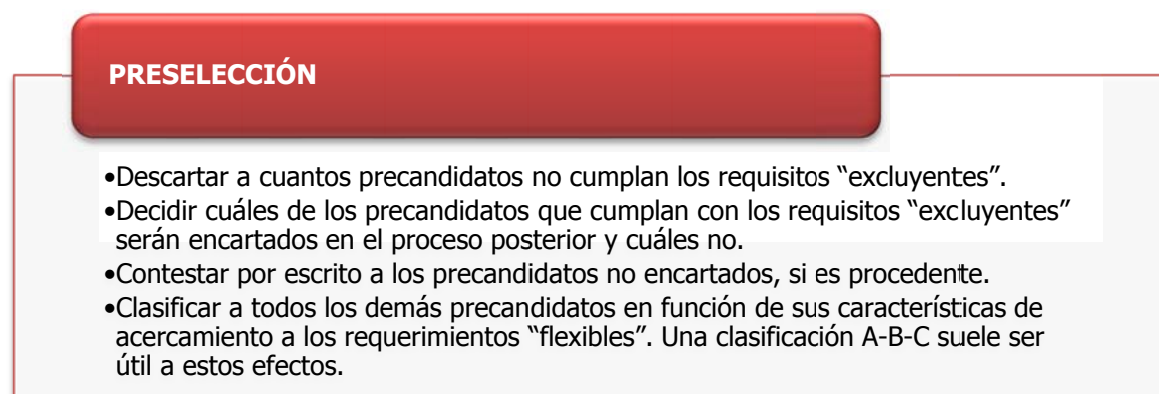
En este paso se trata de identificar aquellas candidaturas que, por sus características "objetivas", cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo para el que se selecciona.

El procedimiento se atenderá en todo a las descripciones de requerimientos objetivos del puesto, aspectos organizativos, formación y experiencia, no resultando aptos para comenzar el proceso aquellos candidatos que no cumplan con las especificaciones preestablecidas como imprescindibles.

Debe siempre tenerse en cuenta que, en algunos puestos concretos, los requerimientos pueden tener un carácter de "excluyentes", es decir, su ausencia invalida al candidato; en otras ocasiones, puede tratarse de criterios "flexibles", es decir, su ausencia o no total adecuación puede no invalidar totalmente al candidato, pero tiene un carácter discriminatorio entre los diferentes candidatos.

La forma de actuar del seleccionador debe, pues, contemplar estas distintas opciones, llegando a los siguientes resultados que enumeramos en la siguiente figura.

Figura 21: Preselección



Fuente: Elaboración propia.

El estudio de las candidaturas requiere subrayar en la documentación recibida los rasgos necesarios para un buen ajuste candidato-puesto, y ello en sentido literal. El uso de cualquier medio que destaque esos rasgos sobre el papel (rotulador, lápiz de color, etc.) es una costumbre conveniente para el análisis de candidaturas, como resultado del cual pasamos a clasificarlas.

En primer lugar, analizar la historia laboral. Los empleos anteriores deberán ser clasificados de acuerdo con el tipo de empresa y la actividad en el que la misma se desempeña y en función de estos

datos. En segundo lugar, analizar la continuidad laboral, su trayectoria, la dirección laboral, teniendo en cuenta los saltos en los distintos puestos, datos a ampliar, etc., y hacerse una idea del tipo y volumen de la empresa. Esto puede suponer más de una lectura de las solicitudes. Si hay un exceso de candidaturas aceptables, el nivel subirá en función del tipo de experiencia y calidad de la candidatura. Si hay carencia, acudiremos al segundo grupo para escoger candidatos que se ajusten suficientemente. Si no aparecieran candidatos satisfactorios habrá que reanudar el reclutamiento.

Se pueden llevar a cabo las siguientes pautas en la preselección: Escribir (a lápiz) los datos más relevantes, que agilicen la búsqueda en el caso de adecuar datos o dar respuestas: por ejemplo, en el ángulo superior derecho indicar apellido/s y nombre/s. Clasificar. Indicar en el ángulo superior izquierdo el número o nombre (establecer un código) de la búsqueda. Leer el CV; si es claro, diferenciarlo de otros o dejar en un grupo aparte para consultar con el equipo técnico de selección.

Clasificar las solicitudes de interés que nos llegan y no corresponden a ningún proceso específico. Para esa tarea es necesario un mayor entrenamiento, pero se pueden clasificar por grandes áreas: empresarial, comercial, finanzas, administración, secretariado, ingeniería, etc.

En función de los datos disponibles de cada candidato, obtenidos a través del currículum, solicitud de ingreso, y/o expediente personal, se clasifican las candidaturas en diversos grupos:

- Adecuados: Son aquellos que parecen cumplir los requerimientos mínimos y objetivos del puesto.
- Semiadecuados: Aún nos faltan datos suficientes para poder tomar una decisión. En esta preselección, conviene rechazar sólo a aquellos candidatos que claramente parezcan no encajar en el puesto de trabajo a cubrir, debido a que los datos disponibles en este momento precisan cumplimentarse o aclararse.
- Inadecuados: Está claro que su nivel de experiencia, formación, etc., se adecua a la exigencia por el puesto. Este grupo, a su vez, se puede subdividir en otros dos:
 - Válidos para otro puesto de trabajo, por lo que serán incluidos en la base de datos de la organización para tenerlos en cuenta en futuros procesos.
 - No válidos para la organización.

Una vez efectuada la preselección de personal y con los candidatos que consideramos aptos en base a los requerimientos objetivos del puesto, podrá establecerse, en función de las competencias necesarias para el desempeño eficaz un cuestionario, que recoja los intereses y motivaciones de las personas y sus actitudes pasadas en determinadas situaciones que nos faciliten la preselección.

Puede ser un impreso que puede diseñarse específicamente para inicio del proceso de evaluación de las competencias relevantes en los candidatos al puesto. La información de los candidatos acerca de sus experiencias pasadas que se pueda utilizar para pronosticar competencias de los diversos candidatos. Se puede tomar en consideración como ayuda para decidir a "grosso modo" que candidatos reúnen una serie de competencias genéricas o técnicas. Puede proporcionar información preliminar a través de las motivaciones y comportamientos.

5.3.4. La selección y evaluación de candidatos en términos de competencias

5.3.4.1. Pruebas o herramientas psicotécnicas

Criterios generales para su aplicación

La utilización de tests para selección de personal ha pasado por diferentes períodos en cuanto a su aceptación. A una época en que su uso se difundió intensamente ha sucedido un período en que son rechazados por muchos como medios adecuados.

Bien utilizados, sabiendo qué alcance tienen los tests y, por tanto, para qué podemos precisarlos, nos prestan unos criterios objetivos, contrastados estadísticamente con muestras de profesionales del mismo tipo que los examinados que son elemento importante para evaluar la correcta adecuación del candidato. No se pueden dar normas absolutas para elaborar baterías. Sugerimos las siguientes pistas:

Ante todo, hay que partir del estudio fisiográfico del puesto, mirando los requerimientos mínimos y objetivos. En puestos de más nivel, en los que, prioritariamente, se precisa evaluar una trayectoria profesional, prevalecerá la importancia de la entrevista y prueba de personalidad, aunque la ayuda de uno o dos tests de inteligencia siempre completará el cuadro de datos. A medida que los puestos requieran el ejercicio de funciones más concretas y prácticas, o bien, cuando examinamos a jóvenes titulados sin experiencia, el uso de los tests es mucho más importante y se precisa elaborar baterías que contengan pruebas de los factores que más intervengan en el desempeño. Si la selección se realiza con vista al seguimiento de carrera, la batería deberá contener tests de los factores primarios de inteligencia fundamentales en cualquier desempeño (inteligencia abstracta, razonamiento lógico, verbal, atención), más aquellos otros que son específicos de los puestos que caracterizan a la organización (numérico, espacial, mecánico y atención). Y en ambos casos es necesario incluir un test que mida dotes de organización. Este mismo criterio será el que predomine en el caso de realizar análisis de potencial humano de la Organización. Pero, en tal caso, las baterías se elaborarán en función de las posibilidades que la Organización permite cubrir.

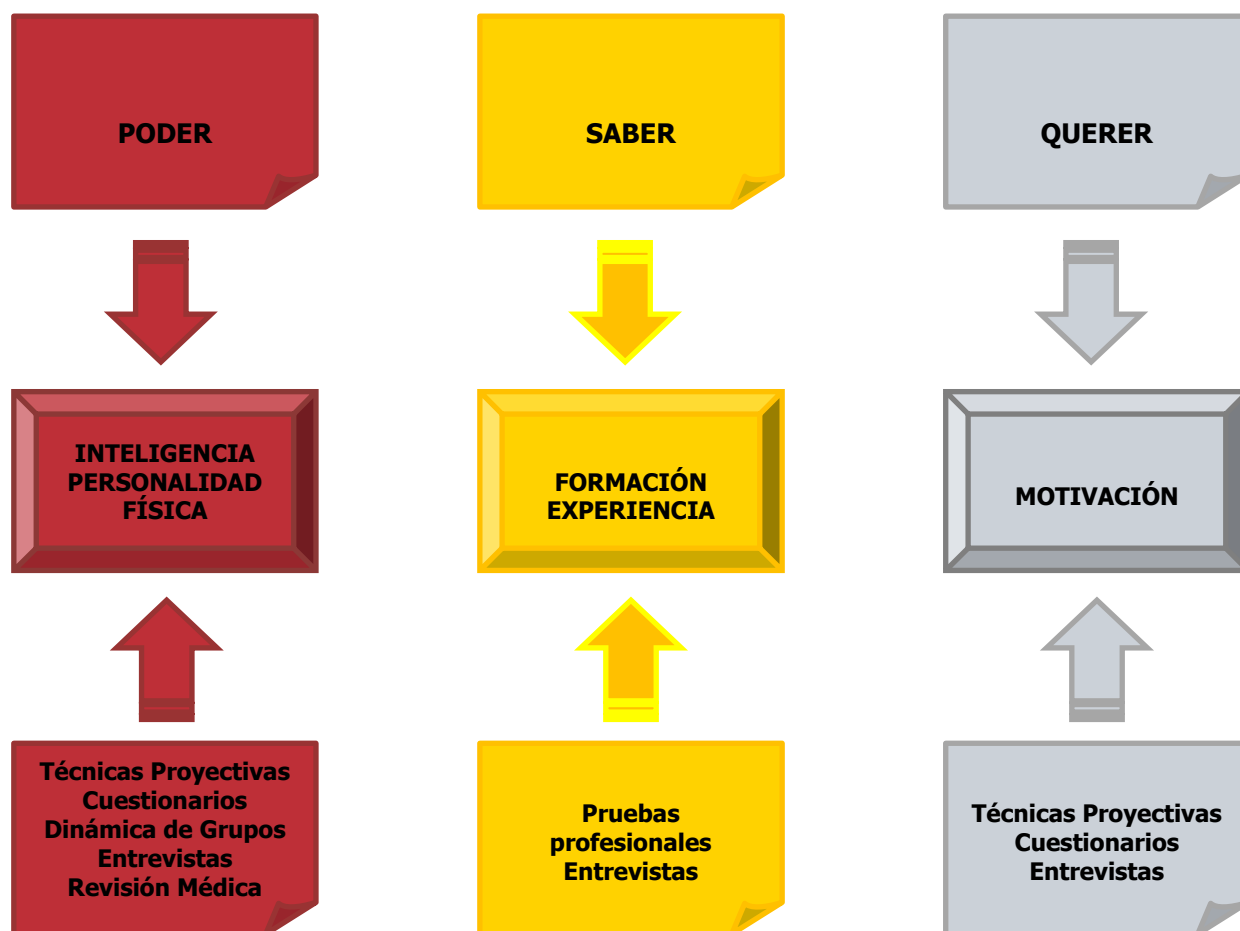
Los Tests

Definición: Procedimiento científico de diagnóstico y medida. Es un reactivo o prueba que, aplicado a un sujeto, da testimonio sobre su aptitud o manera de ser. El término "test" adoptado internacionalmente significa prueba; y como verbo, probar, comprobar, ensayar. Condiciones que debe reunir: Válido: Correlación suficiente entre las puntuaciones obtenidas en el test por cierto grupo de personas y el éxito o grado de aptitud demostrada. Fiable: Permanencia en las puntuaciones al aplicarlo varias veces. Tipificado: Discriminativo, puntuaciones diferenciadas comparables con una población de referencia. Documentación del test: el propio test y el manual. Según el rango que aprecian o miden pueden clasificarse en: Test de razonamiento verbal, numérico y abstracto. Test de inteligencia general. Test de personalidad.

Evaluación mediante la aplicación de pruebas. El hecho de que ciertas técnicas de selección se consideren científicas, no depende precisamente del grado de complejidad que posean, ni solamente de que sean instrumentos más rigurosos y objetivos que los anteriormente aludidos, sino, principalmente, de que constituyen una medida de las características de las personas que están siendo relacionadas con las exigencias de la función a cumplir y sirven consecuentemente para predecir la conducta futura en el desempeño de esta función. Existen diferentes tareas y grados de idoneidad para desempeñarlas. El comportamiento profesional para el desempeño del trabajo precisa poner en juego tres tipos de recursos: poder, saber y querer. El primero hace referencia a la capacidad, entendida en su complejo significado psicosomático. Con el segundo concepto nos referimos a lo que se adquiere mediante el estudio y adiestramiento: conocimientos, destrezas, etc. Por último, indicamos los aspectos de motivación con el tercero de los términos. Este conjunto, visto

globalmente, sería la expresión de competencia del candidato aspirante al puesto. La relación de estos conceptos con las técnicas que los investigan es la que expresa la siguiente figura.

Figura 22: Técnicas selectivas según factores a evaluar



Fuente: Elaboración propia

Dichas técnicas pueden clasificarse del siguiente modo:

- ✚ TÉCNICAS SUBJETIVAS: Currículum vitae (CV). Cuestionario de solicitud. Entrevista.
- ✚ MÉTODOS CIENTÍFICOS:
 - Técnicas psicométricas: Tests intelectuales. Tests de aptitudes. Cuestionarios de personalidad.
 - Técnicas proyectivas y expresivas: Rorschach, Zulliger, TAT y otros. Grafología, etc.
 - Técnicas objetivas con estructura científica: Pruebas de conocimientos. Pruebas de destreza profesional.
 - Técnicas de base psicosocial (situacionales): Assessment Centre. Dinámica de grupos. Test sociométrico, etc.
 - Evaluación mediante Entrevistas

5.3.4.2. Pruebas situacionales

Una vez que una organización ha definido con claridad los objetivos estratégicos que en base a su cultura, oriente hacia su misión y competencias, lo que debería hacer es identificar los comportamientos concretos que se deben dar en los colaboradores y empleados de la organización. (De Ansorena, 1996).

Estos comportamientos no son otra cosa que manifestaciones de las competencias, de forma que la Gestión por Competencias permite vincular directamente la estrategia de la organización con el desempeño de los empleados.

En cualquier caso, se hace imprescindible la aplicación de técnicas y procedimientos de selección que garanticen la identificación de los valores y competencias profesionales de los candidatos y la puesta en práctica de los comportamientos y actitudes deseadas.

Antes de describir los pasos a seguir para cumplimentar la fase de evaluación de los candidatos de un proceso de selección, conviene que hagamos una breve presentación del método que les aporta estructura y soporte conceptual. Éste es el llamado «*Método de Evaluación Situacional*» o, como suele conocerse en inglés «*Assessment Centre Method*» (ACM en adelante), término que ha tomado carta de naturaleza internacional entre los técnicos del área de selección de personal.

Según se desprende de toda la experimentación conductual realizada desde la línea de la psicología del comportamiento, el mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica. Como consecuencia, si queremos predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su desempeño profesional futuro en un puesto de trabajo, debemos observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o bien determinar qué tipo de conducta mostró ante ellas en el pasado. Toda la tecnología de evaluación que toma como punto de referencia este sencillo principio se denomina, con variaciones y matices técnicos en diversos momentos y según distintos especialistas, como decíamos en el párrafo anterior, método situacional de evaluación y, en su aplicación en torno a la psicología de las organizaciones, Assessment Centre Method.

En esencia, las características fundamentales que debe incorporar un proceso de evaluación para que pueda ser considerado dentro de la metodología ACM, son las siguientes:

- ✚ Evaluación con pruebas situacionales. Es decir, algunas «medidas» o apreciaciones de las cualidades conductuales del sujeto se realizan con pruebas en las que el candidato ha de enfrentarse, de manera real o simulada, a situaciones parecidas, en sus características y contenido, a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas reales en el puesto de trabajo. Este principio no excluye la utilización a lo largo del proceso de otros tipos de pruebas o la evaluación con otras técnicas que puedan resultar convergentes, a pesar de que sus indicadores de calidad se encuentran muy sujetos a revisión por parte de los investigadores especializados en evaluación.
- ✚ Referencia a la conducta concreta. Es decir, la forma de «evaluación» o puntuación en tales pruebas situacionales estará referida a unas conductas concretas, observables, intersubjetivamente apreciables por diversos observadores, y no a constructos conceptuales o teóricos.
- ✚ Intervención de la línea de mando. En mayor o menor medida según la organización concreta donde se selecciona, deben intervenir en la evaluación la línea natural de dirección y los directivos inmediatos de los puestos sobre los que se pretende medir, como fuentes para el establecimiento de criterios de éxito, conductas criterio y como observadores y evaluadores de la conducta de los sujetos a lo largo de las pruebas situacionales a que se les someta.

- ✚ Se basa en habilidades específicas. Las pruebas toman como punto de referencia las habilidades o competencias conductuales específicas que se han identificado como «críticas» para el éxito en el puesto de trabajo, de forma que enfoca la atención de los evaluadores en aquellos aspectos o características de la conducta que son realmente relevantes para el desempeño, y se omiten los juicios globales o ideológicos, o los basados en etiquetas de escuela o en constructos complejos.
- ✚ Referencia a conductas criterio. Los parámetros de «idoneidad» o «no idoneidad» de las conductas observadas en el proceso de evaluación habrán sido acordados por los evaluadores de antemano mediante el establecimiento de «conductas criterio» en que se operativiza el éxito en la prueba.
- ✚ Evalúa potencial y no sólo capacidad actual. Cuando el ACM se realiza de forma completa, sus resultados no se centran exclusivamente en la capacidad actual del sujeto con respecto al manejo de un conjunto de situaciones «críticas» hoy, en el aquí y ahora, sino que permite evaluar el potencial de desarrollo del sujeto en cuanto a las conductas criterio mediante los procesos de entrenamiento y aprendizaje necesarios. En este sentido, evalúa el «potencial de desarrollo» del candidato y permite efectuar un diseño del plan de desarrollo necesario para compensar sus carencias actuales o reforzar sus habilidades en el futuro.

Como consecuencia, podemos resumir que el ACM es un proceso lógico que incorpora cuatro habilidades básicas en el procedimiento a seguir: Observación, anotación, categorización-clasificación y evaluación. Sobre la conducta del candidato

Pruebas situacionales para la evaluación de habilidades

De Ansorena, 1996, determina las pruebas situacionales, como aquellas pruebas propias del ACM, a aquellos *test* de naturaleza conductual, que consisten en enfrentar a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo para el que seleccionamos. Consisten, generalmente, en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas en los que se aporta al candidato un paquete de informaciones variadas, y no siempre completas ni coherentes, que debe «gestionar» hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados. Su objetivo fundamental es establecer un contraste sobre el grado real de dominio mostrado por el candidato de aquellos criterios de conducta determinados como críticos para el correcto desempeño del puesto de trabajo.

Las pruebas deben reunir una determinada estructura y contenidos, responder a determinadas fórmulas y practicarse de forma sistemática, según una serie de reglas de puesta en escena que conviene cumplir, según la experiencia acumulada. Algunas de las características más sobresalientes de las pruebas situacionales aparecen en el cuadro que viene a continuación.

Cuadro 24: Características de las pruebas situacionales

Características de las pruebas situacionales utilizadas en el ACM

- Construidas para evaluar competencias críticas referidas al puesto de trabajo.
- Se utilizan ejercicios diversos que reflejan el comportamiento requerido en el puesto objetivo.
- Las de tipo grupal, reúnen de 6 a 12 participantes.
- Un asesor/evaluador por cada 3 ó 4 participantes.
- Los asesores directivos de línea jerárquica, por lo menos en un nivel por encima del puesto «*diana*».
- Los participantes pasarán de 1 a 2 días y medio en el Assessment Centre, según la complejidad y el nivel del puesto «*diana*».
- Los asesores necesitan de 2 a 5 días para la valoración y discusión sobre los candidatos.
- El proyecto es dirigido por seleccionadores entrenados.

Fuente: Elaboración propia.

- ✚ Construidas sobre criterios referidos al puesto de trabajo. Como es natural, las pruebas situacionales que se han de incluir en un proceso concreto de evaluación de candidatos para un puesto deben estar lo más concertadas posible con el contenido y las características del propio puesto de trabajo y con sus tareas. Sin embargo, esta conexión no siempre tiene que ser evidente en cuanto a las tareas concretas que se presenten a los candidatos, sino que su referencia deben ser las *competencias conductuales* implicadas en la resolución de la prueba y las implicadas en la resolución de situaciones críticas de éxito en el puesto, que deben ser coincidentes. Cada prueba debe estar pensada para «hacer surgir» el comportamiento específico que se intenta evaluar en el candidato, y cada tipo de habilidad o comportamiento debe tener predefinido (a ser posible, en colaboración con los expertos técnicos en Recursos Humanos y con los directivos de línea) un conjunto de comportamientos o conductas criterio que muestren inequívocamente la presencia de la habilidad evaluada o su ausencia o carencia rotunda.
- ✚ Convergencia de pruebas. Uno de los elementos que incrementa de forma más significativa la fiabilidad y calidad de la evaluación es la llamada «convergencia de pruebas», de tal manera que una *competencia conductual* específica es apreciada en diversas pruebas distintas realizadas en diferentes momentos y con diferentes contenidos. (Un buen ejemplo suele ser la evaluación de la «*habilidad de comunicación oral*», que el candidato debe mostrar en la *entrevista «focalizada»*, en la resolución de diferentes simulaciones, en la *dinámica de grupos* y en la *entrevista en profundidad*, ante diferentes interlocutores, en diferentes situaciones y con distintas modalidades y fines...). Lo fundamental es que los diferentes tipos de pruebas hagan surgir el mismo tipo o conjunto de *competencias conductuales*, que se ha definido como crítico para el éxito en el puesto.
- ✚ Número de participantes. En las pruebas con varios participantes simultáneos, el número óptimo es de 6 a 12, lo que tiene que ver con la riqueza de aportaciones del grupo de trabajo en las simulaciones y con la capacidad de observación de los evaluadores.
- ✚ Número de observadores/asesores. El número idóneo de asesores u observadores se cifra en uno por cada tres o cuatro participantes o candidatos, siempre que se trate de situaciones de participantes múltiples, como es lógico.

- ✚ Duración del proceso de evaluación. Existen alternativas de muy variada índole. Desde procesos organizados de forma muy «masiva» y que, para cada candidato, han tenido una duración de no más de un día de trabajo, hasta procesos más «finos» que llegan a durar tres días por candidato (aparte del trabajo posterior de análisis de los evaluadores y la generación de informes...). Naturalmente, la duración depende del número y la complejidad de las pruebas, y éstas, de la complejidad y el alcance de la evaluación. En cualquier caso, no se debe olvidar que el proceso es más costoso cuanto más largo y que los candidatos rinden menos por efecto del cansancio a partir del segundo día.

Veamos las ventajas de uso de pruebas situacionales en el ACM en el siguiente cuadro.

Cuadro 25: Ventajas de uso de pruebas situacionales

Principales ventajas del uso de pruebas situacionales en el ACM

1. Alta precisión.
2. Coherencia con las funciones a desempeñar.
3. Posibilidades variadas de aplicación.
4. Previo y durante la aplicación hay una labor de investigación y contraste.
5. Aplicable en todos los puestos y a un gran número de personas.
6. Posibilita la mejora de competencia.

Fuente: Elaboración propia

De Ansorena, 1996, considera sin embargo, que no conviene olvidar que la aplicación de las pruebas situacionales en un proceso de ACM también presenta algunas dificultades importantes, de manejo de la propia situación de evaluación, que han de ser tenidas en cuenta si se quiere mejorar la capacidad de gestión del proceso por parte del seleccionador, las resumimos en el siguiente cuadro.

Cuadro 26: Inconvenientes de implantación del proceso de ACM

Problemas fundamentales de implantación del proceso de ACM

1. Si posterior y particularmente no se efectúa un seguimiento.
2. Divergencias en cuanto a modelo y enfoque en la Empresa.
3. Limitaciones horarias y ajustes de tiempo.
4. Preparación de los asesores/evaluadores.
5. Desacuerdos con la organización.
6. Inadecuación del perfil requerido:
 - Demasiados criterios.
 - Criterios pobremente definidos.
7. Número de candidatos.
8. Dedicación y coste.
9. Confidencialidad de las candidaturas.

Fuente: Elaboración propia.

En efecto, veamos algunas de ellas en detalle:

- ✚ Inadecuado seguimiento. En términos generales, de nada vale realizar un proceso de análisis y evaluación muy pormenorizado, minucioso y certero que llegue a identificar carencia y puntos fuertes con gran acierto y precisión, si después no se realiza adecuadamente el seguimiento tanto de los candidatos evaluados (e incorporados) como de sus procesos de desarrollo y entrenamiento. Es más, tal forma de actuación puede despertar expectativas en los colaboradores que, al ser finalmente frustradas, no conduzcan sino a la desmotivación.
- ✚ Diferencias en cuanto al modelo y enfoque en la empresa. Si la implantación del ACM, con todo su rigor y precisión, es un hecho aislado que se produce de manera anecdótica en el seno de una organización cuyas formas de gestión responden, en general, a otros valores y procedimientos no tendrán efecto renovador alguno sobre el conjunto de la organización.
- ✚ Limitaciones horarias y ajustes de tiempo. Es menos grave, pero a veces la urgencia de las decisiones hace que un sistema bien estructurado de selección basado en el ACM se deteriore en su fase final por falta de tiempo para la integración de resultados. El seleccionador experimentado deberá planificar con detalle estos tiempos y «gestionar» la impaciencia de su «cliente» con todas las artes (buenas y malas) a su alcance.
- ✚ Preparación de asesores y evaluadores. Como ya hemos comentado, su participación en los procesos de ACM no siempre es imprescindible, pero cuando participan deben estar lo suficientemente formados y familiarizados tanto con las *competencias conductuales* que se pretenden evaluar como con las *conductas criterio* definidas para detectarlas. De lo contrario, las divergencias de criterio entre evaluadores puede llevar a discusiones sin límite y a posiciones emocionales de enfrentamiento irresolubles. Fomentar su formación en extensión y en calidad será una de las preocupaciones iniciales de todo seleccionador experimentado en el método.
- ✚ Inadecuación del perfil requerido. Como es obvio, cuanto más preciso sea el análisis de los factores críticos de éxito del puesto de trabajo, tanto más fácil será identificar sus habilidades críticas y, en consecuencia, tanto mayor será la probabilidad de acierto en las decisiones finales de la selección. Contar con un número excesivo de criterios o *competencias conductuales* complicará excesivamente la evaluación y encarecerá su coste; si el número es escaso, no será posible discriminar con acierto entre los candidatos y la probabilidad de error aumentará. Si el número de criterios es correcto, pero están mal definidos o pobremente operativizados en cuanto a *conductas criterio*, la observación posterior del comportamiento será ambigua o se prestará a demasiadas interpretaciones personales...
- ✚ Número de candidaturas. Por supuesto, otro factor de dificultades a manejar consiste en el número de candidatos o participantes que deberán someterse a prueba en el proceso. Si el número es muy bajo, la capacidad de contraste y discriminación será reducida y la probabilidad de encontrar al *candidato completo* será baja. Si, por el contrario, el número es muy elevado, las dificultades de logística y administración del proceso se multiplicarán, y será difícil personalizar los resultados y obtener impresiones profundas de las cualidades conductuales de cada candidato. Este aspecto, por lo tanto, deberá ser tenido en cuenta a la hora de estructurar el proceso de toma de decisiones en las fases finales de la selección.

Tipos de pruebas situacionales utilizadas en el ACM

La creatividad del seleccionador experto, las habilidades de los asesores/evaluadores participantes en el proceso, así como la naturaleza de la actividad o puesto para el que se selecciona, pueden hacer que las pruebas situacionales utilizadas en los procesos de ACM sean extremadamente diversas.

En general, lo que caracteriza a este tipo de pruebas es que consisten en simulaciones. Aunque muy variadas, existe una clasificación tipológica de las simulaciones que las agrupa por sus características comunes de tipos de conductas, veámoslas a continuación.

Dinámicas de grupo:

Es una de las formas de pruebas situacionales más utilizadas en selección y con mayor tradición. Consiste en plantear una «situación problema» a un grupo de participantes o candidatos de modo que deban discutir entre ellos hasta llegar a una solución conjunta o a una respuesta individual. Casi invariablemente, el problema propuesto no presenta una solución única «verdadera» o «correcta» y otras que son «falsas» o «incorrectas», sino que se trata de situaciones complejas en las que la carencia básica de información permite múltiples soluciones y discusión entre los miembros del equipo según sus ópticas de abordaje del problema y según cómo interpreten tanto la situación de evaluación como la situación problema. Existen varias modalidades de este tipo de pruebas que pueden ser de competición o de colaboración; individuales o por subequipos; con un problema único o con problemas de complejidad creciente; con información adicional o con información cerrada, etc.

Fundamentos: La decisión se toma en base a un ratio global de evaluación. En estas reuniones, que surgen como entrevistas simultáneas con un grupo de personas, pueden observarse los diferentes comportamientos individuales, dentro de un círculo reducido de personas. A través de la dinámica del grupo, podemos observar la capacidad de integración al grupo, de intercambiar ideas, receptividad e interés por las de otros, incluso la flexibilidad para modificar sus propios criterios. También se puede analizar la capacidad para comprender un tema, interesarse, aportar ideas inteligentes y centrarse en una actitud abierta y resolutiva para hacer progresar un grupo. Conviene tener en cuenta que las personas pueden estar en ese día condicionados negativamente por la propia personalidad individual; por la inseguridad social o laboral; por vivir una situación frustrante; por enfermedad...Es aconsejable aplicar otras pruebas que puedan confirmar la eficacia de los resultados conseguidos.

¿Qué se pretende con la dinámica de grupos en la selección? Dos fines fundamentales: Observar a los sujetos y, mediante ello, evaluar sus características sociales respecto a la adecuación al puesto. Utilizando la observación como método científico y el contraste entre observadores, podemos llegar a unas conclusiones sobre el modo en que puede comportarse una persona en su entorno laboral, si conseguimos crear una situación de ensayo lo más análoga a la realidad. Esto habrá que hacerlo con cautela, ya que nunca podremos olvidar la cantidad de variables extrañas que escapan a nuestro control y que también aparecen en otras fases del proceso selectivo.

Sólo excepcionalmente trabajará una persona exclusivamente sola. La mayoría desempeña su trabajo en o para una organización, lo cual supone interacción personal. Aquí aparecen aspectos muy importantes de la selección y las consiguientes cuestiones:

¿Cómo se integrará el candidato X en la organización Y? ¿Sabrá cooperar con el equipo existente? ¿Tendrá iniciativa para incorporar nuevos sistemas a los ya establecidos? ¿Negociará bien con nuestros proveedores? ¿Se frustrará cuando no cierre una operación comercial? ¿Cómo organizará su tiempo? ¿Tiene estilo de líder o de seguidor?, etc. Todos éstos y otros aspectos de nuestra personalidad se ponen de manifiesto cuando nos integramos en la organización y son de gran relevancia para el funcionamiento de la misma. Este es el motivo por el cual creemos que las pruebas grupales pueden ayudarnos a mejorar nuestra selección

Veamos ahora criterios de puesta en marcha y evaluación. La dinámica puede situarse como punto de partida de las pruebas o después de haber hecho una primera selección mediante una batería de tests de aptitud. El procedimiento consiste en crear una situación de ensayo lo más parecida a la realidad, de modo que los sujetos adopten espontáneamente algún papel que permita observar su reacción comportamental para inferir de ella rasgos que con mucha probabilidad aparecerán en el desempeño de su trabajo.

El tema del supuesto, la forma de proponerlo, tiempo a invertir y demás detalles de funcionamiento de la sesión deben ser cuidadosamente preparados por los responsables del proceso selectivo. Conviene diseñar previamente una "parrilla" de factores o rasgos a evaluar en función del perfil del puesto. El número de participantes debe oscilar entre 6 y 12 para lograr un conjunto que permita establecer una interacción en donde todos puedan intervenir. El tema puede ser comunicado previamente o no. Dicho tema no tiene que referirse necesariamente a la materia propia del puesto a cubrir. Si el tema no se da a conocer antes, se concede tiempo para preparar una breve intervención y elaborar unas notas escritas como guión. Una vez transcurrido el tiempo de preparación se abre un turno de intervenciones de duración fija, sin orden de prelación, acabado el cual se abre un nuevo turno de interpelaciones.

Durante ambos periodos se observa la conducta que adoptan y en función de dichas observaciones se decide concluir la sesión o introducir un nuevo elemento dinamizador del grupo, como puede ser pedirles que lleguen a un acuerdo o conclusión de conjunto sobre la materia discutida. Es necesario que en la reunión se encuentren, al menos, tres personas como moderadores-observadores. Para desempeñar uno de dichos papeles conviene invitar a un directivo de la organización, con preferencia el responsable de la decisión final. Concluida la reunión se evalúa a los candidatos lo más inmediatamente posible. Se pueden llegar a asignar valores numéricos a los rasgos establecidos.

Posibles actitudes que se pueden observar a través de la dinámica de una reunión de grupo: Participa en el coloquio. Se incorpora al grupo. Se impone al grupo. Se aísla del grupo. Acepta la situación. Actitudes Positivas. Abierto a los demás, conducta resolutive. Muestra solidaridad con el grupo. Concordancia en la reunión. Rebaja la tensión en la participación.

Dinamismo	Activas. Contesta:	Da sugerencias. Da opiniones. Da orientación.
	Activas. Pregunta:	Pide orientación o información. Pide opinión. Pide sugerencias.

Actitudes negativas: Discrepa del tema y de las ideas de los demás. Muestra tensión personal. Muestra antagonismo, oposición. Cerrado a los demás, bloqueado.

Posibles limitaciones que presenta; a pesar de las interesantes aportaciones que este método puede aportar no es posible su utilización en cualquier proceso selectivo. Por sus características y la información que interesa obtener es adecuado en procesos de selección de puestos caracterizados por la continua interacción social, especialmente los de tipo comercial. Pero, dado que el desarrollo de la dinámica implica que los candidatos deben interactuar juntos, en selección de puestos en que se requiere una especial reserva y por ello un trato absolutamente individualizado (p. ej., altos directivos), no es factible la aplicación de este método.

Tipos de dinámicas de grupo:

- Ejercicios en grupo. Son aquellos en los que un número de participantes lleva a cabo una actividad como un grupo. La actividad debe tener un objetivo definido. No debe ser una discusión general sin dirección. El grupo es observado y asesorado en su rendimiento por un equipo de asesores entrenados. El número óptimo de participantes en el grupo es de 6, pero los ejercicios pueden desarrollarse con éxito con 7 personas. Tienden a durar entre 45 minutos y 1 hora. En menos de 45 minutos puede haber individuos que actúen o que dominen el ejercicio en detrimento del rendimiento de otros participantes. Más de una hora empieza a fatigar al asesor. También los participantes pueden comenzar a repetir lo mismo para rellenar el tiempo.

- "Role playing". Consiste en la simulación de una situación en la que los participantes tienen que desempeñar/interpretar su papel en condiciones similares a las que presentan en el trabajo real. Su objetivo es que el participante tenga ocasión de practicar en condiciones semejantes a las que posteriormente se va a encontrar en la realidad. El juego de roles permite que el grupo sea dirigido hacia una discusión acalorada, aunque no demasiado violenta. Estos son fuente de observación de una gran variedad de conductas y dimensiones, por lo que pueden ser utilizados para diferentes finalidades. El éxito de estos juegos de "roles" se basa en el supuesto de que los participantes defiendan su propia opinión durante el ejercicio. Esto significa que cuando, por ejemplo, un participante tiene que desempeñar el papel de jefe de personal, tendrá que actuar tal y como lo haría si fuera de personal de verdad y no como se imagina que actuaría un jefe de personal.

El estudio del caso.

Se trata, en general, de ejercicios individuales de análisis de situaciones o de conjuntos más o menos complejos de información relativa a una situación (por ejemplo, un balance, una situación patrimonial de una sociedad, un departamento de Recursos Humanos, etc.) en los que se espera que el candidato identifique la información relevante, la estructura de forma significativa y saque conclusiones acertadas para poder emprender acciones coherentes de corrección de la situación; al mismo tiempo, en algunas ocasiones, se espera también que el candidato identifique con acierto las lagunas de información crítica y las ponga de relieve. Hay modalidades de análisis en grupos, pero son más infrecuentes y adquieren, inmediata e inevitablemente, el carácter de la dinámica de grupo...

Este método consiste en presentar ante los participantes un determinado problema o caso, a fin de que lo analicen, lo discutan y obtengan las debidas conclusiones. Se trata de una técnica basada en discusiones organizadas y sistemáticas de casos tomados de la vida real.

Un caso es la descripción de una situación real que existe o ha existido en una empresa, ya sea referida a su totalidad, a una parte o a un individuo. Puede aludir a cuestiones financieras, contables, comerciales, etc. Hay que presentar con exactitud los hechos, insistiendo en la necesidad de prestar atención a los más pequeños detalles de la exposición, hay que definir el o los problemas, analizar sus causas y estudiar la solución. Hay que definir claramente los criterios de puesta en marcha ya que, o bien se trata de conocimientos que son necesarios para el ejercicio de la actividad profesional considerada, o bien se busca la capacidad de análisis y resolución de problemas a una situación determinada. Básicamente consiste en elaborar un caso donde los conocimientos sean un elemento crítico para el éxito profesional y determinar en qué medida son los candidatos capaces de dominarlo. La descripción del rendimiento es objetiva, bien de medidas objetivas, bien de una lista de control de errores y dificultades presentadas en la resolución. Para su diseño y evaluación es necesaria la intervención de un especialista del área. La duración estimada dependerá de la dificultad y el nivel de los candidatos.

Técnicas in basket.

Con esta peculiar denominación (que se ha ido haciendo más y más común en el argot de los profesionales de la evaluación) se engloba un tipo de pruebas situacionales muy característicos del ACM que consiste en presentar al candidato un conjunto de documentos que podría encontrar cualquier día normal de su vida profesional en su nuevo puesto de trabajo, en la "bandeja de documentos de entrada" (*in-basket*) de su mesa de trabajo.

Generalmente son cartas, notas internas, facturas, resúmenes de información de gestión, notas técnicas y reclamaciones de todo tipo provenientes del interior o del exterior de la organización y que le son entregadas en paquetes o una tras otra. A veces, la sucesión de entregas de documentos puede ser tal que complique la situación a resolver extraordinariamente. Se puede combinar con llamadas de teléfono simuladas y con peticiones de información específica que puede ser aportada (o no) sobre la marcha. En definitiva, el candidato debe resolver el conjunto de la situación con los recursos a su alcance, y se espera que maneje de la mejor manera posible la incertidumbre y los

problemas técnicos, humanos, comerciales y económico-financieros que se le propongan. Este tipo de prueba ha constituido la base del ACM durante mucho tiempo es casi impensable una implantación de ACM sin que se incluya un *in-basket* entre sus pruebas fundamentales.

Este tipo de pruebas es generalmente bien acogido por los candidatos, ya que se parece al trabajo real. No obstante, se ha puesto de relieve el carácter "situacional" de la tarea. Responder por escrito en un despacho solicitario no ofrece las mismas dificultades que decir las cosas de viva voz y es más difícil resolver problemas delicados cuando hay otros estímulos solicitados continuamente, como ocurre en la vida real. Estos son ejercicios diseñados para simular procesos administrativos del trabajo. En ellos se le pide al candidato que haga frente a una serie de papeles que se encuentran supuestamente en una bandeja. Se espera que la persona realice la tarea de forma parecida a como lo haría en su propio trabajo. No es necesario que los participantes hayan tenido experiencia directiva para desarrollar el trabajo de forma satisfactoria.

En el ejercicio se les da mucha información y alguna es irrelevante. Suele estar presentada en forma de cartas, informes, memos, reglas, y notas urgentes. El ejercicio suele estar dividido en tres partes: Clasificar material en diferentes categorías. Establecer prioridades. Decidir acciones.

Inmediatamente después de completar «la bandeja» se les pide que rellenen una hoja en la que den sus razones para realizar el trabajo como lo han hecho. También suelen tener una entrevista para ver sus opiniones sobre el ejercicio y para establecer las estrategias que se encuentran detrás de las acciones realizadas. En general, los candidatos disponen de un tiempo limitado para efectuar ese trabajo y se les proporciona un resumen descriptivo de la empresa. Tienen que desenvolverse con la documentación que se les facilita y se supone, si se permite, que la tarea tiene lugar un domingo por la mañana cuando los colaboradores están fuera. La elección de los documentos situados en la cesta de correos es importante y la clasificación del trabajo efectuado ha de hacerse lo más sistemáticamente posible. Suelen ser ejercicios diseñados para altos ejecutivos. La bandeja contiene entre 20 y 30 documentos diversos: informes, balances, quejas, facturas, cartas, documentos de negocio, etc.

Sobre todo, es preciso que algunas personas competentes con respecto al puesto y al trabajo solicitado confeccionen una lista de operaciones que han de efectuarse, de informaciones que se deben aportar o no atender, de tareas prioritarias, de las diferentes reacciones posibles y de su respectivo valor. Competencias que permite evaluar: Orientación comercial. Pensamiento analítico. Innovación. Orientación a resultados. Comunicación escrita. Análisis de problemas y toma de decisiones. Capacidad de organización y planificación.

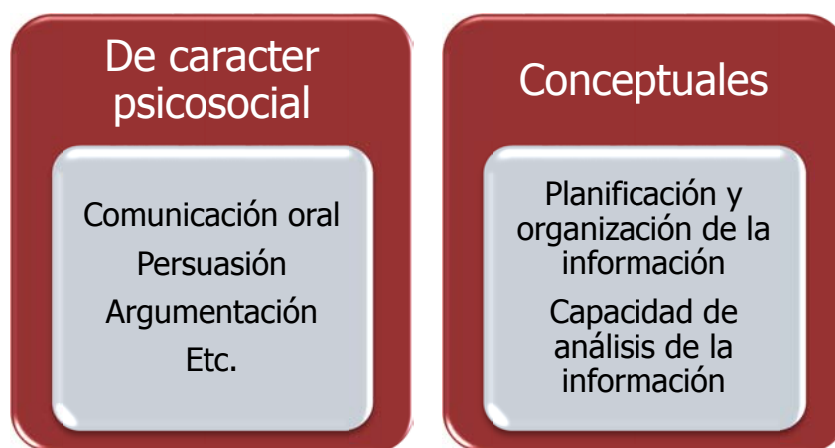
Presentaciones.

Estos son ejercicios divididos en 2 o más partes. Se pide a los participantes que tomen una decisión basada en una información que previamente se les ha dado. Entonces tienen que realizar la presentación de su decisión a uno o más asesores. La presentación es normalmente verbal pero podría ser escrita. La parte final del ejercicio es una sesión de preguntas donde el participante es retado en su decisión. El asesoramiento del rendimiento está normalmente basado en la presentación y las preguntas del ejercicio. El trabajo hecho para llegar a la decisión es sólo considerado a través de las preguntas. Suele ser una simulación de una presentación a un grupo o comité. Puede ser la exposición de los resultados, por ejemplo, un «in tray». Se trata de simulaciones en las que el participante debe efectuar una presentación, es decir, una comunicación formal (posterior, en ocasiones, a un ejercicio de análisis o de una sesión de discusión en grupos) de las conclusiones de algún proceso o de una idea, ante una audiencia simulada, posteriormente efectuará un coloquio y juzgará diversos aspectos del comportamiento del sujeto. A veces la presentación tiene un carácter de controversia o debe ser especialmente persuasiva para la audiencia.

En el caso de que la presentación tenga lugar tras un ejercicio *in-basket*, o de análisis, se concede un tiempo limitado para la exposición, y las pautas se marcan al inicio del ejercicio de análisis. En el caso de que la presentación sea propiamente el ejercicio a realizar, se establecen las directrices a seguir en cuanto al tema a exponer y la duración del ejercicio.

En la siguiente figura listamos posibles competencias evaluadas.

Figura 23: Competencias evaluadas



Fuente: Elaboración propia

5.3.4.3. La entrevista focalizada

Antes de pasar a explicar cómo se realizaría la entrevista focalizada, haremos unas breves consideraciones sobre la entrevista de selección de personal en cuanto a sus aspectos técnicos y fundamentos.

Al considerar la entrevista con carácter general podemos hacernos una pregunta previa: ¿la entrevista es realmente una técnica, o más bien un arte? Puede estimarse que tiene de ambas cosas. Entrevistar parece un arte, que pudieran poseer determinadas personas con cualidades innatas y peculiares. Sin embargo, el dominio del "arte" de entrevistar no es sino el resultado de una formación rigurosa, del estudio y entrenamiento en unas técnicas que, a su vez, se basan en principios teóricos (tomados fundamentalmente, en el caso de la entrevista psicológica, de la psicología y la psicología social).

Como técnica, el trabajo del entrevistador implica el conocimiento de los principios psicológicos en que se basa la entrevista y el modo de aplicación de los mismos. Es algo que puede ser aprendido mediante un procedimiento sistemático y mejorado casi indefinidamente a través de la práctica y la aplicación de una exigente autocrítica sobre sus propias experiencias por parte del entrevistador (Goodale, 1998). Por ello, hemos de comenzar por tener en cuenta los principios teóricos en que se basa la técnica de la entrevista.

La entrevista es difícil de definir, por varios motivos:

Considerada en un marco más amplio, es un instrumento de trabajo (en la investigación, la empresa, la clínica, el periodismo, el trabajo social, la venta, etc.). Es algo muy elástico, dadas las distintas clases que existen y sus múltiples aplicaciones. Hay autores que no se plantean siquiera el definir la entrevista, sino que entran directamente a explicar su metodología para los diferentes tipos que pueden darse en el mundo de las organizaciones. Otros ofrecen definiciones más o menos concisas

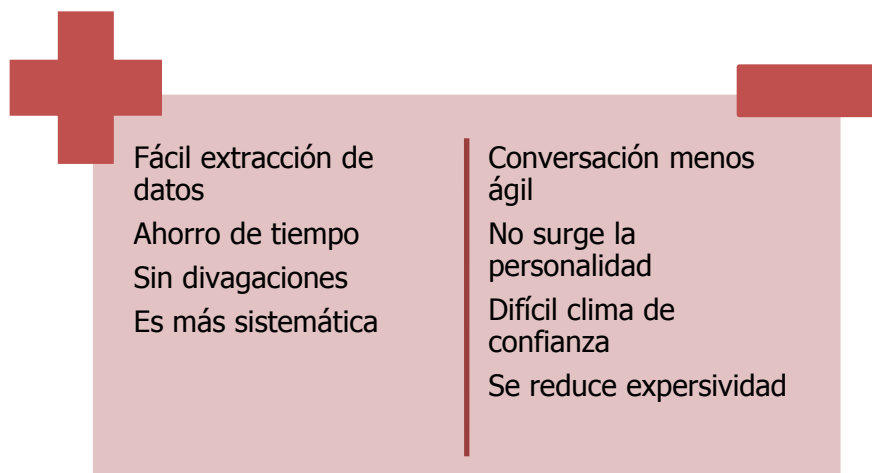
como que es una conversación entre dos personas que se sostiene con un propósito definido y no para disfrutar de la conversación.

Consideramos que entrevistar se trata de una técnica y también de un arte. Entrevistar presupone el conocer unas técnicas que están basadas en unos principios teóricos. Como arte: la entrevista exige unas determinadas cualidades en el entrevistador, cualidades que son, sin embargo casi universales. Y exige, además, un perfeccionamiento que se consigue a través de la práctica. Como técnica: el oficio de entrevistador implica el conocimiento de los principios psicológicos en que se basa la entrevista y el modo de aplicación de los mismos. La entrevista es una comunicación más o menos sistematizada de la que conviene tener en cuenta varios aspectos. Los aspectos técnicos y la comunicación interpersonal. Los factores humanos derivados del hecho de que sean "dos personas" las que interaccionan y comunican entre sí.

Existen muchas clases de entrevistas. Su clasificación se puede hacer según su estructura y por su objeto. Atendiendo a su objeto, las entrevistas pueden ser de selección, de ingreso, de salida, de consejo, etc. De acuerdo con su estructura se distinguen dos métodos de entrevista: Entrevista dirigida y Entrevista no dirigida. La entrevista dirigida consiste en una conversación planificada para la que se determinan de antemano una serie de factores que hay que cubrir sistemáticamente, y en la que el entrevistador interviene para llevar la pauta, previamente establecida, de los mencionados puntos sobre los que interesa obtener información.

En la intercomunicación el entrevistador desempeña un papel activo, mientras que el entrevistado actúa de forma pasiva, limitándose a contestar una serie de preguntas que, a veces, consisten sólo en un "sí" o un "no". El método es equivalente a rellenar un cuestionario por escrito. Sin embargo, hay una diferencia importante: la presencia física de ambas personas le da un matiz humano que no se consigue a través de la escritura. Veamos en la figura siguiente sus ventajas e inconvenientes.

Figura 24: Ventajas e inconvenientes de la entrevista dirigida



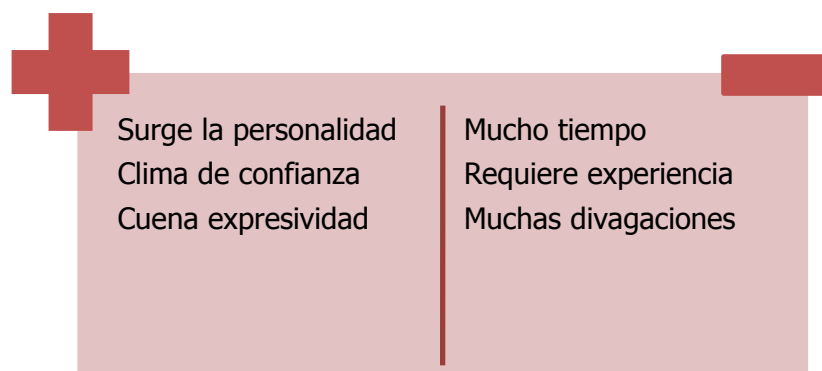
Fuente: Elaboración propia

No obstante, sobre todo cuando el entrevistador no está muy experimentado, es conveniente hacer un guión o cuestionario sobre los puntos a tratar para ordenar ideas y que no se olvide ninguno de los puntos tratados en la conversación a la hora de evaluar la entrevista. La entrevista no dirigida se desarrolla como una charla sin directrices prefijadas, a través de la cual el entrevistador va observando y analizando la forma de reaccionar del entrevistado, sus juicios, sus expresiones y su historial.

Su metodología es totalmente diferente al sistema anterior. El entrevistador actúa en forma activa para situar la entrevista y estimular a hablar al entrevistado, sintetizando los puntos-clave de sus

manifestaciones para invitarle a continuar, a que escuche y relacione sus propios pensamientos, estimulándole para que descargue toda su problemática. La acogida, los ademanes, los gestos, la modulación de la voz y la actitud comprensiva son los elementos que en definitiva van a determinar el clima de confianza y la apertura e intercambio de información del sujeto en el transcurso de la entrevista. Veamos en la figura siguiente sus ventajas e inconvenientes.

Figura 25: Ventajas e inconvenientes de la entrevista no dirigida



Fuente: Elaboración propia.

Esta clase de entrevista en su forma pura no se emplea en las organizaciones más que en casos excepcionales. En cuanto a los aspectos psicosociales la entrevista es, ante todo, una conversación entre dos personas. La comunicación en la entrevista fluye en ambas direcciones e implica diálogo, que da lugar a la asunción de dos papeles complementarios: entrevistador y entrevistado. Esto no es incompatible con el hecho de que la finalidad de la entrevista sea fundamentalmente el dar o el recibir información, y por tanto que el flujo de la comunicación vaya predominantemente en uno u otro sentido.

Si bien se da el caso de que varios entrevistadores puedan interrogar a un mismo sujeto o el mismo entrevistador a varios sujetos simultáneamente, la entrevista se lleva a cabo entre dos personas. Se trata de una relación de interacción "diádica". La presencia de una tercera persona puede modificar sustancialmente la situación y sesgar los resultados de la entrevista. Las dos personas que intervienen en la entrevista pueden conocerse o no previamente, pueden proceder del mismo o de distintos grupos sociales y tener o no características comunes. Pero, en todo caso, al entrar en situación de entrevista los papeles que asumen (roles) son muy específicos (de entrevistador y entrevistado), de forma que se crea entre ellos una "relación de rol" muy peculiar (Guest, 1999).

Esta comunicación interpersonal tiene, además, un carácter determinado por el objetivo de aquella. La entrevista da lugar a una comunicación de carácter profesional. No todo lo que podemos saber del sujeto a través de la entrevista interesa para el propósito de la misma. El profesional de la entrevista busca una información "profesional". Esto va implícito en las "reglas de juego" de esta técnica. Se trata de una comunicación de carácter verbal y no verbal. La palabra es el medio más directo y claro de comunicación interpersonal. Pero los gestos, las expresiones, la misma apariencia externa de los interlocutores, así como su forma de comportarse, constituyen también formas de comunicación que subrayan, modifican o añaden algo al significado de palabras. La entrevista se distingue así de la técnica del cuestionario escrito. Por último, dicha comunicación tiene un propósito definido y un contenido. Es decir, tiene un fin propio, que es la obtención o intercambio de información.

La información que se obtiene en una entrevista puede tener múltiples finalidades: ayudar a una persona, evaluar sus características en orden al desempeño de una tarea, conocer sus actitudes y opiniones, convencerla, etc. Pero siempre el intercambio de información que constituye la entrevista

se realiza con algún propósito definido. Se conjugan en la entrevista factores psicológicos o personales, y factores sociales, a los que tendremos ocasión de aludir repetidamente.

La relación que se establece entre el entrevistador y entrevistado es una típica relación "diádica". No debemos olvidar el carácter dinámico de tal relación (transitoria, pero intensa): tal relación se desarrolla dentro de un "campo psicológico" de fuerzas, según el concepto desarrollado por LEWIN. Cada uno de los participantes en esta relación aporta a la entrevista, aparte de su personalidad y forma peculiar de ser, una experiencia previa, un trasfondo cultural, unas actitudes y prejuicios, etc. que depende en gran parte del grupo social al que pertenece. Con todos estos elementos, en la entrevista se crea una situación psicosocial nueva. Los participantes asumen sus respectivos papeles o roles sociales (de entrevistador y entrevistado), se perciben mutuamente de una u otra forma, surgen actitudes que se entrelazan y modifican en el transcurso de la interacción. Se da también, en esta célula social que es la diada, eso que algunos psicólogos han llamado clima o atmósfera de grupo, resultado de todos los anteriores factores, y que determina en última instancia que la relación social y la situación de entrevista resulte cálida, acogedora y cordial, o por el contrario fría, embarazosa o desagradable.

Siendo el intercambio de información la finalidad más importante de la entrevista, vamos a referirnos a aquellas motivaciones que pueden inducir al sujeto entrevistado a dar la información que se le pide. El entrevistador, como responsable de la dirección de la entrevista, deberá conocer la dinámica de las motivaciones del sujeto entrevistado. Se distinguen dos tipos de motivaciones a este respecto:

- Motivaciones extrínsecas. Una persona estará dispuesta a dar información si cree que ello puede redundar en algo deseable para ella". Es decir, debe percibir el hecho de dar información como vinculada de alguna forma al logro de fines deseable para él.

- Motivación intrínseca. "Una persona está motivada para comunicar con otra cuando obtiene una gratificación, bien del proceso mismo de comunicación, bien de su relación personal con el entrevistador". La necesidad de hablar y de sentirse escuchado y comprendido es casi universal en nuestra sociedad. Podemos hablar también de una motivación "ambiental": la necesidad del sujeto de conformarse a las normas sociales. En nuestra cultura, tales normas sociales favorecen la comunicación en la mayoría de las ocasiones: no está bien visto que nos calleemos cuando una persona nos pregunta.

La entrevista de selección sirve, en primer lugar, para completar la información que se posee previamente del candidato. Parte de estas informaciones son de carácter objetivo, se refieren a datos personales, formación, historial profesional, etc. Aún cuando por su hoja de solicitud o a través del "currículum vitae" presentado por escrito, se conozcan ya los más importantes de estos datos, ocurrirá frecuentemente que existen detalles complementarios que es preciso aclarar con el sujeto.

Pero, en todo caso, el comentario directo sobre ellos será prácticamente imprescindible para interpretarlos de forma conveniente: las circunstancias en que se consiguió un nivel de formación o el modo como se desarrolló una determinada actividad nos ilustran mucho más que la mera indicación del título obtenido o del puesto desempeñado. No sólo los datos objetivos, sino también, informaciones sobre su modo de ser y de pensar, deben ser completadas en la entrevista. Desde esta segunda perspectiva, ha de servirnos para conocer más a fondo al sujeto. Los datos obtenidos a través de otras técnicas psicológicas deben ser contrastados y matizados a través de las impresiones de la entrevista. Aún cuando éstas sean, en sí mismas, subjetivas, con frecuencia nos permiten una indagación más profunda y dinámica del sujeto que la mera descripción analítica de sus características. De ahí que en metodologías como la búsqueda directa y la selección por competencias se tienda a utilizar la entrevista como medio casi único.

Para detectar si el candidato posee la competencia o competencias que se han señalado en el perfil competencial del puesto y en qué nivel posee éstas, haremos una serie de preguntas sobre cada competencia en cuestión que nos permita ver si ha puesto en práctica dicha capacidad y en qué nivel la posee. En la entrevista de evaluación de competencias se deben crear situaciones que provoquen la puesta en juego de comportamientos, habilidades e intereses del examinado.

Otra forma de actuar es pedirle al candidato que nos describa ejemplos de su vida pasada que recojan los comportamientos característicos del perfil de competencias que estamos buscando. Debemos descubrir tipos de conducta que necesariamente presupongan la puesta en juego de una serie de:

- Aptitudes y actitudes.
- Modelos de comportamiento.
- Habilidades y conocimientos.
- Intereses y motivaciones.

La técnica, conocida como "entrevista focalizada", consiste en pedir al candidato que describa detalladamente experiencias relevantes de su pasado ("*flash back*"). Mediante una técnica estructurada de exploración, el entrevistador busca evidencia de que en esas experiencias del pasado el candidato demuestra los comportamientos asociados con alguna de las competencias buscadas. En caso de que el entrevistado no hubiera pasado por una experiencia relevante relacionada con la o las competencias buscadas, el entrevistador le plantea una o varias situaciones hipotéticas referentes a las competencias a evaluar ante las que el sujeto debe responder expresando su conducta operativa, actitudes y decisiones que tomaría etc. Es la técnica moderna más potente que se puede utilizar para identificar las competencias asociadas a un desempeño superior.

La entrevista de evaluación de competencias es una herramienta más que junto con otras herramientas como test, pruebas situacionales, dinámicas de grupo, "*In basket*", pruebas de presentaciones etc., sirven para identificar y evaluar las competencias de un sujeto determinado. La entrevista basada en competencias tiene diversas utilidades puesto que puede ser un medio importante para seleccionar personal, evaluar el desempeño, planificar carreras promocionales, adecuar personas a puestos de trabajo, evaluar potencial, orientar, etc.

Toda entrevista puede ir acompañada de otra serie de herramientas complementarias que ayudaran evidentemente a su desarrollo y evaluación. La entrevista exige planificación, creación de situaciones y elaboración de una guía de preguntas. El nuevo estilo exige tratar menos el "Currículum vitae" y centrarse más en las áreas competenciales, motivacionales y familiares, así como en temas de disponibilidad, movilidad... Una buena entrevista deberá durar al menos unos 75 minutos.

Tal como nos referíamos en la entrevista focalizada, en la exploración de conductas pasadas es interesante planificar los *flash-back* para provocar el relato de comportamientos pasados y trazar la llamada "estrella conductual" *STAR* (en inglés siglas de Situación, Tarea, Acción y Resultado) de modo que se investigue progresivamente cada uno de estos aspectos referentes a la situación que el candidato narra. Veámoslo en el cuadro siguiente.

Cuadro 27: "Estrella conductual"

ESTRUCTURA DE UNA "ESTRELLA CONDUCTUAL" "STAR"	
Situación: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?	Tarea: ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?
Acción: ¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los otros?	Resultado: ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

Fuente: Elaboración propia

La entrevista implica el análisis de una serie de acciones o de ejecuciones correctas imprescindibles para cubrir unos objetivos o resultados exitosos.

Acción 1 + Acción 2 + Acción 3 + ... ⇒ Resultado u objetivo.

Recalcaremos que las situaciones de referencia deben ser críticas, imprescindibles o cruciales, lo cual exige por parte del evaluador una selección de entre todas las acciones o situaciones para identificar las críticas. Si el puesto para el que hay que seleccionar a los candidatos es de nueva creación o si por alguna razón concreta no es posible realizar una entrevista de incidentes críticos con los ocupantes actuales, se pueden aprovechar los resultados de una base de competencias de conocimientos acumulados para hacer un primer esbozo de las posibles competencias que habrá que buscar en el proceso de selección.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

Preparación de la entrevista.

Cualquier búsqueda parte de algo elemental: la lectura inteligente y detallada del puesto de trabajo, del perfil requerido y del c.v. de la persona a entrevistar.

Antes de la entrevista es necesario: Analizar el cv del candidato y analizar la descripción del puesto de trabajo. Después basándose en la descripción del puesto de trabajo y en el perfil de competencias obtenido en el panel de expertos, preparar una serie de preguntas

Ejemplo de preguntas flash back

Autonomía	✓ ¿Cuándo fue la última vez que tuvo que tomar decisiones? ¿Por qué la tomó en ese sentido? ¿Quién había implicado? ✓ ¿Puede recordar una situación en la que debió de tomar una decisión, sin tiempo de pensarla? ✓ A veces se debe actuar antes de poder pensar con tranquilidad ¿Recuerda alguna situación en la que le haya ocurrido esto alguna vez?
-----------	---

Dirección y desarrollo de personas

- ✓ Cuénteme alguna ocasión en la que tuvo que decir a alguien, colaborador suyo, que no lo estaba haciendo bien.
- ✓ Cuénteme alguna ocasión en la que trabajara junto a un grupo de personas para conseguir algo o resolver algún problema.
- ✓ ¿Ha tenido alguna ocasión de ser responsable de algún proyecto? ¿Cómo distribuyó las funciones y en base a qué?
- ✓ ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de su inmediato superior y los más débiles?
- ✓ ¿Cuál cree que es la manera más efectiva de conseguir resultados, trabajando con un grupo de personas?

Persuasión y negociación

- ✓ ¿Recuerda alguna situación en la que haya sido necesario el estar en distintas posiciones de negociación?
- ✓ ¿Recuerda alguna vez el haber tenido que negociar algo importante, para el puesto o en su vida pasada?
- ✓ ¿Cuándo ha sido la vez en su vida en que le ha costado más convencer a alguien de algo?

Iniciativa

- ✓ ¿Cuál ha sido la situación más grave a la que ha tenido que enfrentarse laboral o personal, o la decisión más importante que tuvo que tomar?
- ✓ ¿Cómo la ha solventado?
- ✓ Cuéntame un ejemplo de tu vida profesional en el que tuviste que tomar la iniciativa sobre algo que para ti era importante
- ✓ ¿Has tenido alguna vez que abrirte mercado o trabajar en una empresa donde tuviste tú que buscarte las "habichuelas" porque no había nada creado?

Orientación a cliente y resultados

- ✓ ¿Puede contarme alguna ocasión en la que hiciera algo nuevo o diferente que supuso una mejora en su puesto de trabajo, en su departamento?
- ✓ ¿Qué le mueve en el desarrollo de su actividad?
- ✓ Cuénteme alguna ocasión en la que recomendase cambios en la política o prácticas de un cliente.
- ✓ Cuénteme alguna vez en la que tomase una decisión para lograr e incrementar la eficacia con el cliente.

Resistencia a la adversidad

- ✓ ¿Recuerda alguna situación en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy alta y mantenida en el tiempo?
- ✓ Cuando tiene presiones de trabajo extraordinarias y los problemas se amontonan ¿Qué hace para resolverlos?

Otras preguntas que podríamos formular dependiendo de la competencia a evaluar podrían ser:

Liderazgo y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">✓ Cómo jefe de un departamento ¿cómo establecería las buenas relaciones entre los miembros de su personal?✓ ¿De qué forma se comunica con el personal? ¿Tiene relación con los superiores?✓ ¿Cómo incentiva o refuerza a la gente de su departamento?✓ Cuénteme una situación en la que las personas de su departamento hayan realizado un trabajo solicitado.✓ Si un miembro de su equipo desea realizar una tarea de una forma que usted cree que es errónea ¿qué haría?✓ Cuénteme alguna discusión que haya tenido con algún miembro de su equipo.✓ ¿Prefiere trabajar con más personas o sólo?
Habilidades de Comunicación	<ul style="list-style-type: none">✓ ¿Posee experiencia en presentaciones orales? ¿Cómo las prepara? ¿Qué recursos utiliza o ha utilizado?✓ Cuénteme una situación en la que tuvo problemas para comunicarse con alguien.✓ Cuénteme alguna situación laboral en la que fue importante un buen manejo de la comunicación.
Manejo informático y de la Tecnología	<ul style="list-style-type: none">✓ ¿Qué hace para mantenerse al tanto de los nuevos desarrollos informáticos?✓ Describa un proyecto de ingeniería que haya llevado a cabo.✓ Ha participado en el diseño de una web ¿cómo lo hizo?✓ ¿Qué beneficios aportan los nuevos lenguajes de programación?✓ ¿Cuál es el beneficio más importante de los programas orientados a objetos.
Para jóvenes que acceden a su primer empleo	<ul style="list-style-type: none">✓ En la universidad, ¿qué argumentos utilizaba para convencer a alguien de sus ideas?✓ Cuénteme un poco sobre sus actividades extraescolares que le puedan ayudar en las funciones de este empleo.✓ Cuénteme alguna iniciativa importante que tuvo durante sus años de estudiante.✓ ¿Alguna vez tuvo algún suspenso o una calificación menor de la que esperaba? ¿Cómo reaccionó?✓ ¿Recuerda algún desafío o reto importante al que tuvo que enfrentarse? ¿Cómo lo resolvió?✓ ¿Participó en alguna actividad competitiva? ¿Qué aprendió?

Desarrollo de la entrevista

Preparar el ambiente y clima adecuados: Que sea privado, para que los candidatos puedan hablar con libertad. Que haya un mínimo de distracciones (teléfonos, personas que entran de improviso en la oficina...). Que el aspirante pueda estar cómodo. Su comportamiento y su actitud general como entrevistador determinarán en gran parte el grado de comodidad del visitante. Cree un ambiente acogedor. Si el solicitante está cómodo, usted se asegura una entrevista más productiva. Que ambos ocupen lugares apropiados. Conseguir la empatía mediante una sonrisa amable, mirándolo a los ojos, preséntese usted y a su empresa, con un apretón de manos firme pero gentil...

Aspectos o temas a tratar: Permitir que la persona entrevistada exponga los hechos a su modo y luego ayudarle a completar datos u omisiones. Ajustarse al tema central, de lo contrario, el entrevistado puede sentir desinterés. Evitar las posturas dogmáticas ya que a nadie le gusta que le indiquen cómo debe hacer su trabajo. Mantener actitud de sinceridad y franqueza antes que de astucia y sagacidad, brindar a la persona entrevistada la oportunidad de expresar toda su respuesta sin interrupciones bruscas. Antes de entrar en tema es aconsejable apelar a la amabilidad con temas intrascendentes preguntándole por la forma en la que ha accedido al lugar, hablando del tiempo o cualquier otro tema sin relevancia que ayudará a relajar al candidato y a que éste se encuentre cómodo para expresarse.

Historial educacional: formal, informal, autodidacta, teórico – práctico, idiomas, etc. Profundizar en temas técnicos y circunstancias psicosociales - económicas, motivacionales de esta etapa. Historial profesional. No solo recoger datos de empresas, puestos, responsabilidades, sino explorar conductas del sujeto, motivaciones, sentimientos y circunstancias psicosociales y económicas anexas. También resultados, perspectivas y desarrollo, sentimientos de éxito, fracaso, satisfacción, insatisfacción. Tipo de empleo deseado. Historial personal y familiar. Es importante pero exige cautela. Red social interna y externa: Relaciones laborales; Asociaciones, grupos; Aficiones... Intereses, motivaciones y preferencias.

- ✚ Objetivos del candidato:
 - Consciencia de sus preferencias profesionales.
 - Razones de las mismas.
- ✚ Explique al candidato en qué fase del proceso de selección nos encontramos y qué estructura va a seguir la entrevista.
- ✚ Solicite permiso para tomar notas
- ✚ Coméntele el carácter confidencial de la entrevista.
- ✚ Después, pase a preguntar haciendo un recorrido por el c.v. sobre los datos personales del sujeto, formación, trayectoria profesional, motivaciones por el cambio o por el puesto en concreto.
- ✚ Una vez que tenga una visión global, céntrese en el puesto ocupado actualmente si está desempeñando alguno.
- ✚ Indagaremos después las competencias técnicas, es decir, el nivel de conocimientos o prácticas que requerimos o necesitamos para el puesto en concreto. Utilizamos para ello las preguntas preparadas.
- ✚ Comience a enseñar al candidato a centrarse en hechos o situaciones concretas.
 - Interés por el puesto en cuanto al porvenir.
 - Continuidad en los objetivos previstos (perseverancia).

- ✚ Grado de interés por el trabajo:
 - Comprensión de los elementos de trabajo (sobre el puesto o la función)
 - Capacidad de situar el trabajo en el conjunto de trabajo de la empresa.
 - Interés por conocer la utilidad del producto que produce.
 - Conocimientos de la situación y prestigio de la empresa en el ámbito social.

- ✚ Percepción y juicio sobre sí mismo:
 - Grado de satisfacción que tiene por las actividades efectuadas en otras épocas de su vida.
 - Interés por la actividad nueva.
 - Opinión sobre normas de trabajo (hombre puntual, ordenado, etc.).
 - Actitud frente a la inactividad forzada (caso de paro).
 - Motivación social de trabajo (prestigio, dinero, etc.).

- ✚ Actitudes a través de sus experiencias laborales:
 - Juicios sobre sus empleos anteriores. Motivos por los cuales ha cambiado de empleo.
 - Deseos de emprender trabajos fuertes de riesgo o más duros que los anteriores por tener una ventaja profesional futura.

- ✚ Habilidades, carencias y/o necesidades de formación.

- ✚ Disponibilidad y Movilidad:
 - Habilidades.
 - Destrezas.
 - Puntos débiles.
 - Necesidades de formación a medio y largo plazo.

- ✚ Competencias.
Posteriormente pasaremos a evaluar las competencias genéricas críticas que hayamos diseñado en el perfil de competencias del puesto que necesitamos. Para evaluar estas competencias debemos: Invitar al entrevistado a recordar una situación que haya protagonizado dentro de su vida profesional en los últimos 18 meses/1 año.

Ejemplo:

"Por favor, le pido que recuerde alguna situación que haya vivido recientemente en su vida laboral (o en otras situaciones) centrándonos en el papel que ha jugado en ellas; el objetivo es conocer en detalle el tipo de situaciones a las que se tiene que enfrentar en su puesto y cómo actúa en ellas".

Formule la pregunta brevemente. Posibles aclaraciones:

Ejemplo posibles aclaraciones:

"que te haya ocurrido recientemente";
"que tenga un comienzo, un nudo y un final claro";
o "en la que tú seas el protagonista o hayas jugado un papel importante."

Hacerle ver el nivel de detalle que se espera.

Ejemplo:

"Cuéntame la situación como si se tratase de una película en la que me contarás qué hiciste, lo que dijiste y lo que pensaste, quien había implicado, como se desarrolló y resolvió la situación."

Resalte que lo que busca es conocer la participación específica del entrevistado:

Ejemplo:

"Me gustaría que me hablara en primera persona del singular, que me diga "yo" en vez de "nosotros"."

Explique la importancia de identificar situaciones recientes:

Ejemplo:

"...que hayan ocurrido dentro de los 18-24 meses, porque dado el nivel de detalle en el que vamos a entrar, necesitamos que las situaciones estén frescas en la memoria".

De tiempo al candidato para que piense la situación/es que va a contar.

Ayude a encontrar un incidente si espontáneamente el entrevistado no identifica ninguno: recordar áreas de responsabilidad en la que se den situaciones; nos podemos basar en el currículum vitae.

Solicite una visión global de la situación.

Ejemplo:

"Dame una especie de instantánea de una..."

"...para que yo me haga una idea" (pedirle que haga un resumen).

Ejemplo:

"Cuénteme cuáles fueron los elementos o protagonistas de la historia, las personas que intervinieron, los resultados, cuál fue su papel y en qué marco temporal se desarrolló".

No tema desvíos o dar "marcha atrás" en la secuencia del relato, siempre y cuando hagan surgir material codificable. Indague hasta comprender bien qué pasó (conseguir visualizar la situación), haciendo preguntas aclaratorias si es necesario.

"¿Y quién estaba en esa reunión?"

"¿Cuándo te había llamado por teléfono?"

"¿Qué pensó en ese momento?"

Cuando el candidato habla de la historia, debe formular preguntas que generen respuestas codificables: Hechos: "¿Qué hiciste?", "¿Qué dijiste?", "¿Quién había implicado?", "Cómo reaccionaste". Pensamientos: "¿Qué pasaba por su cabeza en ese momento?", "¿Qué pensaste entonces?" Sentimientos: "¿Cómo te sentiste?" Muy importante: No indague o profundice en temas que son irrelevantes o en historias que no aporten material codificable. Interrumpa al entrevistado si es necesario.

Codifique copiando con bolígrafo y en papel lo que va diciendo el entrevistado durante el incidente crítico, como si fuera taquígrafo, únicamente se copia la información que parezca codificable. Tras la entrevista tendrá mucha información sobre el papel y procederá a codificar con el diccionario de competencias.

Después de la entrevista

Criterios de evaluación. Se puede evaluar: la capacidad de comunicación, adaptabilidad, sociabilidad. Certos rasgos y actitudes de capacidad y personalidad. Líneas gruesas de su desarrollo. Líneas gruesas de su motivación, necesidades e intereses. Es un primer diagnóstico de idoneidad. La entrevista con detenimiento viene a complementar los aspectos competenciales analizados en la entrevista de incidentes críticos y tiene como objetivo explorar otro tipo de datos necesarios para lograr una buena adecuación de una persona a un puesto de trabajo por ejemplo en los procesos de selección. En ella podemos evaluar: Los "requerimientos objetivos" para un puesto de trabajo. Evaluar "ratios" o indicadores de éxito. Descubrir los puntos fuertes y débiles. Calibrar incongruencias y lagunas de información. Formación teórica y práctica → conocimientos y competencias técnicas. Idiomas. Responsabilidades y/o experiencia. Funciones, tareas desempeñadas. Niveles de retribución.

Los problemas que se plantean en la utilización de la técnica del análisis de competencias por evaluación de comportamientos ante incidentes críticos en "flash back" son: La gente no recuerda bien las situaciones más significativas, o se inhibe. A veces exagera o no se atiene a la objetividad de los hechos sobre todo cuando participa en procesos de selección en los que debe quedar lo mejor posible aún a costa de distorsionar la realidad. El candidato nunca ha pasado por una situación que revele la competencia requerida.

Hay que pensar mucho para crear situaciones idóneas. Es difícil crear situaciones críticas. Exige tranquilidad, tiempo, paciencia e imaginación.

Como técnica de evaluación de la entrevista una vez que hemos recogido la información sobre comportamientos transcrita, se analizan y evalúan las transcripciones literales en los candidatos que poseen la competencia y en los que no la poseen. Los comportamientos se comparan con conductas preestablecidas codificadas que se pueden interpretar de forma equivalente por varios observadores o evaluadores en el caso de que los haya.

El perfil del candidato idóneo en competencias se puede utilizar para concretar y especificar el nivel de competencia del candidato. De esta manera, se puede realizar una comparación visual directa entre la valoración del perfil de competencias de cada candidato y el nivel de competencias requerida para un desempeño superior del puesto. La diferencia entre ambos perfiles nos da, naturalmente, una medida directa de lo adecuado que es el candidato para ese puesto y, por tanto, también una medida de las probabilidades del candidato de ofrecer un desempeño superior en dicho puesto.

Una vez identificado el perfil del candidato y su nivel de competencia para el puesto, valoraremos su candidatura teniendo en cuenta tanto aspectos competenciales a nivel técnico y genérico como aspectos motivacionales en relación al mismo y como aspectos de adaptación a la cultura de la empresa y perspectivas y nivel de desarrollo que puede ofrecer la misma. Todo este conjunto de aspectos serán determinantes para decidir cuál es el candidato que se ajusta más al perfil de la empresa cliente o de nuestra propia empresa (si es un proceso de selección interna). Cómo afinar el perfil? Con un "check-list" de competencias fundamentales. Indicando lo que significa para la cultura de esa empresa esa competencia, a qué conducta se refiere. Jerarquizando las competencias. Valorar las competencias a corto, medio y largo plazo. Analizar las cualidades que han facilitado el éxito precedente de otros profesionales en el mismo puesto matizando mucho estas cualidades. Los mejores siempre saben autoevaluarse con precisión. "Copiar" las conductas de los mejores.

5.3.4.4. Informes sobre candidatos

El informe de evaluación del candidato puede seguir varios modelos, nosotros proponemos el siguiente que debe tener en cuenta estas observaciones. En el primer apartado se reflejará el nombre y apellidos del candidato así como sus datos personales como pueden ser fecha de nacimiento, estado civil, dirección, teléfono y todo aquello que conlleva la ficha técnica de dicho candidato.

En el apartado segundo al que podemos llamar "comentarios al historial" se reflejarán tanto el nivel de formación académica obtenido por el aspirante al puesto o evaluado como los cursos realizados, nivel de idiomas, trayectoria profesional en la que haremos un breve resumen destacando aquellos datos más importantes de su currículum que aporta en relación al puesto de referencia. Consideramos de gran importancia aspectos como la motivación del candidato al puesto para el cual se le entrevista, un breve comentario sobre las características del puesto que más le interesan y sobre las objeciones o aspectos menos interesantes del mismo desde el punto de vista del candidato, pueden clarificarnos el nivel de interés que muestra. También es interesante constatar el nivel de retribución que percibe y al que aspira así como las perspectivas de desarrollo profesional que desea.

El apartado de perfil de aptitudes y personalidad reflejaremos la capacidad intelectual, si ha sido medida con pruebas psicotécnicas y posteriormente se pasará a comentar el nivel de las competencias del candidato, puntos fuertes y puntos débiles y competencias y nivel de éstas que muestra su perfil. Es aconsejable que este perfil venga reflejado en un gráfico que mostrara tanto las competencias evaluadas como el grado de éstas que refleja el sujeto, podemos también representar un gráfico con el perfil del candidato o el perfil de competencias idóneo y ver de esta forma en que medida se ajusta al mismo, así como también nos permite ver los gaps competenciales y si son salvables. Por último unas breves conclusiones englobaran los aspectos generales de la candidatura y recomendación de la misma al puesto de referencia.

5.3.5. Acogida de seleccionados

5.3.5.1. Establecimiento del manual de acogida

Ya en el primer contacto que se establece entre la empresa y el candidato en el proceso de selección, comienzan a formarse sobre éste las primeras impresiones acerca del trabajo, compañeros y estructura de la organización que van a ser de importancia para el posterior desarrollo de la persona en su trabajo. De igual manera la empresa transmite objetivos, formas de trabajo, etc., que van a plasmarse en demandas de ésta respecto al futuro incorporado. Todo ello representara una gran influencia a la hora de lograr integrar las expectativas del individuo y la realidad organizacional.

¿Cuál es el sentimiento de la persona recién incorporada a la organización? La incorporación del sujeto a la nueva plantilla supone un momento crucial donde afloran en el candidato sensaciones contradictorias de miedo e ilusión, al mismo tiempo, ante lo novedoso. Todo este proceso será liberado de factores azarosos y se debe estructurar y concretar en un plan o programa de acogida, que deberá plasmarse en un manual que regule a lo largo y ancho toda su evolución.

La organización no puede perder la oportunidad de ofrecer al recién incorporado una sensación de recibimiento cálido, de acogida, es el primer paso para hacerle sentir parte de nuestro equipo, uno más entre nosotros, recordemos que nunca hay una segunda oportunidad para una primera impresión y ésta debe ser positiva (Guest, 2002). Volviendo al punto de vista del nuevo empleado, son muchas las cuestiones que se plantea al ingresar a su nuevo empleo y no podemos olvidar que esas simples preguntas pueden ser aportaciones o sugerencias desde un punto de vista aún objetivo, dado que por su corta experiencia, carece de la formación informal que impregna la organización cuando ya se lleva algún tiempo de permanencia, es decir, saber quiénes son los líderes informales, qué departamentos

tienen mayor peso, e incluso a qué restaurante vale la pena ir para recuperar fuerzas sin dañar el bolsillo en exceso.

Podemos definir el plan de acogida, como aquella estrategia que debe impulsar la organización para adaptar e integrar al nuevo colaborador en su nuevo hábitat laboral. Período de tiempo que tarda el recién llegado en asimilar las normas formales e informales de su nueva empresa, en conocer y dominar su puesto de trabajo y en relacionarse de manera conveniente con sus superiores, compañeros y colaboradores. El período de aterrizaje es más o menos prolongado en virtud de cuatro variables:

- La complejidad del puesto.
- La diferencia entre el puesto anteriormente desempeñado por el recién llegado y su nuevo puesto.
- La personalidad del sujeto.
- Las medidas que la propia organización adopte para acoger al nuevo empleado.

A la nueva empresa le interesa reducir al mínimo la duración del tiempo de aterrizaje, y esto por las siguientes razones: Durante el período inicial los recién incorporados tienden a estar tensos, inseguros, aprensivos, hipersensibles. Este estado de tensión les lleva a alcanzar un rendimiento, en general, poco satisfactorio tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, al tiempo que se incrementa el riesgo de sufrir accidentes laborales. Las primeras impresiones son las más duraderas. Una primera impresión negativa lleva al "nuevo" a posturas defensivas y de reserva, mientras que si las primeras impresiones son agradables, le inducen a posturas de entrega y dedicación. La mayor parte de bajas voluntarias se producen en los primeros seis meses de trabajo. Muchas de estas bajas se atribuyen a una deficiente política de adscripción al puesto de trabajo.

Es importante tener en cuenta a lo largo de todo el proceso del papel del mando inmediato del recién incorporado, ya que va a ser la persona que va a tener la misión de apoyar, formar y evaluar a este.

Es importante la figura del orientador que puede ser tomada por el responsable del departamento del propio colaborador en ausencia de departamento de recursos humanos, aunque no se recomienda por el respeto y recelo inicial que se existe hacia el nuevo superior jerárquico. Un segundo responsable puede pertenecer al departamento que acoge al nuevo colaborador, siempre surge la duda de a quién dirigirse si no funciona la impresora, dónde voy a almorzar o dónde puedo aparcar con facilidad por la mañana, estas y otras cuestiones deben ser resueltas por el tutor, se encargará de las cuestiones informales, esta figura juega un papel realmente integrador. Se recomienda que el cargo de tutor sea rotativo entre todo el personal.

No cabe duda que para el éxito del plan, debemos contar con el interés y la buena predisposición de colaborador y tutor, si no es así, el fracaso está garantizado. El hecho de ser tutor, en principio, debe ser voluntario, la persona que muestra desinterés no puede ser propuesta, no ayudaría a conseguir nuestro objetivo. El perfil ideal de tutor es aquel de talante comprensivo, amable, un tanto empático y paciente, por lo cual las personas que no cumplan en grado mínimo estos requisitos se deberían descartar, con ellas sería mejor obviar todo tipo de plan de bienvenida. También es evidente que el tutor debe tener una cierta antigüedad en la organización, al menos, unos seis meses, periodo que consideramos prudente para conocer lo formal y lo informal.

Un buen programa de acogida debe reunir al menos tres características:

- Global: todos los miembros de la organización deben estar implicados en cada una de las fases del proceso.
- Coherente: el plan debe orientarse a un claro y único objetivo.
- Asumido por la organización: el programa será incorporado al funcionamiento de la compañía como la forma más efectiva de alcanzar la integración de las personas.

El fin último de un programa de acogida es transmitir al recién incorporado los conocimientos necesarios acerca de la cultura, objetivo y política de la empresa, además de los de su propio entorno de trabajo, para conseguir una mayor, mejor y más rápida integración de la persona en la organización. Al mismo tiempo se valora al nuevo empleado en un periodo de prueba donde se decide si es apto o no para el puesto.

Los contenidos básicos que debe contener un programa de acogida son los siguientes: Valores y cultura que la empresa desea transmitir a los candidatos, así como la forma de hacerlo. Definición de la información que se va a dar a los candidatos durante el proceso de selección acerca de exigencias del puesto de trabajo; perspectivas de futuro, y características de la organización y del equipo humano. Estrategias de información al superior inmediato de la nueva incorporación, así como la de su equipo de trabajo (Álvarez de Mon, 1998). Enumeración de las fases que darán lugar a la integración de la persona en la empresa, así como de las personas que intervendrán en ellas. Hay que orientar los esfuerzos a propiciar que el nuevo empleado asuma el proyecto de empresa como propio y que su forma de actuación se adecue a los comportamientos derivados de los valores culturales de nuestra organización. Presentación del candidato al total de la organización, en especial al área del que va a formar parte, a su jefe inmediato y equipo de trabajo, etc. Descripción de las tareas a desempeñar. Acuerdos acerca del proceso de seguimiento del que va a ser objeto el nuevo candidato: plazos de prueba, formación complementaria, evaluaciones periódicas, entrevistas, etc. Aplicación individualizada del modelo de formación de la empresa en el individuo.

Todo este proceso se desarrolla en una serie de fases estructuradas a las que les corresponde una dimensión temporal determinada y una secuencia de aspectos funcionales concretos, siendo coordinado por el departamento de selección de personal y potencial. Estas etapas reúnen los contenidos anteriormente expuestos y con el uso de una metodología específica pretenden alcanzar submetas que den lugar al objetivo final de integración del nuevo empleado en la empresa.

En la fase de bienvenida se da al nuevo empleado información acerca de diferentes aspectos relacionados con la empresa. El objetivo de esta etapa es conseguir que el nuevo empleado posea conocimientos globales de las diferentes áreas y de los temas de interés general de la organización, para evitar la desorientación que surge fruto del desconocimiento de la empresa.

En todos los grupos humanos existen normas no escritas sobre la manera de vestir, el vocabulario admitido y el rechazado, personas con las que uno se debe relacionar y personas con las que no debe hacerlo, a quién se puede tutear y a quién hay que darle el tratamiento de respeto...

Lo normal es que el individuo que se ha presentado al poco tiempo adopte comportamientos miméticos respecto del grupo. Para conseguir que este proceso de fusión se realice en un tiempo breve y sin consecuencias indeseables, en algunas empresas se suele designar a un colega del recién ingresado, para que sea su "padrino". Esta persona se encarga de acompañarle en los primeros días, presentarle al resto de sus compañeros o a los jefes, mostrarle las instalaciones comer con él en el comedor de empresa y, en general, familiarizarle con la cultura de la organización. Si los dos procesos paralelos, el de información y el de integración, se conducen hábilmente, es esperable que el aterrizaje del nuevo se realice en un tiempo breve y sin demasiados traumatismos. Se incluiría dentro de esta información a transmitir al nuevo empleado contenidos como: Historia de la empresa, situación actual y proyección futura. Plan estratégico de la empresa. Políticas de planificación, organización y cultura de la empresa: orientaciones globales que dirigen la acción de la empresa como su posicionamiento ante la calidad de servicio, fidelización, atención al cliente, trato personalizado, etc. Organización general: relación de las diferentes áreas de la empresa.

Para la cumplimentación del objetivo en esta fase nos podemos ayudar de diferentes metodologías:

- Entrevistas de acogida.
- Apoyo en nuevas tecnologías como es el uso de la Intranet de la empresa como Programa de Bienvenida para el nuevo empleado.
- Realización de películas de presentación de la empresa.
- Redacción de manuales de acogida en papel impreso, en los que se refleje información detallada acerca de la estructura de la empresa, beneficios sociales, normativa legal básica, formación, etc.
- Sesiones formativas para dar una información global de la organización y de cada una de las áreas, en las que se explique detalladamente las funciones, estructura y objetivo de éstas.
- Presentaciones y visitas a sectores representativos de la organización.

Todas estas acciones deben estar totalmente planificadas y programadas en el tiempo y en el espacio.

El modelo de acogida distingue a los diferentes agentes o responsables que van a participar en el diseño, gestión y aplicación del plan de acogida. Esta particularidad se contempla en el sistema de información del modelo a través de diferentes niveles de trabajo para cada uno de los responsables considerados. En general, podemos definir hasta tres tipos de perfiles de agentes, con funciones claramente delimitadas y diferenciadas:

Perfil tipo 1. Responsable del modelo de acogida en la organización: Gestor general

Su misión fundamental es ser el dinamizador del modelo de acogida y el proveedor de las unidades de negocio en cuanto a metodología, contenidos y soportes. Su labor se concreta en las siguientes funciones: Facilitar a todos los responsables de acogida la metodología a seguir para llevar a cabo la gestión de la acogida de los nuevos empleados a través del modelo. Proponer las acciones de acogida y establecer la información y documentación a entregar a las nuevas incorporaciones, definiendo los contenidos generales relativos a la compañía y elaborando una guía de contenidos profesionales personalizables por los responsables de las unidades de negocio (Andrés Reina, 2005). Realizar el seguimiento del cuadro de mando del modelo, que resulta de la agregación de los cuadros de mando de las unidades de negocio.

Perfil tipo 2. Responsable del modelo de acogida en la unidad de negocio: Gestor de la unidad de negocio.

Su misión prioritaria es dinamizar el modelo de acogida en la unidad de negocio, proporcionando criterios de actuación y herramientas a los responsables de acogida. Esta labor se concreta en las siguientes funciones: Realizar la planificación de la acogida de los nuevos empleados de su unidad. Incorporar, en la información dirigida al nuevo empleado, el contenido relativo a su unidad a partir de la guía de contenidos propuesta por el gestor general. Realizar el seguimiento y evaluación de la aplicación del modelo de acogida en su unidad de negocio conforme al cuadro de mando correspondiente. Proponer al gestor general nuevos contenidos y servicios a incorporar en el modelo de acogida.

Perfil tipo 3. Responsable de la acogida del nuevo empleado: Tutor

Su misión básica es asegurar una acogida motivadora y alentadora de los nuevos empleados que tiene asignados, participando en la elaboración de su plan de acogida y ejecutándolo. Esta labor se concreta en las siguientes funciones: Diseñar y ejecutar el plan de acogida de las nuevas incorporaciones. Ser su interlocutor y su mentor. Es necesario hacer la observación de que, dependiendo del tamaño y estructura de la empresa, la responsabilidad del modelo de acogida en la unidad de negocio (Perfil tipo 2) pueden ser competencia de un única persona.

5.3.5.2. Facilitar el acceso al puesto/incorporación

El nuevo colaborador toma contacto concreto con su entorno profesional. En este momento tienen lugar las presentaciones oportunas a mandos y compañeros y se trata de acercar a la persona a su medio físico en el que trabajara. Se le informa de todo aquello que necesita saber acerca de las normas, tareas, relaciones, sistemas de comunicación, etc. que le van a permitir desarrollar su labor.

Paralelamente se desarrolla un plan de formación orientado a la tarea que va a realizar el individuo que podemos desglosar en dos partes: Programa de formación personal-social: trata de desarrollar en los nuevos candidatos las aptitudes o habilidades generales que van a ser recomendables en su trabajo. Programa de formación específica-técnica: orientada hacia las tareas específicas que la persona va a desarrollar. A pesar de que el nuevo empleado allá realizado trabajos similares en otras empresas necesita de una formación específica para adaptarse al novedoso medio.

Esta formación va a ser utilizada por el mando inmediatamente superior para la programación del plan de trabajo que se diseña para cada individuo incorporado, siendo definidos de manera estricta objetivos y programación. Así este plan debe estar acomodado a los programas anteriormente descritos para aplicar lo aprendido y evitar en la medida de lo posible errores y problemas. Un aspecto importante de este programa es la descripción concreta del puesto de trabajo, en el que se incluye aspectos sobre su definición, realización, responsabilidad que acarrea, misión, objetivos, etc.

En esta fase también se inicia en la práctica la fase posterior de seguimiento y abarca además todo el periodo de prueba por la cual se determinara si la persona es apta o no para el puesto de trabajo.

El objetivo en la fase de incorporación es informar amplia y concretamente de la función a desarrollar en su área, de cuáles son los resultados que se esperan de él, indicando en cada caso que es lo que debe hacer para obtenerlos. Los temas que debe comprender esta fase son los siguientes. Organización general del área y el lugar en que se encuadra su sección. Relaciones de su área con otras partes de la organización. Características de la sección a la que se va incorporar el nuevo empleado y resultados objetivos que se esperan alcanzar. Funciones y tareas de su puesto. Las relaciones que debe mantener con el resto del equipo y de la organización.

Nos ayudamos en esta fase de una serie de herramientas: Descripción del puesto de trabajo. Creación de programas de formación técnica, adiestramiento y de trabajo para cada nivel profesional. Realización de sesiones de trabajo con el responsable inmediato.

5.3.6. Seguimiento e integración de los seleccionados

5.3.6.1. Evaluación del período de prueba

La selección de personal desemboca en la incorporación del candidato a la organización, inicio de un período del mayor interés para lograr la buena integración del personal. La función del consultor o técnico de RR.HH no concluye con la entrega del informe. En el período de seguimiento tiene un papel que desempeñar, aunque en muchas ocasiones no sea recabada su colaboración, tal vez porque a menudo esta posibilidad se desconoce por parte de los responsables directos y de recursos humanos.

En especial, si se ha realizado un proceso de selección, sea interno o externo, encomendado íntegramente al consultor, la asistencia de éste a quienes han de tomar la decisión es muy oportuna. Va desde la mera consulta sobre aspectos particulares del informe, al acompañamiento a los responsables a la hora de decidir, y se continúa en el período subsiguiente a la incorporación en forma de cooperar al seguimiento del candidato hasta verificar su positiva integración en el puesto y entorno laboral (Badaraco, 2002).

La validación de las competencias es un proceso mediante el cual se evalúa la actuación de una persona, a lo largo del periodo de prueba, en relación al perfil de competencias de su ocupación y al requerimiento de desempeño del cometido asignado por la organización. Dicha evaluación se realiza por el superior jerárquico, pudiendo intervenir otros colaboradores como subordinados, colegas y clientes, en relación a unos criterios previamente determinados, durante una entrevista en la que se analiza y aprecia el nivel alcanzado por la persona en cada uno de dichos criterios.

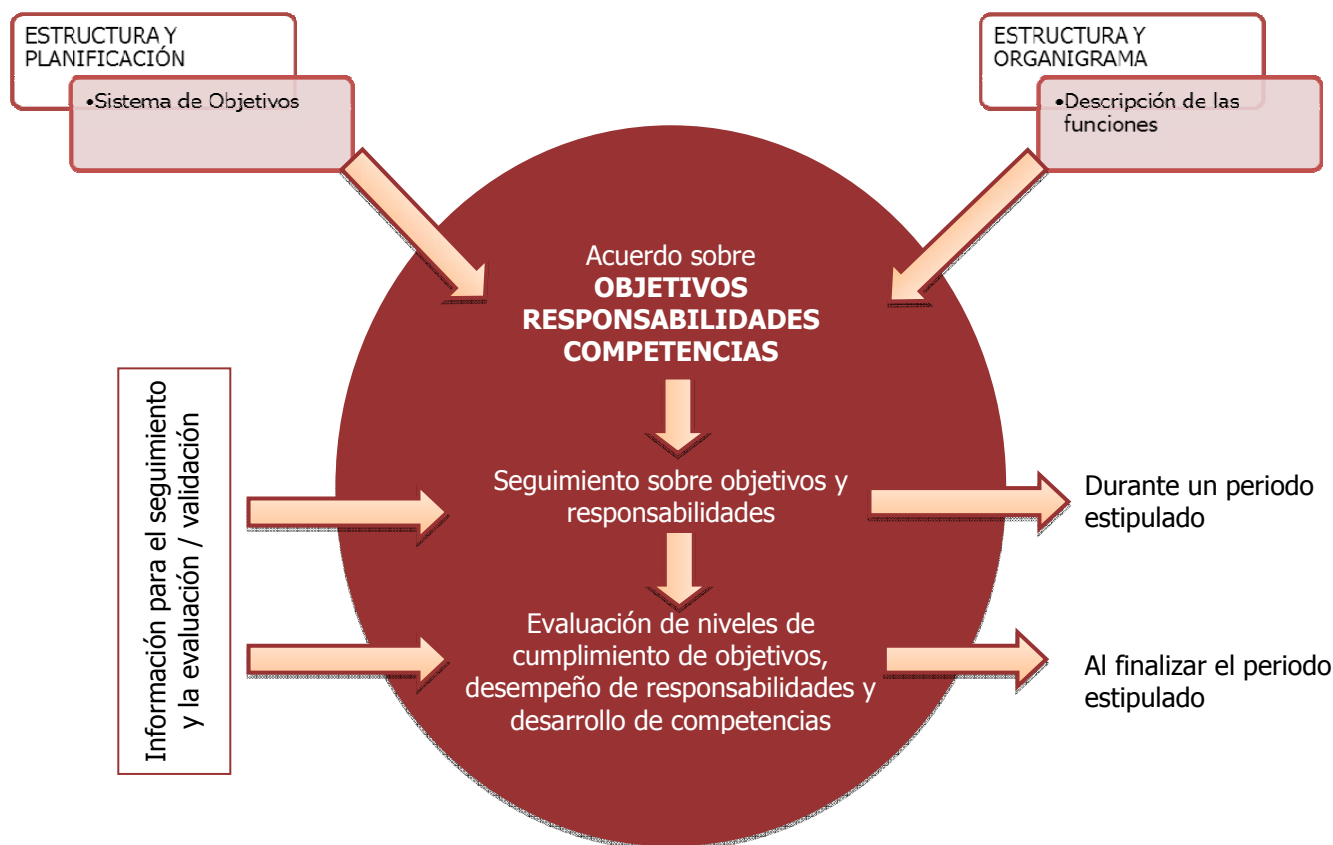
Este sistema no debe quedarse en un procedimiento burocrático, sino que debe buscar una mejora general de la vida de la empresa, concretamente: Racionalizar las decisiones en materia de gestión de las personas en aspectos tales como: Adecuación a una ocupación: selección, orientación, cambio,... Movilidad: adquisición de experiencias, polivalencia... Formación y perfeccionamiento.

En términos generales la evaluación debe servir para: Implantar un seguimiento permanente de las personas y sus competencias (capacidades, actitudes y potenciales disponibles) Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afecten a la gestión de las personas. Empezar acciones de formación y de perfeccionamiento necesarios para el desarrollo potencial de las personas actuales de la empresa. Mejorar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos Dado que el sistema prevé la comunicación con los evaluados, mediante la entrevista periódica de evaluación, la evaluación constituye una ocasión para: Clarificar a cada uno lo que tiene que hacer y lo que puede esperar de los demás (definición de responsabilidades y objetivos). Dar a conocer a cada uno sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Mejorar la comprensión mutua y las relaciones interpersonales (el diálogo permite resolver contenciosos, neutralizar rumores, mejorar la comunicación, etc.). Desarrollar un clima más positivo (justicia y equidad de trato). Motivar a los colaboradores (necesidad de información, estima y consideración). Favorecer la adquisición de competencias de la línea jerárquica en la gestión de sus recursos humanos. Mejorar las actuaciones individuales de la unidad así como de la organización en su conjunto. Se estimula a cada uno en conseguir desempeños con éxito, comunicándole cómo lo está haciendo, evaluando objetivamente las contribuciones individuales, reconociendo los buenos resultados y orientando el desarrollo profesional a través de la mejora continua en la actuación.

Para su implantación consideramos que debe cumplir al menos las siguientes condiciones:

- ✚ Pensada en función de los objetivos a alcanzar.
- ✚ Orientada tanto al desarrollo profesional de las personas como al de la organización.
- ✚ Formalizada por escrito, en el que se recojan los acuerdos alcanzados.
- ✚ Referida a un período de tiempo definido y realizada periódicamente.
- ✚ Realizada por comparación a criterios precisos y con referencia al trabajo efectuado.
- ✚ Abierta y orientada hacia la evolución futura y la acción. No sólo hay que evaluar resultados sino que hay que buscar mejoras posibles.

Figura 26: Relaciones en el funcionamiento de la organización



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se pretende conceptualizar como encaja el proceso en el marco general de la gestión de la empresa. Así la organización debe tener: Un sistema de información que permite controlar la gestión realizada, que visualice, y permita contrastar lo realizado con lo previsto (objetivos) facilitando la toma de decisión en cuanto a posibles medidas correctivas en caso de desviaciones significativas. Unas reglas de juego, suficientemente claras, que faciliten la convivencia con el grupo social que es la empresa y permita su desarrollo.

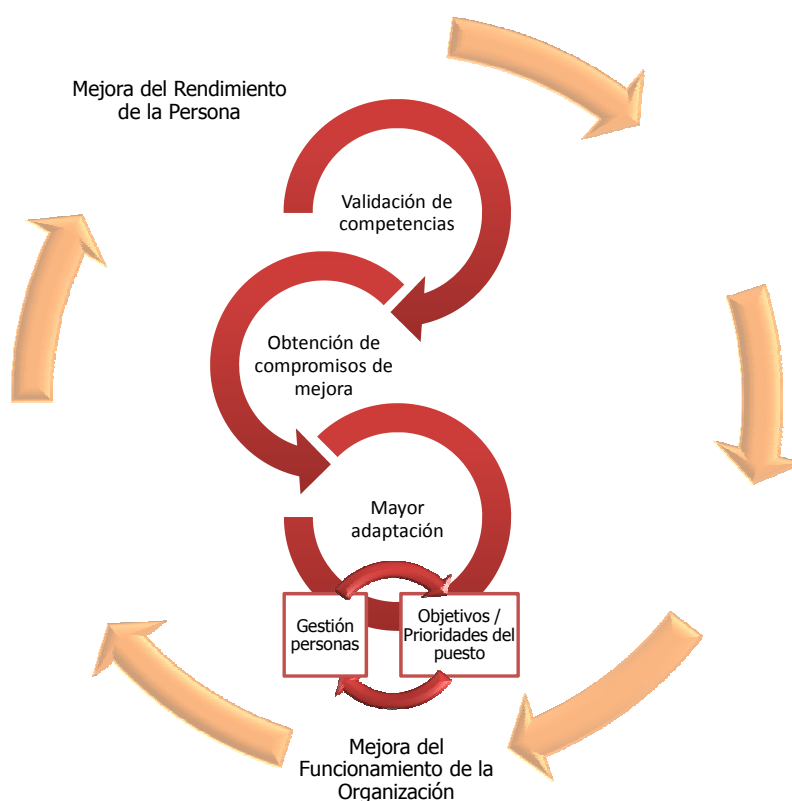
El marco general que hemos presentado define el proceso funcional que debe seguir el sistema. Tiene las siguientes partes diferenciadas: Al principio del periodo establecido y antes de que la persona comience su actuación, cada jefe-evaluador, acuerdan el cometido de su ocupación a desempeñar a lo largo del periodo, describiendo y clarificando: Las responsabilidades que asume y las actividades que debe realizar el evaluado. El perfil de competencias de referencia con el que se debe comparar la actuación de la persona. Los objetivos a alcanzar. Durante la actuación de la persona, cada jefe-evaluador realiza el seguimiento de la actuación de cada colaborador y en concreto: Su nivel de cumplimiento de objetivos. Su nivel de contribución al desempeño de la ocupación anotando los hechos significativos y relativos a la actuación de la persona que puedan servir de referencia para la evaluación y contrastando la actuación de la persona con los criterios de desempeño previamente acordados y fijados en relación al perfil competencial de su ocupación. Al finalizar la actuación. El jefe-evaluador, con cada uno de sus colaboradores directos, mantienen una entrevista, en la que se determina: El nivel de competencias puesto en juego, tanto técnicas como genéricas, mediante el contraste entre los comportamientos observados y el perfil de competencias de la ocupación

desempeñada. El nivel de contribución y de iniciativas aportadas durante la actuación, en relación a los criterios de desempeño acordados. El nivel de cumplimiento de objetivos, contrastando los resultados alcanzados con los valores de referencia de los indicadores relevantes de cada objetivo. Orienta a cada evaluado, realizando un balance de la actuación, destacando los puntos fuertes y elementos a mejorar, acordando acciones de formación y desarrollo, movilidad y rotación; y orientación a la carrera profesional. Se reconoce el trabajo bien hecho, los buenos resultados mediante incentivos, bonos, revisión salarial individualizada. A continuación estructuramos el proceso:

NUEVO INGRESO	INCORPORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Personal o recursos humanos: Trámites administrativos. Departamento peticionario: Preparación incorporación el puesto de trabajo y la empresa. Coordinación personal-recursos humanos. 		
	PROGRAMA DE ACOGIDA	Organización funcional de la organización. <ul style="list-style-type: none"> Estructura a través del organigrama general. Aspectos socio-económicos. Responsable: Recursos Humanos		
PROCESO DE SEGUIMIENTO DE EMPLEADOS	CONTROL PERÍODO DE PRUEBA	INICIO PERÍODO DE PRUEBA		
		<table border="1"> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">INTEGRACIÓN</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Informar amplia y concretamente de cuál es la función a desarrollar. Cuáles son los resultados que el empleado debe obtener, indicando en cada caso qué es lo que debe hacer para obtenerlos. Instruir al seleccionado. Cómo debe efectuar su trabajo. Formarle. Ayudarle corrigiendo sus posibles fallos y destacando sus aciertos. Estimularle a obtener los resultados previstos. Evaluarle y comunicarle el resultado periódicamente. Responsable: Servicio en el que ingresa. </td> </tr> </table>	INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Informar amplia y concretamente de cuál es la función a desarrollar. Cuáles son los resultados que el empleado debe obtener, indicando en cada caso qué es lo que debe hacer para obtenerlos. Instruir al seleccionado. Cómo debe efectuar su trabajo. Formarle. Ayudarle corrigiendo sus posibles fallos y destacando sus aciertos. Estimularle a obtener los resultados previstos. Evaluarle y comunicarle el resultado periódicamente. Responsable: Servicio en el que ingresa.
		INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Informar amplia y concretamente de cuál es la función a desarrollar. Cuáles son los resultados que el empleado debe obtener, indicando en cada caso qué es lo que debe hacer para obtenerlos. Instruir al seleccionado. Cómo debe efectuar su trabajo. Formarle. Ayudarle corrigiendo sus posibles fallos y destacando sus aciertos. Estimularle a obtener los resultados previstos. Evaluarle y comunicarle el resultado periódicamente. Responsable: Servicio en el que ingresa.	
		ENTRENAMIENTO		
		<table border="1"> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PROC.SEG. EVAL.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Labor de seguimiento. Apoyo servicio recursos humanos a la unidad respectiva. Atención, motivación. Responsables: Mandos del ingresado. </td> </tr> </table>	PROC.SEG. EVAL.	<ul style="list-style-type: none"> Labor de seguimiento. Apoyo servicio recursos humanos a la unidad respectiva. Atención, motivación. Responsables: Mandos del ingresado.
		PROC.SEG. EVAL.	<ul style="list-style-type: none"> Labor de seguimiento. Apoyo servicio recursos humanos a la unidad respectiva. Atención, motivación. Responsables: Mandos del ingresado.	
		<table border="1"> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">INFORME EVAL.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Adaptación, integración al puesto. Desempeño del rendimiento y preparación profesional. Relación interpersonal y comunicación. Responsable: Mando evaluador. Soporte del dpto. de recursos humanos. </td> </tr> </table>	INFORME EVAL.	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación, integración al puesto. Desempeño del rendimiento y preparación profesional. Relación interpersonal y comunicación. Responsable: Mando evaluador. Soporte del dpto. de recursos humanos.
INFORME EVAL.	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación, integración al puesto. Desempeño del rendimiento y preparación profesional. Relación interpersonal y comunicación. Responsable: Mando evaluador. Soporte del dpto. de recursos humanos.			
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN/VALIDACIÓN				
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"> POSITIVA Integración Definitiva </td> <td style="text-align: center;"> NEGATIVA Rescisión Contrato </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Entrevista con la jefatura respectiva Validación de las competencias Confirmación de su incorporación Anotación en servicio de RR.HH </td> <td style="text-align: center;"> Extender Finiquito </td> </tr> </table>	POSITIVA Integración Definitiva	NEGATIVA Rescisión Contrato	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con la jefatura respectiva Validación de las competencias Confirmación de su incorporación Anotación en servicio de RR.HH 	Extender Finiquito
POSITIVA Integración Definitiva	NEGATIVA Rescisión Contrato			
<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con la jefatura respectiva Validación de las competencias Confirmación de su incorporación Anotación en servicio de RR.HH 	Extender Finiquito			

Determinamos el rendimiento como el resultado inicial del trabajo de un empleado y el proceso o modo de hacer. A través de la valoración, es posible planificar y proyectar acciones futuras para un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. Proceso que detallaremos en el punto 5.4. Como expresamos en la siguiente figura, mejorar el rendimiento parte de validar las competencias.

Figura 27: Un proceso de validación de competencias



Fuente: Elaboración propia

A continuación presentamos un cuadro que puede facilitar el sistema o modelo a elegir.

Cuadro 28: Elección de modelo

CRITERIOS	INDICADORES DE COMPETENCIAS	MEDIOS
Consistirán en sus competencias demostradas.	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil competencial requerido para el desempeño eficaz de su presente ocupación - Descripción de las competencias en el diccionario. 	Actividades, hechos significativos e iniciativas en el desempeño de la ocupación presente.
Los resultados obtenidos con la puesta en práctica de las competencias.	Los objetivos previstos.	Resultados constatados.

Fuente: Elaboración propia

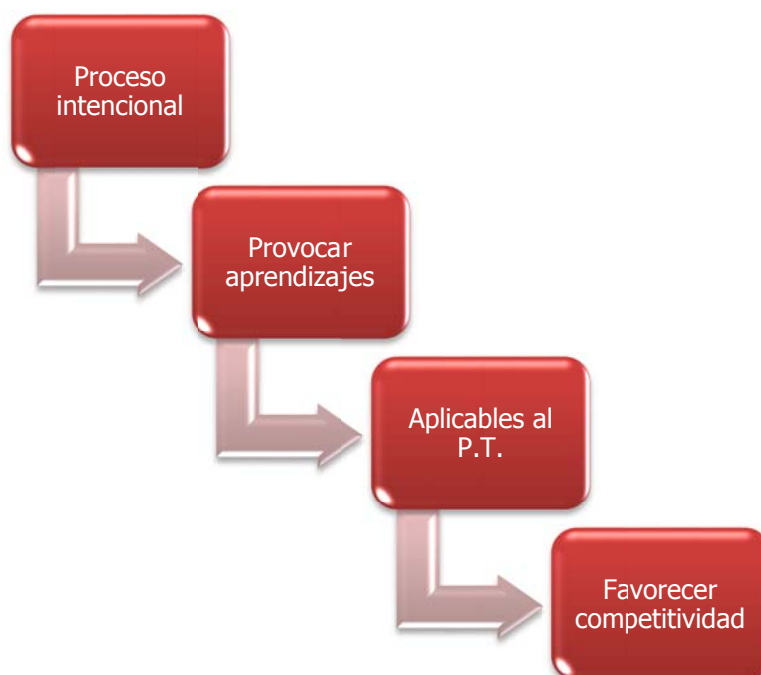
5.4. SISTEMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

5.4.1. La contribución de la formación a los resultados de la empresa

5.4.1.1. Definición

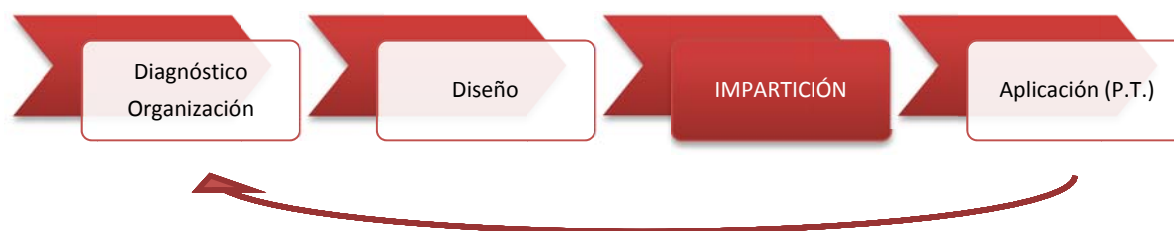
La formación en la empresa es un proceso intencional para provocar aprendizajes aplicables al puesto de trabajo (P.T.) y favorecer la competitividad (tal como expresa la siguiente figura). No habría que confundir formación con los procesos de aprendizaje que pueden producirse de forma cotidiana y espontánea en la empresa. Es y debe ser intencional, buscada, "premeditada". No se trata, sin embargo, de un acto, de una acción, de un "momento formativo". Es un proceso dilatado en el tiempo. Se busca el desarrollo de procesos de aprendizaje, de forma que los asistentes adquieran o potencien conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes o comportamientos. No obstante, la finalidad no es "que los asistentes sepan más"; sino que pongan en práctica esos saberes en su puesto de trabajo en situaciones de trabajo. Podríamos ir más allá: la finalidad última es que la empresa funcione mejor... y que las personas se sientan más satisfechas por su desarrollo profesional (Barron Ruiz, 1991).

Figura 28: La formación en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Figura 29: Proceso formativo



Fuente: Elaboración propia

Tal como puede verse en la figura anterior, la formación no sólo es impartición, curso, seminario... La formación en la empresa se hace para la realidad empresarial: empieza con el diagnóstico de la organización -en su situación actual y su orientación hacia el futuro- y termina con la evaluación de impacto, una vez terminada la puesta en práctica de los aprendizajes. A lo largo del proceso, son muchos los actores que en ella intervienen: Gerente/Director General/Dirección. Responsables jerárquicos. Responsables de formación. Formadores. Asistentes.

Cada uno de ellos tiene su papel, su momento de entrada y de salida en el escenario. Podemos terminar diciendo: Si la formación no es una "coproducción" no será de calidad, ni eficaz.

5.4.1.2. Su importancia

Abordamos en este punto la importancia que tiene, lo que puede aportar la formación a la empresa y a las personas que en ella trabajan. En el siguiente, analizaremos la realidad, la importancia que le atribuyen de hecho los distintos actores.

En el pasado, la formación básica que tenían las personas al incorporarse a una empresa, era "su patrimonio" y de él usaban a lo largo de toda su vida profesional. En el mejor de los casos, la experiencia del día a día servía para pulir o desarrollar determinados aspectos, especialmente los relacionados con las destrezas o habilidades. Esto ha ido cambiando en algunas empresas, en muchas realmente. Pero hay muestras de que no se trata de un cambio generalizado, en muchos casos por el coste económico que supone. Los profundos cambios que afectan a las organizaciones, las tecnologías, las profesiones; hacen que los saberes necesiten de continua actualización y desarrollo. La formación es imprescindible en la empresa y mejora su competitividad si es coherente con los objetivos de la organización.

La empresa es un conjunto de recursos materiales (materias primas e instalaciones) y humanos. Las personas son quienes han de hacer funcionar las instalaciones y utilizar las materias primas. La eficacia con la que esto se realiza depende de la formación de las personas. Pero además la satisfacción de las necesidades de las personas, depende, al menos, parcialmente, de su formación. Veamos algunas de estas necesidades:

- La satisfacción en el puesto de trabajo, el sentimiento de que su puesto merece la pena.
- Seguridad en su trabajo, la certidumbre de que si cumple bien en su trabajo, tendrá más posibilidades de seguir ocupándole o al menos tener opción a ocupar otro.
- Desea posibilidad de progresar, saber que tiene posibilidades de promoción.
- Necesita también auto-realización, el sentimiento de que está trabajando en un puesto que le permita desarrollarse, un puesto que le permita poner en práctica el máximo de sus capacidades.

La formación sistemática es básica para facilitar la satisfacción de estas necesidades. La formación sistemática reduce el tiempo de aprendizaje y reduce los costes. La formación sistemática es una formación eficaz y rápida. Es eficaz porque puede hacer que los colaboradores alcancen la eficacia en su puesto de trabajo. Es rápida porque pueden hacer que consigan esto en el menor tiempo posible.

La formación sistemática ayuda a que los trabajadores no aprendan malos hábitos, lo que puede ocurrir si aprenden por sí mismos, y en el caso de que ya los tengan, ayuda a modificarlos en positivo. Hay distintas situaciones que requieren una formación sistemática:

- Los nuevos empleados necesitan una formación inicial.
- La formación horizontal puede ayudarles a hacer diferentes trabajos a su propio nivel, para permitir la rotación de los puestos y la disminución de la monotonía y la rutina.
- La formación vertical puede dar un bagaje al empleado para el ascenso.
- El reentrenamiento pone en forma de nuevo al trabajador, que ha perdido eficacia.
- La readaptación puede preparar a las personas para nuevos procesos y procedimientos.
- Nuevos proyectos de la empresa en su conjunto o de alguna de sus áreas.

Desde distintas instituciones y desde la propia empresa, se hacen afirmaciones que apoyan y confirman "las bondades" de la formación. La Resolución del Consejo de las Comunidades Europeas sobre la Formación Profesional Permanente (5/6/1989), señala como funciones o aportaciones de la formación: Adaptación a la evolución de las profesiones y contenidos. Instrumento de desarrollo

profesional y medio de promoción social. Contribución a la mejora de la competitividad de las empresas. Contribución al desarrollo de nuevas actividades económicas.

En sentido amplio se dice que formación significa cambiar el comportamiento de una persona. Dicen los psicólogos que lo que se aprende puede medirse. ¿Cómo? Midiendo los cambios en el comportamiento de la persona formada. En primer lugar hay que medir los comportamientos de entrada de la persona asistente a la acción de formación: los hechos, las habilidades y actitudes que traen consigo a la formación. A partir de esos comportamientos de entrada y de los comportamientos de salida o finales podemos establecer el programa de formación, que nos permitirá que la persona pase de aquellos comportamientos a éstos (Beer, 2002).

¿Por qué son comportamientos finales?. Llamamos comportamientos finales a las cosas que queremos que sea capaz de hacer la persona al finalizar la formación.

La lista de los comportamientos finales permite elaborar los objetivos de comportamiento, las metas de formación expresadas de manera que alguien ajeno a la acción de formación pudiera saber si el trabajador está logrando sus objetivos. Los objetivos de comportamiento tienen dos fines: nos permiten elaborar la acción de formación eliminando los objetivos no interesantes o no medibles y nos dan reglas para medir la eficacia de la formación. La formación basada sobre objetivos de comportamiento depende de la idea de que los nuevos conocimientos y habilidades del trabajador formado se transmitirán de la situación de formación a la de trabajo.

La transmisión es clave para la utilidad de la formación. Decimos que la transmisión de formación es positiva, cuando lo que aprendemos nos puede ayudar en nuestro puesto de trabajo. Así la mecanografía se transmite positivamente al trabajo de introducción de datos en un ordenador. Algunos aprendizajes se transmiten negativamente, así el levantamiento de peso interfiere -transmisión negativa- para un trabajo de reparador de relojes.

¿Cómo aseguramos de que la formación consiga una transmisión altamente positiva? :

- ✚ Haciendo que el formado ejercite y practique sus nuevas habilidades (práctica y ejercicios).
- ✚ Dándole ejemplos concretos que hablen en su propio lenguaje, que tengan sentido para él en términos de su propia existencia.
- ✚ Dándole una frecuente "retroacción" o realimentación" (feedback). Hacer que sepa cuando lo está haciendo bien y cuando necesita hacer las cosas de distinta manera.

Cuando estamos formando hay que contestar a las preguntas "¿por qué?" y ¿cómo?. Hay que justificar por qué un trabajo ha de hacerse de cierta manera. Y si es posible dejar que el formado descubra algunas de las razones por sí mismo. Deja que toque la máquina, las piezas o los materiales sobre los que aprende. Y deja que él descubra el concepto siempre que sea posible. Los psicólogos dicen que si descubrimos el concepto -el porqué- por nosotros mismos, aprenderemos mejor y recordaremos durante más tiempo. Todo ello hace que la formación esté empezando a tener una consideración más positiva, ya que promueve el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y la prosperidad de las empresas en beneficio de todos; contribuye a la eficacia económica, mejorando la competitividad de las empresas; se adapta a los cambios motivados tanto por procesos de innovación tecnológica como por nuevas formas de organización del trabajo; y contribuye con la formación profesional continua a propiciar el desarrollo en nuevas actividades económicas.

No olvidemos que la formación es y debe ser uno de los pilares básicos de la estrategia de cualquier empresa u organización.

5.4.2. El diagnóstico de necesidades de formación en base a competencias

5.4.2.1. Descripción y fases

Uno de los cambios importantes que se han producido en los últimos años respecto a la formación, consiste en que; las acciones tienen un carácter más estructurado, se incluyen dentro de un plan, responden a un diagnóstico previo, son un instrumento de apoyo a la estrategia y a los planes de gestión de la empresa y son un elemento integrador y motivador. Sin embargo, este planteamiento que se acepta como deseable no es aún asumido universalmente en el día a día y, los nuevos responsables de formación necesitan herramientas para su puesta en práctica y su actualización.

Pero ¿qué es lo que obtiene la empresa a través de un estudio de necesidades de formación y el posterior plan de formación?: Un medio de reflexión y conocimiento sobre sus problemas y estrategias de futuro. La implantación de la formación con un sentido global, orientándola hacia estos problemas y estrategias. La recogida sistemática y el análisis de datos de todas las áreas. Una visión integral de todas las áreas funcionales y de todos los aspectos con incidencia en la gestión de la sociedad, desde el área de la formación. La incorporación de una visión proyectiva o de futuro respecto a las competencias y capacidades que vayan a ser requeridas a corto y medio plazo. Esto permite además la presentación organizada y coherente ante diversas instituciones (Fundación Tripartita, Comunidades Autónomas, Organismos Europeos, etc.) de las diversas necesidades de formación facilitando su financiación.

Tal como acabamos de indicar, no puede haber una formación adecuadamente planificada y eficaz si no parte de un diagnóstico de las necesidades formativas de la empresa (Blake, 1997).



Definamos necesidad de formación: Hace referencia al diferencial existente entre las competencias realmente poseídas por personas o grupos y aquellos que deberían tenerse en un contexto profesional concreto. Como ya dijimos se entiende por competencia, el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes útiles y puestas en práctica en situaciones profesionales. Definamos diagnóstico de necesidades de formación: es la estimación de diferenciales de competencias en las distintas áreas de la empresa, teniendo en cuenta su situación actual y sus orientaciones en el corto y medio plazo.

Son fuentes o fundamentos de necesidades de formación: Los problemas o disfunciones actuales y en los que pueden constatarse un diferencial entre el perfil profesional requerido y el que, de hecho, se está poniendo en práctica. Los proyectos que se supongan o requieran competencias diferentes de las actualmente poseídas o puestas en práctica. Existen circunstancias que pueden hacer aparecer necesidades de formación: cambios culturales debidos a la propia empresa o al entorno o las modificaciones en los oficios o las profesiones que suponen una evolución en el empleo.

En lo que se refiere al proceso de elaboración del plan de formación, podemos concretar tres fases: En la fase I debemos llegar a identificar la empresa y los fundamentos de las necesidades de la formación. En la fase II se lleva a cabo el diagnóstico propiamente dicho, que se plasma en un documento. En la fase III se elabora el plan de formación, que comprende pliegos de condiciones de las acciones, el calendario, el presupuesto y otros elementos útiles.

Veámoslo resumido en un cuadro a continuación:

Cuadro 29: Diagnóstico de necesidades y plan de formación

FASE	OBJETIVOS	TAREAS/INTERLOCUTORES/DOCUMENTOS
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA: Fundamentación del Plan de Formación 	1. Conseguir una visión adecuada de la cultura y estrategia general de la empresa que garantice: <ul style="list-style-type: none"> • Adecuada determinación de las fuentes de Necesidades de Formación. • Coherencia y sincronización entre el Plan de formación y el Plan Estratégico de la Empresa. 2. Lograr el compromiso y colaboración del equipo directivo. 3. Dotar al Plan de Formación de credibilidad y legitimidad.	1. Recoger datos generales sobre la empresa. 2. Identificar y valorar fuentes de necesidades de formación. Interlocutores: Gerentes y Responsables de Área. Responsable de Formación. Documentos: Generales de la Empresa.
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN 	1. Analizar las necesidades de formación formulando objetivos evaluables e indicando empleos y efectivos afectados. 2. Priorizar las necesidades en función de su contribución a la consecución del objetivo empresarial.	1. Analizar el contenido de los empleos afectados e identificar los perfiles profesionales reales y requeridos. 2. Traducir los GAPS en objetivos operativos de formación 3. Determinar los parámetros de explotación. Interlocutores: Mandos intermedios, Responsables de Área, Muestra de la plantilla afectada. Responsables de Formación. Documentos: Descripción de puestos. Documentos de Formación.
PLAN DE FORMACIÓN	1. Diseñar un Plan de Formación coherente y Estructurado. 2. Validar el Plan de Formación y garantizar su aceptación.	1. Diseñar las acciones de formación que se derivan del Diagnóstico. 2. Estructurar las acciones en función de su prioridad y su oportunidad. 3. Elaborar presupuestos aproximados por cada acción. Interlocutores: Formadores, Responsable de Formación Especialistas.

Fuente: Elaboración propia

Para la consecución de dichos objetivos se realizan una serie de actividades que pasamos a reflejar, distribuidas a su vez por subfases:

- a) Introducción y planificación: Concreción de personas a entrevistas y reuniones. Determinación de documentación por recoger. Planificación detallada de la intervención. Elaboración de guiones de entrevista, reuniones y cuestionarios.
- b) Estudio de necesidades: recogida de información. Entrevistas. Reuniones. Observación. Sesiones de trabajo.
- c) Elaboración del diagnóstico: Estudio documental. Sistematización de las informaciones recogidas. Elaboración del documento "diagnóstico de necesidades"
- d) Validación del diagnóstico: Sesión de trabajo con dirección
- e) Elaboración del plan de formación: Pliego de condiciones de las distintas acciones. Priorización y planning temporal. Estimación presupuestaria. Elaboración del documento "plan de formación"
- f) Validación del plan: Sesión de trabajo con dirección
- g) Seguimientos del plan: Seguimiento y control del desarrollo del plan.

Esquemáticamente, cada empresa y organización de un determinado sector demanda unas determinadas competencias y las personas que constituyen o pueden constituir su capital humano, poseen también sus competencias personales que ofertan a dichas empresas. El posible desvío entre esta demanda y oferta es el campo de detección de las necesidades de formación.

Esta situación la podemos reflejar en la figura siguiente:

Figura 30: Necesidades de formación



Fuente: Elaboración propia

Un sistema de detección de necesidades de formación basado en las competencias, por comparación con los sistemas clásicos, basados en los análisis de puesto, ocupaciones o en la oferta formativa, ofrece sin duda numerosas ventajas comparativas al proporcionar para cada sector, subsector, tipo de empresa todo lo siguiente: Unos indicadores del valor de las competencias, déficits y necesidades actuales y futuras de formación. Un abanico amplio de criterios de sistematización y priorización de la oferta formativa que se puede lanzar. Una oferta formativa ajustada a las necesidades de desarrollo competencial de las personas. Un sistema de seguimiento y evaluación de la formación mediante el balance periódico de competencias. Y una oportunidad de iniciar y/o progresar en el modelo de gestión de los RR.HH. en base a las competencias. En síntesis, la base de actuación para la implantación de este sistema implica: Detectar las necesidades de formación, identificando las competencias claves para el sector y su evolución previsible en función de la estrategia, y concretando las competencias instrumentales o de apoyo (Bonache, 2006). Desarrollar y aplicar instrumentos para sistematizar, analizar y establecer, de forma segmentada, las necesidades formativas prioritarias ligadas a dichas competencias. Y diseñar y presentar la oferta formativa anual o plurianual tendente a aproximar el mercado interno de oferta y demanda de competencias para conseguir los objetivos estratégicos de las empresas del sector.

A la hora de que el responsable de formación (R.F.) planifique la realización del estudio de necesidades y el plan de formación es importante que tenga en cuenta las actividades de despacho. Cuando hablamos de actividades de despacho nos referimos a todas aquellas que realiza el responsable de elaborar el diagnóstico y plan de formación, y que no tienen que ver con los contactos que a diferentes niveles de la empresa ha de establecer (reuniones, entrevistas, observación, etc.) Es importante tener una visión de esta actividad, que exige una adecuada planificación. Es útil además que sepamos vender, haciendo conocer, a la dirección, el esfuerzo y actividad real que supone el realizar este producto.

Entre las principales actividades de despacho que genera un estudio de este tipo podemos citar:

- Análisis de documentación
- Análisis organigramas
- Análisis información: entrevistas, reunión
- Planteamiento hipótesis
- Creación de documentos
- Preparación de reuniones
- Preparación entrevistas
- Llamadas para organizar, coordinar, pedir documentos
- Resumir, escribir
- Revisión materiales
- Definición base de datos
- Análisis bases
- Confección de cuadros
- Preparación presentaciones y seguimientos

5.4.2.2. Conocimiento de la empresa

Antes de profundizar en cada una de las fases mencionadas hemos de destacar el conocimiento que se ha de poseer de la empresa en la que vamos a realizar el estudio. Cuanto más profundo sea este mucho mejor podremos relacionar las distintas necesidades de formación. Sin embargo, se pueden dar casos en los que ser parte "desde hace mucho tiempo" de una organización puede sesgar - hacernos ser juez y parte-, e incluso impedirnos ver algunos de los problemas o necesidades esenciales. Debemos estar prevenidos frente a este efecto intentar ser objetivos, y la mejor forma de superarlo es plantearnos todas las preguntas, todas las posibilidades, salirnos del "marco de referencia" habitual. En ello, ayuda mucho el continuo contacto con otros profesionales de la formación de otras empresas o sectores.

El responsable de formación ha de identificar la situación de la empresa: su proyecto, su estructura, sus recursos y su evolución. De esta visión general se deducirán las fuentes o fundamentos generadores de necesidades de formación. Es un momento en el que se busca la implicación de la jerarquía.

Veamos la información a buscar para la elaboración del plan de formación. El plan de formación no debe ser el fruto de una reflexión solitaria o de un pequeño grupo de expertos reunidos en el despacho. No debe ser tampoco un conjunto de acciones de formación puntuales, aisladas, sin ligazón entre ellas, desconectadas de los imperativos técnicos, económicos y humanos de la empresa, sino que debe tener en cuenta el proyecto de empresa y sus objetivos a corto, medio y largo plazo. Con esta condición el plan de formación se convertirá en una irremplazable palanca de desarrollo de la empresa y de las personas que la componen. Bajo esta perspectiva el responsable de formación deberá escudriñar ampliamente para obtener el máximo de informaciones posibles, con la participación de toda la empresa, un plan de formación eficaz y adecuado a la realidad técnica, económica y humana de la empresa.

Esta exigencia le obliga a ser un verdadero generalista de la empresa. No debe tampoco forzar a quien toma las decisiones de la empresa hasta que este formalice claramente los objetivos. Es sobre esta materia, no expresada en términos de estancia formativa o de acción puntual, donde tiene que ejercer su "oficio" pedagógico para determinar qué papel debe jugar la formación en el desarrollo de la empresa (Brunet, 2005).

La información necesaria: La elaboración del plan de formación parte desde el principio de una cierta forma de imaginar globalmente la empresa en todos sus aspectos. Para realizar esta tarea el responsable de formación debe conseguir una información rica, numerosa y reflexionar sobre todas las áreas de la empresa. Información básica: A la hora de analizar qué información ha de manejar el responsable de formación en su cometido podemos partir de "una información básica" (ver cuadro siguiente) para la realización del estudio y plan de formación y una "información en profundidad". Cuando mejor, en calidad y cantidad, sea ésta información, mejor será el producto resultante, el diagnóstico de necesidades. Estas son informaciones que sería necesario que fuésemos recogiendo para comenzar con la realización del estudio de necesidades.

Cuadro 30: Información básica de la empresa

1. Datos generales de la empresa Memorias: históricas, económicas, sociales Catálogos Proyecto de empresa y políticas Planes a corto y medio plazo	2. Datos estructura Organigramas detallados Responsabilidades y nº de personas Reparto de efectivos
3. Análisis de la empresa y el sector Objetivos Cultura de la empresa Cambios implantados	5. Datos sobre formación Planes de formación anteriores Formación en los dos últimos años Resultados Actitudes ante la formación Presupuesto específico Fichas de formación del personal.
4. Datos recursos humanos Evolución de efectivos En el pasado Previsión dos-tres años Reparto efectivos edades Formación inicial y complementaria Antigüedad	

Fuente: Elaboración propia

La formación debe ser coherente con los objetivos de la organización, solo así podrá lograr la mejora de su competitividad. Por esto, la elaboración del plan de formación requiere realizar un análisis de la situación actual de la empresa y del sector, de los objetivos y de la cultura de la empresa y de los cambios implantados en esta. De esta información podremos deducir necesidades formativas dentro de la organización. A continuación en el cuadro siguiente proponemos algunos ejemplos del punto anteriormente descrito:

Cuadro 31: Análisis general de la empresa y del sector

DEBILIDADES INTERNAS	AMENZAS EXTERNAS
Descenso de beneficios en el último año No actualización del personal técnico Gestión comercial insuficiente Pérdida de clientes durante el último año	Aumento de la competitividad(aparición de empresas de nueva creación)
FUERZAS INTERNAS	OPORTUNIDADES EXTERNAS
Personal motivado Nuevas incorporaciones Prestigio de calidad de los servicios	Crecimiento potencial en el mercado

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 32: Objetivos de la empresa

A corto plazo	Prioridad	Plan de acción	Departamento	Personal afectado	Consecución
Mejorar la gestión comercial para conseguir el liderazgo en la venta de productos/ servicios "X"	1	Captación de nuevos clientes. Organización y formación del equipo comercial	Comercial	Equipo comercial: mandos y comerciales junior y sénior	Parcial
A medio plazo	Prioridad	Plan de acción	Departamento	Personal afectado	Consecución
Crear un nuevo producto que aporte valor añadido a nuestros clientes.	2	Ampliación de la inversión para la creación del nuevo producto Formar al personal en las características del nuevo producto	Todos los departamentos	Todo el personal	No
A largo plazo	Prioridad	Plan de acción	Departamento	Personal afectado	Consecución
Conseguir ser la empresa líder en el sector "Y" teniendo representación a nivel nacional	2	Plan de expansión nacional Disponer de la estructura técnico/comercial necesaria Selección de nuevo personal	Todos los departamentos	Todo el personal	No

Fuente: Elaboración propia

Además de realizar una matriz como la del cuadro anterior, para los objetivos estratégicos de la organización, es necesario llevar a cabo un análisis de los objetivos por departamentos, para el que podemos realizar las cuestiones reflejadas en el siguiente cuadro:

Cuadro 33: Análisis por departamentos, guión de entrevista

DEPARTAMENTO	
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuántas personas tiene a su cargo? - ¿Cómo se configura el organigrama de su departamento? - ¿Cuáles son los objetivos a corto, medio y largo plazo? - ¿Qué áreas de conocimiento, habilidad o actitud abarcan estos objetivos? - ¿Qué relaciones tiene con otros departamentos?
COMUNICACIÓN Y RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué sistemas de comunicación existen dentro del departamento? - ¿Cómo cree que son las relaciones entre sus colaboradores, y las relaciones con otros departamentos? - ¿Qué nivel de motivación existe? - ¿En qué medida participan los empleados en la toma de decisiones, resolución de problemas, propuestas de soluciones...?
TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas del departamento, periodicidad y finalidad - Conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para cada tarea - Experiencia necesaria - Técnicas y métodos utilizados en cada una de ellas, ¿están actualizados? - Nivel de responsabilidad de la tarea - ¿Podría mejorarse la realización de estas tareas? ¿Cómo? - Formación recibida hasta el momento para el desarrollo de las tareas

Fuente: Elaboración propia

También será de gran utilidad registrar los cambios que ocurran en la organización y las necesidades formativas que requieran realizarse para adaptarse a ellos. Veamos un modelo en el siguiente cuadro:

Cuadro 34: Registro de cambios y necesidades formativas ante los cambios

PROYECTOS DE CAMBIO	PERSONAL AFECTADO	ACTITUD DEL PERSONAL	NECESIDADES FORMATIVAS
Cambios organizativos			
Nueva estructura de varios departamentos: Comercial y administración	Todo el personal de administración y del departamento comercial	Falta de comprensión de la necesidad de cambio	Adaptación al cambio
Cambios en la cultura			
No previstos			
Cambios actitudinales			
Trabajo en equipo	Todos los trabajadores Mandos y directivos	Desigual por desconocer el sistema Necesidad aceptada y compartida por todos, además conocen perfectamente las funciones del cliente interno	Ventajas del trabajo en equipo No existe necesidad
Cambios en la producción			
No previstos			
Cambios tecnológicos			
Nueva herramienta informática	Personal de administración	Aceptación de la necesidad de cambio, aunque reparos por la complejidad del sistema	Necesidad de formación orientada al nuevo sistema
Cambios económicos			
Nuevo sistema de incentivos	Comerciales	Miedo y rechazo por no conocer el nuevo sistema	Elaborar y explicar presupuestos y el método de asignación de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Veamos ahora, en el siguiente cuadro, un ejemplo de un modelo de análisis de necesidades formativas partiendo del análisis de tareas y evaluación del desempeño para el puesto de Comercial.

Cuadro 35: Necesidades formativas analizando tareas y la evaluación de desempeño de cada puesto

Puesto: Comercial			
Análisis de tareas	Resultados evaluación de desempeño	Necesidades de formación	
		Si	No
Captación de nuevos clientes	Falta de conocimientos técnicos	X	
Conocimiento de producto y servicio	Conocimiento elevado		X
Otras propuestas: Falta de trabajo en equipo (necesidad de concienciar en la necesidad de trabajar en equipo para la consecución de resultados más eficaces)			
Observaciones: El proceso de formación debería estar completo en el primer trimestre del año.			

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la información en profundidad que aludíamos anteriormente, la matriz de reflexión que figura en el siguiente cuadro, genera las condiciones favorables para la puesta en marcha de esta investigación y de esta reflexión. Esta última se concreta o formaliza con las disposiciones que el responsable toma para tener esta información y su contenido.

Cuadro 36: Matriz de reflexión

MATRIZ DE REFLEXIÓN	(FACTOR TÉCNICO) Los imperativos técnicos	(FACTOR HUMANO) Las aspiraciones de los individuos y sus problemas	(FACTOR ORGANIZACIONAL) La organización en su conjunto con sus dificultades de funcionamiento y sus problemas de relación.
¿Cuáles son las informaciones a tratar o a buscar?			
¿Cuál es el dispositivo a poner en marcha para recogerlas? (organización y soporte)			
¿Cuáles son las operaciones mentales a realizar para determinarlas?			
¿Cuáles son los papeles de los diferentes "actores" implicados en este dispositivo?			
¿Qué resultados se pueden esperar?			
¿Cuáles son los criterios de referencia?			

Fuente: Elaboración propia

En la parte superior de esta matriz se ponen en evidencia los tres aspectos de la empresa: técnico, humano, organizacional. Prepara así el camino a un "nuevo enfoque de la formación" que la hace salir de la estéril oposición formación para la empresa y formación para los individuos. Durante la época que se comienza a denominar "los gloriosos treinta", la empresa en pleno desarrollo no tenía buena prensa. En cierto número de medios aparece como un sistema de explotación. Todo lo que se hacía en su beneficio se hacía en detrimento de los individuos. Actualmente la crisis y el paro hacen evidente la relación objetiva que existe entre el desarrollo de las empresas y el interés de las personas que trabajan en ella o son llamadas a trabajar en ella.

La columna de la izquierda recoge las seis cuestiones que debe tener "in mente" el responsable de formación para elaborar el plan. Estas cuestiones recibirán cada una tres tipos de respuestas, según se mire la empresa bajo uno u otro de los tres aspectos: técnico, humano y organizacional. Esta matriz, para ser útil, no debe quedar en las páginas de este documento. Debe ser ampliada en un gran cuadro para servir como instrumento de trabajo.

Esta matriz no prejuzga ni la forma, ni el contenido de la información necesaria para el plan de formación. Quiere provocar un proceso de reflexión abierta. Un examen rápido de esta matriz permite enfocar cualquiera que sea el tipo de empresa, dos grandes tipos de información: Una información relacionada, listada, previsible, a menudo cifrada, en todo caso documental; Una información informal, no previsible, cualitativa, aportada por las entrevistas y los contactos cotidianos. La primera permite una relativa centralización de la función y va realmente a conectar el plan de formación al proyecto de desarrollo de la empresa. La segunda va a evitar a la empresa un enfoque riguroso pero demasiado tecnocrático de la formación. Obliga a las grandes organizaciones a una relativa descentralización o desconcentración de la función formación en las unidades. Pero tanto la una como la otra son importantes.

La información formal y documental: Para asegurar la elaboración de un plan de formación, verdadera herramienta de desarrollo, una empresa tiene necesidad de un cierto número de instrumentos. Proponemos en el siguiente cuadro una lista de elementos básicos para permitir al servicio de formación acompañar a la política a largo plazo de la empresa (Cabrera, 2004).

Cuadro 37: Información para los servicios de formación y personal

INFORMACIONES que los servicios de formación y de personal, deben poseer	POSEO estos documentos en el servicio de formación	ESTÁ DISPONIBLE en otro servicio de la empresa	Existe BAJO OTRA FORMA. Deberá ser re TRABAJADO	A CREAR
1. Nota de orientación de la dirección general (plan a medio y largo plazo, proyecto de empresa).				
2. Nota orientativa de la Dirección General en materia de formación (presupuesto, prioridades, objetivos, etc.)				
3. Balance financiero y económico de la empresa (evolución de los últimos 5 años)				
4. Balance Social, informe social (de los últimos 5 años)				
5. Plan de Marketing (Encuesta del mercado)				
6. Plan de producción (qué productos)				
7. Plan de inversiones de la empresa (qué equipamientos)				
8. Organigrama detallado de la empresa con la definición de las responsabilidades				

INFORMACIONES que los servicios de formación y de personal, deben poseer	POSEO estos documentos en el servicio de formación	ESTÁ DISPONIBLE en otro servicio de la empresa	Existe BAJO OTRA FORMA. Deberá ser retribuido	A CREAR
9. Reparto de los efectivos por dependencia, servicios, talleres, etc.				
10. Reparto de los efectivos por servicio y por tipo de empleo. ¿oficio? ¿empleo fijo o eventual? ¿relación entre oficio desempeñado y servicio?, etc.				
11. Evolución de los efectivos en el pasado y previsión para el porvenir por cualificación y función (si es posible)				
12. Reparto por edades y por nivel de formación inicial y seguida				
13. Reparto de los efectivos por niveles de formación y por funciones de la empresa (u oficios profesionales)				
14. Reparto de la rotación por nivel de formación y por categoría profesional				

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior ofrece cuatro posibilidades:

El documento existe y el responsable de formación, o aquél que elabora el plan de formación de la empresa, lo posee. No le queda más que expresar esta información por medio de su "oficio" pedagógico y ver todas las consecuencias que conviene extraer para el campo de la formación.

El documento existe en otros servicios. El responsable de formación debe identificar el servicio y, lo que pone en evidencia.

El documento existe pero bajo otra forma. Se ofrecen dos soluciones al responsable de formación: Bien tiene la competencia para efectuar esta puesta a punto con la forma correspondiente y él la ejecuta. Bien, como ocurre más frecuentemente, sería más factible que una persona del servicio competente le modifique. Constituyéndose así un medio útil para asociar a otros servicios: la elaboración del plan de formación.

El documento está por crear. En este caso, la función formación, juega un poco de papel de control de gestión de la empresa y esto no es uno de sus méritos menores.

En efecto ¿no permite esto que la empresa se dote de una información que le faltaba? ¿No origina también un servicio o una reflexión que faltaba para el buen funcionamiento de la empresa?. El tercer y cuarto puntos pueden poner igualmente en evidencia una necesidad de formación o de reclutamiento en la medida en que esta ausencia puede cubrir una laguna en las competencias actuales de la empresa. Así esta gestión y esta investigación, por medio de este cuadro, son una de las maneras efectivas de hacer el balance de las competencias de la empresa, como lo recomienda dicho cuadro en las líneas 11, 12, 13.

Se pueden redactar tres tipos de informaciones necesarias. Aquellas que afectan al funcionamiento general de la empresa (cuestiones 1, 2, 3 y 4). Aquellas que son de naturaleza más técnica (cuestiones 5, 6 y 7). Aquellas que afectan a la demografía de la empresa (cuestiones de 8 a 14).

Algunos se sentirán quizás agobiados, por esta tarea, que en algunos casos, puede desordenar las costumbres, las actividades, las reglas de presencia. Pero no olvidamos que el responsable de formación tiene en principio un papel de consejo y que tiene la misión de proponer y no la de decidir.

No debe dudar, como habíamos dicho anteriormente, en detectar las necesidades de formación de quienes toman las decisiones en la empresa y tratar de darles respuesta. El trasvase de las informaciones necesarias debe de ser un útil eficaz de comunicación entre el responsable de formación y las estructuras de la empresa. Representa un medio de comunicación individual o colectivo que puede ser utilizado en entrevistas o en reuniones. Es neutro, está basado en hechos y permite medir los desfases de la información que existe y la información que sería deseable poseer. Esta utilización permite un tipo de "audit" de la información de la empresa y de su funcionamiento.

La experiencia revela que la información que falla más a menudo afecta a las rúbricas 1, 2 y 3. En este cuadro esta información es una de las más importantes para la elaboración de un plan de formación como instrumento de desarrollo. A menudo, atezados por el corto plazo, los dirigentes no tienen tiempo para pensar en el medio o en el largo plazo. Al interrogarles en este tiempo, el responsable de formación puede ayudarles a ello.

Los útiles del management que sirven para alcanzar este objetivo son: el proyecto de empresa y el plan estratégico a medio y largo plazo. El papel del responsable en estas tareas es proponer a los dirigentes de la empresa la correcta utilización de estos útiles a un medio y largo plazo.

5.4.2.3. Identificación de fuentes de necesidades de formación

Una necesidad de formación no existe en sí misma. En realidad su significado está determinado por las diferencias existentes entre competencias profesionales requeridas. Ahora bien, este significado no será completo a menos que vaya unido a la definición de la situación de origen, es decir, a la contextualización de la desviación entre los distintos niveles de competencia. En este sentido, se pueden distinguir cuatro situaciones paradigmáticas como generadoras de necesidades de formación: Problemas o disfunciones. Pueden ser expresados a través de diferentes indicadores: productividad, absentismo, incumplimiento de plazos, etc. Proyectos. Pueden ser de distinta naturaleza, cambios de estrategia, inversiones; y de diferente ámbito de aplicación. Evolución de los empleos. Son cambios referidos al contenido de un empleo y originados por factores de carácter tecnológico, legal, etc. Y cambio cultural. Se trata en este caso de aspectos más difíciles de concretar: valores, mitos, etc., con un ciclo de evolución largo.

A través de las dos tareas básicas de esta primera fase: "Descripción de la empresa" e "Identificación de las fuentes de necesidades de formación", se obtiene una información privilegiada que permite:

- Anclar el plan de formación en el plan estratégico de la empresa, dotando al primero de la credibilidad necesaria, y estableciendo las prioridades que orientarán el diagnóstico de la siguiente fase (Cardona, 2001).
- Conseguir el compromiso y la colaboración de la dirección, y de este modo legitimar la puesta en marcha del plan de formación.
- Adaptar el plan de formación a las características y cultura propias de la empresa y así;
- Prevenir posibles riesgos que entorpezcan la evolución deseable de su puesta en marcha.

Lo mismo que el resto de las fases, ésta debería terminar con una validación por parte de los representantes de la empresa.

Una vez concretadas las fuentes o fundamentos de las necesidades de formación, continuaremos con nuestros interlocutores describiendo de forma más minuciosa los proyectos y problemas. Inicialmente es importante concretar el comportamiento profesional que esperamos alcanzar mediante la formación. Para ello es necesario dar los siguientes pasos:

- Analizar las competencias actuales y requeridas.
- Determinar de los "gaps" o espacios afectados por formación.
- Formalizar de los objetivos operativos.
- Determinar de los parámetros de explotación.

Análisis de competencias: En este apartado se incluyen dos tareas básicas. La primera de ellas es la descripción del contenido de un empleo en base a los siguientes aspectos: Misión - ¿Qué espera la empresa de él?. Actividades - ¿Qué tareas concretas ha de realizar?. Técnica - ¿Qué tecnología debe dominar?. Relaciones - ¿Qué relaciones debe mantener con otros empleos?. Autonomía y responsabilidad - ¿Cuál es el grado de iniciativa que debe tener el titular?, ¿Qué control existe sobre las actividades? Una vez descrito el contenido del empleo es necesario elaborar el perfil profesional en base a los siguientes elementos: conocimientos o saberes necesarios; destrezas o técnicas requeridas, y actitudes. Es importante considerar así mismo el nivel de formación inicial y experiencia profesional.

Determinación de "gaps" afectados por formación: Una vez definidos los perfiles profesionales actuales y requeridos, es preciso determinar las desviaciones entre ambos y analizar dichas desviaciones en términos de formación. Es decir, ¿qué porcentaje de la desviación es susceptible de ser corregida a través de formación?

Formulación de objetivos: Definir los objetivos significa delimitar el campo de actuación de la formación. Un objetivo de formación debe expresar el comportamiento profesional que se espera lograr y que ha de ponerse en práctica en el puesto de trabajo.

Determinación de los parámetros de explotación: Los parámetros de explotación son indicadores medibles y cuantificables relacionados con una variable de actividad profesional. En realidad, un parámetro de explotación ayuda a definir la contribución de la formación a la eficacia empresarial.

5.4.2.4. Instrumentos para determinar las necesidades

Muchos son los métodos que existen para determinar las necesidades de formación. Es preciso adaptarlos a la situación específica utilizándolos solos o combinados con otros (Callejo, 1974). Veamos los más comunes:

- **Análisis de una actividad:** Cuando el análisis de una actividad hace descubrir que la simplificación o cambio en el proceso de trabajo, o en el contenido de una operación, permiten el aumento de la productividad, debemos preguntarnos: ¿Qué nuevo conocimiento o habilidad requieren estos cambios?. ¿Debemos modificar el conocimiento o las habilidades del trabajador?. ¿Quiénes y cuándo necesitarán adquirir estos conocimientos y habilidades?.

- **Análisis de equipo:** Una nueva pieza del equipo o la modificación del antiguo pueden llevar consigo la necesidad de una nueva capacidad manual o un nuevo conocimiento. Ante estas modificaciones debemos contestar las siguientes preguntas: ¿En qué será distinto el nuevo equipo o el modificado?. ¿Qué capacidades o conocimientos presupone?. ¿Qué nuevas actitudes son deseables en las personas que se relacionan con este cambio de equipo?. ¿Quiénes y cuándo necesitan estos conocimientos, capacidades y actitudes?.

- **Análisis de problemas:** Las necesidades de formación pueden surgir del análisis de un problema operacional, surgido porque un individuo o grupo no sabe bastante, no tiene la suficiente habilidad, la capacidad de raciocinio o la experiencia necesaria para manejar una situación imprevista. Para analizar el problema con vistas a la formación hay que hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuál es exactamente el problema?. ¿Quiénes están implicados?. ¿Cuándo y dónde comenzó?. ¿Qué clase de conocimiento, habilidad, actitud, etc. faltó?. ¿A quiénes les faltó?.

Es preciso buscar la ayuda de otras personas cuyas sugerencias o ideas pueden ser muy útiles. Pero hay que considerar todos los factores que rodean el problema para descubrir si hay otra solución que no sea la de formación. Por ejemplo, supongamos que investigamos la calidad de los trabajos de mecanografía, hechos por el equipo de secretaría, y descubrimos muchas deficiencias. Es posible que el problema se solucione recualificando a las mecanógrafas, pero también es posible que éstas estén desbordadas por la actividad del trabajo y les sea humanamente imposible obtener una buena calidad. También podría ocurrir que, por la razón que fuera, estuviesen trabajando totalmente desmotivadas. En cualquiera de estas dos últimas situaciones la formación no resolvería el problema. Habríamos desperdiciado dinero y el tiempo del formador y de las mecanógrafas.

- **Análisis del comportamiento:** El análisis de una conducta no habitual del individuo o del grupo: absentismo, retrasos, falta de cuidado, irritabilidad, etc., pueden ser síntomas de situaciones que exijan una acción de formación.

- **La evaluación del trabajo:** Es constante. El jefe evalúa a su subordinado, éste se autoevalúa, otros evalúan a ambos (evaluación 360°). En la mayoría de las empresas esta evaluación es casual, subjetiva, no registrada ni discutida. Sin embargo, una buena evaluación podría identificar ciertas necesidades de formación. Esta evaluación de la actuación individual en el trabajo del subordinado debe ser formal, periódica, registrada y discutida entre superior y subordinado. En ella se compararían las realizaciones con los objetivos establecidos para este subordinado en la evaluación anterior.

Se analiza la causa de los objetivos no alcanzados para descubrir posibles lagunas de formación. Se fijan objetivos para la próxima evaluación incluyendo los deseos de crecimiento de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado. Se estudia también si este crecimiento exige nuevas acciones de formación, que el individuo ha de desarrollar por su cuenta o que la empresa le va a proporcionar.

- La reunión creativa o "brainstorming": Algunos jefes de formación han utilizado las reuniones creativas para determinar las necesidades de capacitación de un grupo. El procedimiento es simple: Reúna el grupo. Hágales una pregunta relacionada con su actividad, desarrollada en el interior de la empresa, que empiece con ¿Cómo mejorar?. Pida a los miembros del grupo que contesten lo que se les ocurra, durante por ejemplo, 5 minutos. Anote sus respuestas en el orden que vayan surgiendo. No las juzgue, no las dosifique. Al acabar el tiempo examine la lista. Identifique los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes. Éstos pueden ser las necesidades de formación.

- Las tarjetas: Procedimiento de elección forzada. Se reúne un grupo de personas, de quienes se quiere conocer sus necesidades de formación. Se organizan tantos conjuntos de tarjetas como número de personas tiene el grupo. Todos los conjuntos de tarjetas son iguales. En cada una de las tarjetas del conjunto se ha registrado el nombre de una de las tareas que esas personas del grupo han de efectuar en su trabajo. A cada persona se le entrega un conjunto de tarjetas y se le pide que las ordene según la necesidad de formación que tenga para cada una de esas tareas. Deber dejar aparte aquellas tarjetas que correspondan a tareas para las que no necesita formación. El orden en que se colocan las tarjetas nos fija además en qué secuencia programar la acción de formación.

- Listas de confrontación: Se descompone cada tarea, proceso, programa o actividad en partes o pasos lógicos, de los que se elabora una lista detallada. Esta lista se reparte entre las personas cuyas ideas buscamos conocer y ellos señalan los puntos en los que necesitarían tener más conocimientos o destreza.

- Comités: Los comités consultivos integrados por personas responsables de una actividad de la organización, o con un interés directo en ella, son ideales para ayudarnos a descubrir necesidades de formación. Los miembros de estos comités deben ser cuidadosamente seleccionados y hay que estar seguros de que cada uno tiene un interés personal en el éxito de la actividad de la que el comité, es responsable.

- Consejo personal y conversaciones informales: A veces, una conversación entre el formador y la persona que está buscando el medio de mejorar el desempeño de sus tareas actuales o que desea prepararse para progresar, puede definir necesidades de formación (Champy, 1995). Otras veces en las conversaciones informales del formador con las personas de la organización se pueden descubrir ideas, que habrá que confirmar posteriormente sobre qué formación se necesita.

- Análisis del gráfico de rendimiento: El rendimiento de una persona depende de su capacidad para manejar situaciones imprevistas. Si este rendimiento lo registramos en un gráfico y al final de un período, por ejemplo un año, encontramos que éste repetidamente se halla por debajo del objetivo, tal vez podamos descubrir que la persona en cuestión necesita nuevos conocimientos o habilidades.

- Entrevistas y reuniones: Las entrevistas y reuniones de información, tienen objetivos muy variados:

- Información. Descubrir necesidades de formación. Conseguir colaboración. Buscar aceptación de la acción de formación a través de la información y la participación. Y pueden celebrarse con: jefes de servicio, mandos directos y titulares de los puestos. Es posible que el especialista de formación perciba la necesidad de formación, de un determinado sector de la empresa. Para obtener información, planificar una reunión formal con una persona o grupo. Es conveniente que prepare una lista de las preguntas pertinentes y durante la reunión emplee todas las técnicas de la entrevista. Hará las preguntas ordenadamente y escribirá las respuestas para poder estudiarlas

más tarde. Ejemplo típico de entrevista utilizable en la detección de necesidades de formación es la entrevista de apreciación, donde se investigan no sólo las carencias para ser eficaz en el puesto actual, sino también los derivados de la evolución de la organización o del progreso (carrera profesional) del individuo. Otra entrevista muy útil para el formador es la de salida. Alguien que deje la compañía está en buena posición para poder indicar qué formación se precisa para mejorar las cosas.

- Observación: El formador, de mente alerta y creativa, y ojos y oídos atentos, puede observar en sus "paseos" por la compañía muchas cosas indicadoras de necesidades de formación. La observación de un profesional durante su trabajo puede permitir conocer: ¿Cómo está trabajando?, ¿Qué errores comete?, ¿Dónde tiene dificultades?.
- Inventario de habilidades: Algunas empresas han establecido la costumbre de inventariar anualmente las habilidades que cada empleado está usando en su trabajo, así como otras que podría utilizar en otros puestos. Con este inventario podemos identificar aquellas habilidades menos conocidas por las personas. Nos permitirá programar acciones de formación para cubrir posibles ausencias de trabajadores o ampliaciones de trabajo.
- Cuestionarios: Forma impresa usada para reunir información sobre una o más materias. Consiste en una lista de preguntas dirigidas a uno o más sujetos. Cada pregunta debe ser breve, específica y formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa e indicadora de una necesidad de capacitación en concreto.
- Quejas: De vez en cuando un individuo o grupo perciben que algo anda mal. Esta insatisfacción puede manifestarse en forma de quejas. Algunas son escritas (quejas formales) y otras son orales. El análisis de las mismas puede identificar necesidades de formación.
- Índices: El análisis de los datos e índices suministrados por diversos departamentos de la compañía nos puede sugerir el tipo de formación que se precisa.
- Por ejemplo, el departamento de personal puede informarnos sobre el absentismo, la rotación, tanto interna como externa, retrasos, sanciones, conflictos, quejas, etc. Se cuenta también, a veces, con datos estadísticos sobre: costes, rendimientos, etc.
- Planes: Del estudio de los planes de desarrollo, a largo y corto plazo, se deducen necesidades de formación.
- Solicitudes: El formador recibe de los responsables jerárquicos o de los empleados de los distintos servicios, solicitudes de formación para su personal y/o para ellos mismos. Unas son informales, generalmente orales, y otras formales, frecuentemente escritas. Esta es una de las fuentes más importantes de las necesidades de formación. Para una buena gestión de las necesidades de formación es importante que las solicitudes sean claras y se hagan por escrito.
- Sugerencias: El buzón de sugerencias puede ser también una fuente que permita descubrir necesidades de formación.

5.4.3. Diseñar y elaborar el plan de formación

5.4.3.1. Finalidad

Su finalidad es definir las prioridades en función de los objetivos de la empresa. El plan de formación es el conjunto de acciones formativas que se derivan del diagnóstico de necesidades. Se incluye en él una propuesta de calendario de ejecución, estableciendo orden de prioridad entre las diferentes acciones.

El contenido básico del plan es el siguiente:

- ✚ Determinación de objetivos
- ✚ Descripción de las acciones de formación
- ✚ Planning y presupuesto global
- ✚ Establecimiento del calendario
- ✚ Métodos de evaluación y seguimiento.

La descripción detallada de las acciones de formación se realiza a través de los pliegos de condiciones y como el resto de los trabajos del responsable de formación debe ser elaborado con la colaboración del resto de los "actores de la formación". En realidad podemos afirmar que el plan no es sino un conjunto ordenado de pliegos de condiciones en los que se aportan informaciones útiles sobre el diseño y los modos de impartición, concretando los resultados y los medios para la evaluación de los mismos. A la hora de elaborar un plan de formación debiera considerarse que: Debe adaptarse a la realidad de la empresa. Debe facilitar la transferencia de los conocimientos a su aplicación en el puesto. Debe estar vinculado al plan estratégico de la empresa (Chiavenato, 2002). Debe ser validado.

5.4.3.2. La elaboración del "mapa" de competencias

La elaboración del mapa de competencias parte de dos fases fundamentales: la particularización de los factores clave, y la identificación de las competencias organizacionales. En coherencia con la previa elaboración del diccionario de competencias, que ya explicamos en el anterior punto 4.5.

Factores clave: Son aquellos que consideramos fundamentales para el mantenimiento y desarrollo de las empresas, es decir, aquellos en torno a los cuales debe orientar la empresa el desarrollo de sus competencias como organización. Como ejemplo de factores clave de éxito para una empresa, podríamos citar: el cliente, el producto/servicio, las compras/aprovisionamiento, las instalaciones, el proceso económico, las personas, y las nuevas tecnologías. Así mismo, para el funcionamiento de una organización es necesario tener en cuenta otros factores clave de apoyo. Como por ejemplo la administración y servicios generales.

Una vez que estos factores clave quedan establecidos, pasaríamos a una segunda fase de análisis o identificación con expertos (responsables, técnicos, especialistas, directivos, etc.) del sector empresarial que estamos analizando. De aquí establecemos: ¿Qué es lo que hay que hacer bien en cuánto a cada uno de estos factores clave? ¿Qué podríamos añadir para ser más competitivos?

Dicho de otra manera: Definimos las competencias de la organización. Y esto recoge: "El conjunto de cualificaciones y tecnologías que debe poseer una empresa para mantenerse y desarrollarse en su entorno y mercado."

Para cada uno de los factores clave identificamos las competencias relacionadas para cada uno de ellos. Es decir, las competencias, relacionadas con cada factor clave, constituyen el elemento fundamental del mapa inicial de competencias. Cada competencia aparece con una determinada descripción; para una mejor comprensión habrá que incluir delante de cada una el siguiente texto: "La empresa debería ser capaz de..."

Adjuntamos a continuación un cuadro resumen referente a uno de los factores clave mencionados (el cliente), en el sector comercio.

Cuadro 38: Mapa inicial de competencias

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES FACTOR CLAVE	COMUNES EN EL SECTOR	MAYORISTAS	MINORISTAS
E L C L I E N T E	<p>LA GESTIÓN DEL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocer al cliente para satisfacer y exceder sus necesidades y expectativas. ◆ Promover y desarrollar estudios conjuntos entre Mayoristas y Minoristas sobre el nivel de aceptación por los clientes de los productos comunes para mejorar la calidad y prestaciones, así como diseñar otros nuevos. 	<p>LA GESTIÓN DEL CLIENTE COMO PROFESIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Seleccionar a los clientes en función de su solvencia económica, (riesgo) y posibilidades de venta por el minorista, hasta completar la cadena de distribución. ◆ Saber negociar con clientes profesionales tanto las condiciones como el precio. ◆ Formar y asesorar al cliente en los aspectos técnicos de sus productos. 	<p>LA GESTIÓN DEL CLIENTE COMO CONSUMIDOR</p> <p>Desarrollar mecanismos y herramientas que permitan un mejor conocimiento del consumidor: sus deseos, hábitos, pautas de compra, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Atraer, captar y fidelizar al cliente. ◆ Generar una buena imagen (de marca, de establecimiento, corporativa) ante el cliente. ◆ Desarrollar una cultura de orientación al cliente, adaptando su fórmula, comportamiento y oferta hacia el consumidor. ◆ Atender y asesorar a clientes tanto nacionales como extranjeros de forma personalizada.

Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborado el mapa inicial de competencias organizacionales, pasaríamos a construir un nuevo mapa, donde se incluyen nuevas competencias y/o se particulariza sobre las ya establecidas.

Para la lectura del mapa de competencias, debemos realizar las siguientes consideraciones:

Sector:

Puede tomar dos valores:

0. Intersectorial: Competencias válidas para cualquier sector.
1. Sectorial: Competencias específicas de empresas del sector.

Factor Clave:

Aparece en la primera columna de la tabla con su código (0 a 9) y su descripción, como ya recogimos en el mapa inicial de competencias.

Categoría:

1. Estratégicas: relacionadas con el futuro de la organización, necesarias para asegurar la supervivencia y desarrollo de la empresa en su mercado de referencia.
2. Esenciales: relacionadas con el corazón del negocio, fundamentales para los procesos que generan los bienes o servicios que ofrece una empresa u organización a sus clientes.
3. Necesarias: relacionadas con los procesos de apoyo a la generación del negocio.

Núm.:

Número correlativo que permite identificar a cada competencia (correlativo para cada factor clave).

Descripción:

Identifica el contenido de cada competencia.

Veamos a continuación un ejemplo en la siguiente tabla:

Tabla 2: Mapa de competencias

SECTOR	FACTOR CLAVE	CATEGORÍA	NUM	DESCRIPCIÓN
Intersectorial				
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	01	Realizar correctamente las actividades administrativas de la gestión de las compras (pedidos, albaranes, facturas y trámites necesarios)
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	02	Realizar correctamente las actividades administrativas de las ventas (publicidad, promociones, mailing correspondencia,...)
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	03	Realizar correctamente los trámites y procesos necesarios para la administración y gestión del personal (selección, contratación, nóminas, impuestos, seguros sociales,...)
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	04	Actualizar y desarrollar técnicas de gestión administrativas: archivo, documentación, redacción de escritos, teléfono, recepción, bases de datos,...)
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	05	Aplicar los procedimientos relativos al funcionamiento de caja, apertura y cierre de la misma, así como el registro y cobro de las operaciones.
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	08	Implementar sistemas de información de apoyo a la actividad en: <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad: P.P.C., cuentas y balances, salarios,... • Gestión comercial, proveedores, stocks, facturación, clientes. • Gestión de personal: nóminas, TC1, TC2,...
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	09	Conocer y manejar a nivel de usuario, las aplicaciones ofimáticas de Procesadores de texto, Hojas de cálculo, Bases de datos y Presentaciones.
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	10	Gestionar la actividad informática de la empresa.
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	11	Planificar la evolución informática de acuerdo con el desarrollo estratégico de la empresa.
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	12	Dirigir, decidir y comunicarse en el medio profesional informático.
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	13	Controlar el plazo y la calidad del desarrollo de las aplicaciones informáticas.

Tabla 2: (continuación)

SECTOR	FACTOR CLAVE	CATEGORÍA	NUM	DESCRIPCIÓN
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	14	Definir y expresar las necesidades de apoyo informático de la empresa.
0	0: Administración y Servicio	3: Necesaria	15	Conocer el modelo, composición y tecnología de la arquitectura cliente/servidor en el desarrollo de sistemas.
0	1: Cliente	1: Estratégica	01	Conocer al cliente para satisfacer y exceder sus necesidades y expectativas.
0	1: Cliente	2: Esencial	17	Preparar, dirigir, entrenar y formar a otros.
0	1: Cliente	2: Esencial	25	Elaborar y ejecutar un plan de comunicación externa para generar, mantener y desarrollar una imagen de prestigio, corporativa, de marca, diferenciadora de otros elementos.
0	1: Cliente	1: Estratégica	30	Construir e implantar una estrategia de empresa, integrando los planes de Marketing, Comercial, Financiero y de Recursos Humanos que permita alcanzar el nivel de competitividad necesario para sobrevivir y desarrollarse en su mercado.
0	2: Producto/Servicio	1: Estratégica	05	Controlar la calidad del producto/servicio.

Fuente: Elaboración propia

5.4.3.3. El documento "plan de formación": Articular los proyectos y demandas en un plan cifrado, coherente y defendible

Es el documento básico del servicio de formación. Se pueden incluir en él distintos contenidos, dependiendo de la actividad y tipo de empresa. El "plan de formación" es la consecuencia lógica y real del "estudio de necesidades". Durante éste puede haber aparecido una panoplia de necesidades que han de ser moduladas en función de las condiciones presupuestarias, disponibilidad de tiempo, implicación de la jerarquía, etc. Interesa sobre todo que este documento cumpla cierta función de compromiso y como tal, sea fruto de la negociación y del máximo acuerdo por parte de la dirección.

En este sentido el responsable de formación, como profesional en el área, ha de ser capaz de aportar realismo - la aportación de datos sobre consecuciones de años anteriores puede dar fuerza a los argumentos- para lograr un plan ambicioso pero realista (Consultores Españoles, 1991). Aportamos a continuación una serie de ejemplos que pretenden únicamente servir como guía, adaptable, como se ha dicho, a las necesidades y características de la empresa:

- Índice de un plan de formación,
- Plan de desarrollo de las acciones de formación
- Cálculo de presupuestos

Ejemplo de índice de plan de formación:

1. Antecedentes
 2. Objetivos básicos a conseguir
 - 2.1. Objetivos por niveles y categorías
 - 2.2. Objetivos por áreas
 3. Detalle de las acciones de formación para cubrir los objetivos
 - 3.1. Acciones y objetivos
 - 3.2. Plan de desarrollo del plan de formación
 - 3.3. Programas y contenidos.
 - 3.4. Técnicas pedagógicas a utilizar.
 4. Presupuesto
 - 4.1. Presupuesto general
 - 4.2. Presupuesto por años
 - 4.2.1 Presupuesto 2011
 - 4.2.2 Presupuesto 2012
 5. Metodología de evaluación y seguimiento
 - 5.1. Cuestionario aula
 - 5.2. Control de gestión del plan
 - 5.3. Control de utilización de la formación y resultados
 6. Selección y contratación de impartidores
 - 6.1. Documentación tipo a ofrecer
 - 6.2. Requisitos y criterios de evaluación de ofertas
 - 6.3. Formalización de la contratación
 7. Parámetros para el rediseño y actualización del plan
 - 7.1. Hipótesis y objetivos básicos
 - 7.2. Reedición o modificación de las ediciones
 8. Estrategia básica para la gestión del plan de formación
 - 8.1. Metodología de impartición
 - 8.2. Participación interna y externa en la impartición
 - 8.3. Medios de formación: aula, rotación, práctica...
- Anexo 1: Objetivos y contenidos de las acciones de formación

Ejemplo de plan de desarrollo de las acciones de formación:

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo donde se reflejan las acciones formativas, el número de estas, el número total de horas y las personas implicadas.

Tabla 3: Plan de acciones de formación 2011

Nº	ACCIONES FORMATIVAS	ASISTENCIA	Nº H/CURSO	Nº PERSONAS	TOTAL HORAS (¹)	DESTINATARIOS	TIPO (²)
1	Técnicas de Gestión y Mando	EMPRESA	30	30	900	16 Jefes, 14 Encargados	E
2	Formación Técnica	EMPRESA	20	14	280	2 Jefes Planta, 12 Mandos I.	I
3	CAD	EMPRESA	128	6	768	J. Ing. Producto, J. Ing. Producción, 4 Técnicos	E
4	MTM (Métodos y tiempos)	EXTERNA	24	2	48	J. Ing. Producción, Cronometrador	E
5	Windows	EMPRESA	20	1	20	Responsable de Calidad	E
6	Excel	EMPRESA	20	3	60	Resp. Calidad, Adm. Importación, Resp. Contab.	E
7	Calibración equipos	EXTERNA	40	1	40	Encargado Calidad Vitoria	E
8	Estadística básica y control proceso	EMPRESA	20	2	40	2 Tcos. de Calidad	E
9	Elementos de medición	EMPRESA	20	2	40	2 Tcos. De Calidad	E
10	Lean Management	EMPRESA	150	5	750	Dtor. Ind., Dtor. CPD, Tco. CPD, Resp. Y Adjunto Planificación	E
11	Conocimiento del producto	EMPRESA	40	16	640	J. Adm. Exp. + 4 Adm. Exp, J. Adm. VMN + 4 Adm., 6 Delegados	I
12	Tramitación de datos de productos	EMPRESA	6	1	6	Jefe Admon Ventas M.N.	I
13	Fotografía	EXTERNA	60	2	120	Resp. MK, Resp. Publicidad	E
14	Control de Gestión	EMPRESA	20	2	40	Resp. tesorería, Resp. Contab.	I

Fuente: Elaboración propia

¹ Horas totales empresa

² Tipo : I (Monitores Internos)
 E (Monitores Externos)

Tabla 4: Acciones con formadores internos

2011

Nº	ACCIONES FORMATIVAS	ASISTENCIA	Nº H/CURSO	Nº PERSONAS	TOTAL HORAS (2)	DESTINATARIOS	TIPO (2)
1	Formación técnica	EMPRESA	20	14	280	2 Jefes Planta, 12 Mandos I.	I
2	Conocimiento del Producto	EMPRESA	40	16	640	J. Adm. Exp. + 4 Adm. de Exp., J. Adm. VMN + 4 Adm., 6 Delegados	I
3	Tramitación de datos de productos	EMPRESA	6	1	6	Jefe Admon, Ventas, M.N.	I
4	Control de Gestión	EMPRESA	20	2	40	Resp. tesorería, Resp. contabilidad	I
5	Formación personal minifactorías	EMPRESA	24	14	336	Personal minifactoría	I
6	Calibre	EMPRESA	12	5	60	5 operarios Spalt	I
7	Interpretación de fichas	EMPRESA	12	14	168	5 oper. Spalt, 9 oper. calibradores	I
8	Office	EMPRESA	25	13	325	Dtor. Social, J. Export., 2 Area Managers Export, 3 Adm. Export., Resp. Contab., 5 Adm. Contab.	I
			TOTALES	79	1.855		

Fuente: Elaboración propia

Ejemplo de costes para elaborar el presupuesto: Seminarios impartidos por monitores externos en las instalaciones de la empresa X, a un grupo. Se han dividido a su vez en tres posibilidades:

Consultorías e ingenierías: el precio medio estimado ha sido de X euros/hora.

Para informática, el precio medio estimado ha sido de X euros/hora, (también en asistencia externa)

Para Idiomas, se ha atribuido como media X euros/hora.

Seminarios impartidos por monitores externos fuera de las instalaciones, (en general asistencia individual, a seminarios inter-empresas). Se ha calculado un coste medio de X euros por jornada y asistente.

Seminarios impartidos por monitores internos, en las instalaciones de empresas, a individuos o grupos: Se han calculado con un coste de X euros por hora y monitor interno.

Para los desplazamientos, manutención y alojamientos derivados de las acciones de formación externa, se ha estimado un coste medio de X euros/jornada. El coste por retribución de las horas de asistentes se ha estimado en una media, independientemente del nivel ocupado en la organización de X euros /hora, para cualquier acción de formación.

5.4.4. Situar el servicio de formación en la organización

5.4.4.1. Sus funciones

Antes de definir la estructura interna del servicio de formación, es esencial analizar el conjunto de las funciones de este servicio (Cuervo, 1994 a). ¿Cuáles son estas funciones? Son tres; función formación, función de apoyo y función de dirección, veámoslas a continuación.

En cuanto a la **función de formación** la podemos desglosar a su vez en otras tres; estudios, difusión y control. Vamos al detalle de la primera función:

- Estudio de los medios/ayudas: Consiste en estudiar todos los medios/ayudas, que existen en el campo de la formación, en seleccionar los que pueden ser convenientes para las necesidades de la formación que hay que tratar, hacer su evaluación pedagógica, presupuestaria y de explotación. Hacer ensayos de los materiales seleccionados, efectuar el balance de estos ensayos y definir los campos y las condiciones de aplicación de cada uno.
- Estudio de los métodos: Tienen por finalidad establecer la relación entre las necesidades formativas y los métodos de formación que podrían satisfacerlas. Definición para cada tipo de formación que ha de impartirse: Los métodos pedagógicos más apropiados para alcanzar los objetivos y las normas que hay que respetar para utilizar estos métodos.
- Estudio de cursos: Consiste en elaborar, a partir de los objetivos generales definidos para la acción de formación los siguientes puntos: Objetivos operativos y pedagógicos y contenidos del curso, así como metodología pedagógica a aplicar. Soportes y guías de cursos adaptados al método escogido con el fin de alcanzar los objetivos definidos previamente. Duración y cronograma del curso y de cada sesión. Manual del instructor o formador. Ayudas audiovisuales u otras (diapositivas, transparencias, películas, vídeos, etc.). Ejercicios teóricos y prácticos. Estudios de casos. Medios de control (técnicas y criterios de evaluación), que permitan garantizar que los objetivos han sido alcanzados. Los precios o el presupuesto inicial de los cursos, estimando los costes que se prevén llevarán a la realización de la acción de formación. Servirá para definir los costes de imputación. Habrá que definir, además, las condiciones ambientales (tamaño y disposición del aula, etc.) en que se dará el curso.

- Estudio de los organismos de formación: A veces, en las organizaciones hay que poner en marcha ciertas acciones de formación que no es posible o no es rentable desarrollar con los propios recursos de la empresa. Hay que subcontratar todo o parte del proceso: diseño, impartición, etc. Para tener éxito conviene: Conocer la imagen de estos organismos de formación (calidad, precios, etc.). Conocer los programas difundidos por los mismos. Seleccionar los organismos que difunden las formaciones más acordes con los objetivos perseguidos. Negociar la adaptación de los programas a las necesidades específicas de la empresa. Conocer los formadores de estos centros de formación (profesionalidad, calidad de la formación que imparten). Conocer formadores que trabajan por su cuenta (calidad y precio). A veces algunos organismos de formación alquilan salas y medios donde impartir nuestros cursos. Hay que conocer las características de estos medios, así como los precios de sus servicios. Hay que conocer también estas mismas cuestiones para los Servicios de este tipo prestados por hoteles o por empresas dedicadas específicamente a este negocio.

Veamos en segundo lugar la función de difusión de los cursos. Esta función consiste en: Determinar los plannings y fechas de celebración. Determinar las necesidades y la disponibilidad de instructores. Encargarse de la difusión de los cursos según las especificaciones definidas por la función de estudios, en las que se habrá tenido en cuenta las características de los asistentes. Será conveniente probar previamente que el curso diseñado funciona de la forma prevista. Formar, para ello, un grupo piloto para, posteriormente, introducir en el curso las modificaciones que se necesiten a partir de la información obtenida con dicho grupo. Considerar el aumento de los costes, que así se produce, como una inversión.

Veamos en tercer lugar la función de control: En muchos casos la única evaluación que se hace es conocer el grado de satisfacción de los asistentes. No es suficiente. En una acción de formación se debieran controlar los siguientes aspectos:

- Control de los resultados al final del curso: Los controles tienen por finalidad verificar que la formación dada haya producido los resultados esperados. Analiza los resultados obtenidos mediante los test y ejercicios definidos por la función "Estudio de cursos". Establece un diagnóstico sobre las causas. Transmite las conclusiones a la función de actualización de los cursos.

- Control de validación: Son los controles después de la formación que deben efectuarse de manera sistemática para asegurarse de que la formación ha alcanzado realmente su meta final. Del análisis de estos resultados será posible sacar informaciones sobre el centrado de los cursos y, en caso dado revisar los objetivos definidos al principio. Este último aspecto del control es esencial, aunque en general no se lleva a cabo, y su falta es fuente de considerables despilfarros, ya que este control tiene por objeto conocer si las acciones de formación ayudan a conseguir los objetivos empresariales.

- Control de eficacia de los métodos pedagógicos. Con este control se suelen evaluar: Los programas impartidos. Los métodos, medios, documentaciones, sistemas de apoyo. Los formadores.

- Control de coste para controlar la eficiencia de la formación: Los resultados del control permitirán al Responsable del Servicio de formación decidir sobre: Necesidades de formación que han quedado sin atender o lo han sido sólo en parte. Objetivos de formación no alcanzados. Errores cometidos en la programación de la formación. Cuestiones a modificar en la impartición.

- Control y actualización de los cursos: Debe intervenir para mejorar los cursos existentes con el fin de: Seguir la evolución de las técnicas y tecnologías. Seguir la evolución de los puestos, de las estructuras, de la organización de la empresa u organismo. Corregir los cursos que presentan defectos de concepción (objetivos mal definidos o cursos no centrados).

- Control y entrenamiento de formadores o instructores cuyo objeto es proporcionar y mantener los conocimientos necesarios para los instructores en cuanto a: Formación pedagógica. Formación técnica. Formación general de tipo cultural. Eventual reciclaje. Los formadores internos conocen la organización y sus peculiaridades. Si no son profesionales de la formación, hay que formarles como formadores para que puedan preparar programas, documentaciones, medios de formación e impartir acciones de formación.

En cuanto a las **funciones de apoyo** podemos decir que se desglosan en:

- Función de información: Recoger información del exterior, para poder preparar el plan de formación o poder preparar una acción de formación concreta. Organización de reuniones de información con la jerarquía, la comisión de formación, los asalariados. Realización de un periódico de informaciones.

- Función administrativa: Es la responsable de mantener al día las bases de datos referidas a las acciones de formación llevadas a cabo: asistentes, monitores, evaluaciones, etc., citar a los asistentes a los cursos y comprobar los registros de asistencia; dar forma a los materiales de formación elaborados por los diseñadores; controlar gastos, preparar todos los aspectos referidos a viajes y desplazamientos (hoteles, billetes, etc.); supervisar la preparación de los materiales (documentaciones a punto, retroproyector en la sala, vídeo disponible, etc.). Agrupa el conjunto de las funciones de apoyo administrativo a las funciones de formación, de información y de management: Secretaría. Tratamiento de textos. Dibujo. Gestión de la cursoteca. Gestión de materiales y locales. Gestión de aparatos y ayudas. Estadísticas. Biblioteca. Almacén. Organización administrativa. Gestión administrativa. Apoyo de la informática. Que sirven como soportes a la formación.

Por último la **función de dirección** relacionada con la dirección del servicio de formación, es decir: planificación, organización, control y contacto con otras unidades de la organización y con organizaciones públicas y privadas, externas. Tiene dos expresiones:

- Función de management propiamente dicha que se encarga de las siguientes tareas: Definición de las estructuras y de la organización interna del servicio. Definición y coordinación de las funciones. Selección de los empleados del servicio de formación y de aquellas personas que van a colaborar con el servicio a tiempo parcial para el diseño y/o la animación de acciones de formación. Animación y gestión cualitativa y cuantitativa de los hombres de formación. Definición de los objetivos genéricos de la formación. Definición y ejecución del plan de formación. Supervisión del cumplimiento del plan de formación. Definición y realización de los objetivos individuales de la formación. Orientación de los empleados hacia tal o cual acción de formación. Establecimiento y control del presupuesto de formación. Estudio y propuesta de inversiones. Negocia y firma contratos de formación con organismos de formación (actúa como comprador). Estudia fórmulas de financiación por: Obtención de subvenciones de la Administración pública. Asociación con otras organizaciones para abordar conjuntamente un plan de formación que les afecte.

- Función de negociación que se encarga de informar regularmente a los representantes del personal de las realizaciones de las acciones de formación, presentar y vender el plan de formación al comité de empresa. Presentar y vender el plan de formación al comité de dirección. Saber justificar las prioridades establecidas y la utilización de los fondos. Convencer para que se colabore con el servicio de formación en el diseño y/o animación de acciones de formación. Hay que estudiar y establecer de qué forma se va a gratificar a estas personas, económica o no económica y a la cuantía de esta gratificación.

5.4.4.2. Posibles definiciones de puestos del servicio de formación

Vamos a definir los puestos más comunes de un servicio de formación de una organización.

Responsable de formación:

Funciones: elabora propuestas para la definición de la política general de formación y participa en las discusiones sobre la política a seguir, de la cual es enteramente responsable, ya que gestiona su aplicación. A partir de esta política general de formación, aceptada y supervisada por el director de recursos humanos, el responsable de formación determina los objetivos y las responsabilidades del servicio, para asegurar el éxito de la política general de formación. Dirige y determina la política presupuestaria del servicio, dentro de los límites financieros que le han sido atribuidos.

Responsabilidades:

1. Identifica las necesidades de formación de la organización.
2. Desarrolla y administra el plan de formación.
3. Prepara los medios de formación, en hombres y en material, para dirigir o controlar las acciones de formación a todos los niveles, asegurando los elementos adecuados para llevar a cabo dichas acciones.
4. Prepara el presupuesto.
5. Escoge (y hace actuar), a las personas, internas o externas, cuya intervención juzgue necesaria, así como los organismos de formación y los cursillos.
6. Gestiona la documentación.
7. Participa en la determinación del perfil del personal contratado, y en el estilo de los anuncios, con el fin de que la formación sea la continuación armoniosa de la contratación.
8. Está al corriente de las cifras de presupuesto del personal, así como de las grandes orientaciones de la Sociedad.
9. Determina, después de haberlas analizado, las necesidades de formación (por oficio o producto, categoría socio-profesional y establecimiento) de toda la organización: oficinas de la sede central, delegaciones, agencias, fábricas...
10. Formula, recomienda y desarrolla los planes, los procedimientos y los programas, a fin de satisfacer las necesidades de formación, en el contexto de la acción general, definida por el director de recursos humanos.
11. Coordina los programas de formación con las comisiones del comité de empresa. Prepara y presenta los informes que se utilizan en las reuniones sobre formación con el comité de empresa. Representa al director de RR.HH. en los comités de empresa relativos a la formación.
12. Asiste a la preparación y organización del desarrollo de la evaluación anual del desempeño, particularmente para fijar las necesidades de formación y desarrollo de los colaboradores que evolucionan en su carrera dentro de la organización.
13. Desarrolla todos los medios necesarios para su actuación: manuales, audiovisuales, equipo, biblioteca, etc., que compra, alquila o produce. Está a cargo del centro de formación y del estudio de audiovisuales.
14. Anima o controla las acciones de formación internas o externas, tales como: presentación de la empresa, técnicas de venta, técnicas de dirección, cursos de economía, de idiomas, de preparación para la jubilación, de seguridad, conocimiento de productos, etc.
15. Evalúa los resultados de las acciones de formación.
16. Está en contacto permanente con el domicilio social y las sociedades filiales, con el fin de utilizar los recursos ya existentes y desarrollar la formación.
17. Se mantiene al corriente del desarrollo de las leyes y reglamentos relativos a la formación.
18. Aconseja a los jefes de departamento sobre el desarrollo de los individuos que ha tenido en formación.
19. Desarrolla las pruebas para los colaboradores que entran en la empresa.
20. Prepara y facilita las estadísticas e informaciones sobre su actuación (indicadores y cuadros de mando).
21. Participa, en lo que le concierne, en la creación del balance social.

Si en la empresa no existe un departamento de comunicación, el servicio de formación suele responsabilizarse de:

22. Desarrollar la comunicación social.
23. Dirigir la creación de un medio de comunicación social, como el periódico de empresa.
24. Crear y desarrollar el libro y la jornada de acogida de los recién contratados.
25. Proponer los medios de realizar una comunicación social más eficaz.
26. Participar en los programas de comunicación establecidos por el director de RR.HH y los jefes de departamento.

Ayudante de formación:

Funciones: Siguiendo instrucciones de carácter general, relativas a métodos conocidos o indicados, dejando cierta iniciativa sobre la elección de los medios a utilizar y sobre la sucesión de etapas, ejecuta trabajos administrativos o técnicos, aplicando técnicas conocidas. Puede ostentar la responsabilidad técnica del trabajo realizado por personal de menor cualificación. Se halla bajo el control de un responsable con un nivel de cualificación superior. El trabajo, en general circunscrito al dominio de una técnica, se caracteriza por una iniciativa basada en la elección entre métodos, procedimientos o medios habitualmente utilizados en la organización, y por la presentación, en determinadas condiciones, de las soluciones estudiadas y los resultados obtenidos.

Responsabilidades:

1. Asegura, en su totalidad, la gestión de la contabilidad y del presupuesto del servicio desde la petición al balance definitivo.
2. Operador del material audiovisual (montaje diapositivas, films, vídeo).
3. Asegura el seguimiento de la realización de programas en los cursos públicos de empresas u organismos formadores a los que asistan empleados de la organización. Asegura también el seguimiento de la realización de los cursos celebrados para empleados de la empresa por organizaciones formadoras.
4. Redacta y mecanografía el correo e informa sobre la marcha de los asuntos, ya sea bajo instrucciones el responsable de formación, ya sea bajo su propia iniciativa, por medio de cartas e informes estándar.
5. Concibe y realiza el archivo de los expedientes, documentos y material audiovisual.
6. Organiza los viajes.
7. En ausencia del responsable de formación, o para descargarle en períodos de trabajo intensivo, permanece en contacto con los servicios de la organización y las personas del exterior (teléfono, correo, contactos directos), asegura las comunicaciones y su marcha y puede verse obligado a tomar decisiones. Redacta un informe claro a su superior, a su regreso.
8. Prepara los plannings de reunión, cuadros y ficheros, necesarios para el buen funcionamiento del servicio. Informa al responsable de formación y a los interesados por las acciones planificadas.
9. Vigila los plannings de las acciones de formación y trata de racionalizarlos.
10. Informa a los futuros cursillistas de las fechas y programas (convocatoria).
11. Reserva las salas de reuniones externas, así como las habitaciones de hotel y los restaurantes.
12. Vigila el centro de formación y administra la clasificación y stock del material audiovisual y los documentos.
13. Tiene al día un dossier de los asistentes.
14. Prepara las síntesis cifradas de las evaluaciones de los cursillos internos efectuados.
15. Elabora los cuestionarios, antes de ser controlados por el responsable de formación.
16. Anima ciertas sesiones de formación sobre la presentación de la organización.
17. Informa al conjunto del personal de cualquier información especial sobre los cursillos comprendidos en el contexto de la formación permanente (+ anuncios).

18. Mantiene al día los expedientes de formación permanente (ficheros), introduciendo la nueva información que se vaya produciendo y actualizando, cuando sea necesario, la información que contengan.
19. Asegura la marcha de los cursillos: envía carta de confirmación, documentos para las convenciones, informes, notas de gastos...
20. Elabora, bajo el control del responsable de formación, ciertos documentos: programas audiovisuales (elección de voces, de música...), transparencias, soportes pedagógicos, cuestionarios, etc.

Perfil:

Experiencia: Secretariado o secretaria con nociones de contabilidad. Experiencia de secretariado (3 años) en idéntica o análoga especialidad (planning-control).

Supervisión: No es responsable de trabajos realizados por personal de cualificación menor, pero debería poder supervisar el trabajo de una taquimecanógrafa.

5.4.5. La formación para adultos

Es prioritario para tener unos resultados óptimos en el sistema de formación y desarrollo tener claras ciertas particularidades sobre la formación orientada a adultos profesionales. Vamos a analizarlas a continuación.

5.4.5.1. Garantizar la calidad pedagógica de las acciones de formación

Hay que observar que la palabra pedagogía significa enseñanza-formación de niños. Por lo tanto es inapropiada para adultos. Pero no existen otras que se empleen corrientemente. Sin embargo, si nos remontamos en el tiempo, está claro que los grandes "formadores" de los tiempos antiguos se dirigían a adultos y no a niños, ni siquiera a "estudiantes" (los profetas de Israel, luego Jesús y también Sócrates, Platón, Lao-Tse, Euclides, Cicerón): la formación estaba integrada en la vida, no existía hiato entre formación y acción. Para ellos, la enseñanza era un proceso de descubrimiento por el discípulo. Utilizaban el diálogo y el "aprender - haciendo" (De la Vega, 1999),

Luego hacia el siglo VII los monjes consideraron estos métodos como peligrosos: éstos basaron su instrucción en una idea "a priori" de aquello que era necesario para así controlar el desarrollo de los niños destinados a ser servidores eficaces para copiar los textos. A causa de la institución de la escuela y de la universidad, la formación del adulto desaparece poco a poco. En la edad adulta hay que trabajar no "estudiar". Finalmente, en la segunda mitad del siglo XX "la educación permanente" se ha hecho necesaria ante el cambio rápido del entorno del adulto.

La educación moderna establece: El alumno es un ser activo y dinámico. La educación debe basarse en la experiencia del alumno. Aprender consiste en resolver problemas. Emplea métodos activos, los conocimientos son descubrimientos, estimula la iniciativa personal, la creatividad. La educación tradicional se basa en los siguientes principios: La persona es esencialmente inteligente. El profesor es el transmisor. El saber es una acumulación de conocimientos. Se transmite un saber estético. El alumno es pasivo.

¿Cómo tratar a los adultos en la formación? La mayoría de los profesores y monitores de adultos tienden a basar sus principios y metodología en los supuestos de aprendizaje que derivan de la educación juvenil. Y esto por una razón muy sencilla: parten de su experiencia educativa personal (en la infancia o juventud) que no han tenido la oportunidad de revisar o contrastar. Sin embargo, las diferencias son muy notables. El adulto es o quiere ser independiente, autodirigido. La experiencia para el adulto es su patrimonio profesional más importante. El aprendizaje para el adulto debe responder a una necesidad que siente por sí mismo. El adulto en formación está centrado en el

problema y en el resultado, en una óptica de aplicación inmediata. El joven tiende a considerarse a sí mismo como persona dependiente. Espera que la mayoría de las decisiones importantes que afectan su vida las tomen los adultos por él. Entra en la actividad educativa con la idea de que su papel es más bien pasivo. El adulto, por el contrario, se considera a sí mismo como responsable, como personalidad independiente, capaz de autodirigirse. Por esta razón, el adulto tiene una necesidad psicológica profunda de que se le trate con respeto. Tiende a resistirse y a evadirse si se le coloca en una situación en la que se siente tratado como niño. Teniendo las siguientes consecuencias:

- a) Debe prestarse más atención a la calidad del entorno de la formación. Es importante crear un clima de respeto mutuo entre el que dirige la formación y los que participan en ella. Una "atmósfera adulta" se establece con facilidad, si se tiene en cuenta incluso el ambiente físico, con el fin de facilitar la interacción (sillas y mesas colocadas en círculo, no en fila) y proporcionar una mayor comodidad. El profesor tiene que apoyar más que juzgar. La situación óptima para que el adulto aprenda ha de ser amistosa e informal, y no distante y estructurada.
- b) A los adultos se les puede ayudar a que diagnostiquen sus propias necesidades educativas. El buen educador de adultos posee gran destreza para crear situaciones que no atemoricen, en la que el individuo puede descubrir por sí mismo lo que más necesita aprender mediante la discusión de casos, ejercicios de simulación, etc.
- c) El adulto puede participar en la planificación y dirección de su propia educación. En la educación de adultos se insiste repetidamente en que la persona que dirige y los participantes, trabajen juntos compartiendo la responsabilidad de ayudarse a aprender.
- d) El adulto puede evaluar su propio progreso en relación a los objetivos marcados. El profesor no puede ser el juez que dictamina si el estudiante está trabajando bien o mal; ha de dedicar su energía a ayudar a que el grupo cree sus propios instrumentos y procedimientos de evaluación.

Los adultos son en sí mismos una fuente de experiencia y captan con más facilidad los nuevos conocimientos al relacionarlos con experiencias pasadas. Tienen más desarrollado el hábito de pensar. Lo que puede dificultarles el pensamiento creativo y la innovación (Drucker, 1985). Con las siguientes consecuencias:

- a) Desde la segunda guerra mundial han aparecido diversas técnicas experimentales que han desplazado los procedimientos tradicionales de transmisión, tales como la clase magistral, la lectura, los apuntes, y la presentación audiovisual prefabricada, como base de la metodología de la educación de adultos. El profesor debe conocer las técnicas de discusión de grupo, el método de casos, el roleplaying, los ejercicios de práctica de destrezas; métodos que parten fundamentalmente de la experiencia de los participantes.
- b) El monitor debe tratar de ilustrar los nuevos conceptos con experiencias de vida extraídas del grupo de participantes.
- c) Debe prestar también especial atención a la inclusión de actividades que ayuden a los adultos a descongelar sus hábitos fijos. El buen profesor de adultos dedica gran parte de sus esfuerzos a establecer un ambiente, en el que los participantes se sientan libres para admitir sus propias deficiencias. Esto se consigue, siempre que se les proporcione un análisis objetivo sobre su comportamiento, que no les amenace y que les estimule a participar en el diagnóstico de sus necesidades y objetivos educativos.

También existe diferencia en la disponibilidad para aprender. Se admite que los niños y jóvenes aprenden mejor aquellas cosas que les son necesarias para avanzar de una fase de desarrollo a otra. La superación de cada una de estas tareas de desarrollo provoca una "predisposición a aprender" y ofrece un "momento propicio para la enseñanza". Investigaciones recientes indican que este mismo

fenómeno ocurre durante la vida adulta. Los adultos tienen también sus fases de crecimiento, sus tareas de desarrollo. Y ello conlleva consecuencias como:

- a) La secuencia de los aprendizajes debe depender fundamentalmente de estas tareas de desarrollo, y no simplemente de la lógica de la materia en cuestión o de las necesidades de la institución patrocinadora. Por ejemplo, un curso de orientación para nuevos profesionales no debe empezar con una descripción histórica de la política de la compañía; debe comenzar con un ensayo práctico de su nueva ocupación.
- b) Los que aprenden deben agruparse de acuerdo a estas tareas de desarrollo. Para algunos tipos de aprendizaje, debemos agruparles en equipos homogéneos (por ejemplo, en un programa sobre educación infantil quizá debamos tratar el tema por separado con padres ya experimentados y los que tienen el primer hijo). Para otros tipos de aprendizaje, los grupos heterogéneos son más útiles (si pretendemos iniciar un seminario de formación en relaciones humanas en el que el objetivo es ayudar a los participantes a que se lleven mejor con todo tipo de gente, el grupo heterogéneo, de edad y nivel socioeconómico distinto, puede ser el más útil).
- c) Los mejores momentos para aprender se producen con ocasión de los cambios en la situación profesional de las personas que requieren el aprendizaje de comportamientos y habilidades nuevas como respuesta adaptada a la nueva situación.

En cuanto a la perspectiva temporal el joven tiende a pensar que la mayor parte de lo que aprende lo usará más tarde en la vida. El adulto, por el contrario, se compromete en el proceso de aprendizaje como respuesta a una presión vital; lo importante para él es la aplicación inmediata. ¿Qué consecuencias genera? :

- a) El punto de partida de toda actividad educativa ha de ser la problemática y necesidades o preocupaciones que tienen los adultos que van a aprender. La sesión inaugural de un programa de educación para jóvenes puede centrarse en el "contenido de este curso"; la de un programa de adultos ha de centrarse en el análisis de sus expectativas: ¿qué espera Vd., lograr en este curso?". Lógicamente, existirán otros problemas que el profesor o la institución patrocinadora desean tratar, pero estos deben introducirse en el marco de intereses de los participantes.
- b) El área de problemas, más que la división lógica de la materia, debe ser el principio en torno al cual se organicen las sesiones de formación. Por ejemplo, en un curso sobre mandos sería más adecuado presentar unidades activas - "Cómo prepararte para ser mando", "Cómo solucionar los problemas que deben afrontar a diario el mando". "Cómo mejorar su capacidad para ayudar a sus subordinados" - más que unidades teóricas tales como "Principios elementales del mando", o "Técnicas avanzadas de supervisión" (Elorduy Mota, 1993).
- c) Los profesores y animadores de adultos han de ayudar a las personas a afrontar sus problemas reales. La moderna educación de adultos se centra en la persona (y por tanto, en el problema) más que en la materia.

5.4.5.2. Metodologías para adultos: Principios básicos.

Veamos a continuación en el siguiente cuadro los principios básicos de las metodologías para adultos.

Cuadro 39: Metodologías para adultos. Principios básicos

	PARTICIPANTE	ANIMADOR
1	<p>– La enseñanza es una situación de colaboración entre el animador y participante y no una situación en que los participantes se conforman con escuchar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El animador es un compañero y no el que posee el poder. ● Se pone material y psicológicamente a nivel de los participantes (instalación - lenguaje).
2	<p>– Los participantes son activos si ven un vínculo entre la enseñanza y sus preocupaciones, o sus centros de interés (profesionales o personales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El animador tiene en cuenta las preocupaciones de los participantes, sus temores o sus reticencias, y les ayuda a superarlos. ● Parte siempre de lo conocido o presenta ejemplos o casos apropiados.
3	<p>– La actividad de los participantes ha de dirigirse a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descubrir conocimientos y asimilarlos (en totalidad o en parte). 2. Estructurar conocimientos descubiertos (en totalidad o en parte) 3. Integrar los conocimientos en los esquemas anteriores (asimilación - integración) 	<ul style="list-style-type: none"> ● El animador facilita este descubrimiento partiendo de lo conocido o de lo que ocupa su lugar. ● Recurre: <ul style="list-style-type: none"> – a los conocimientos anteriores. – a la experiencia. – al buen juicio, al sentido común. ● El animador parte de las ideas emitidas, las hace discutir si es necesario. ● Ayuda a los participantes a tomar conciencia de razonamientos incompletos o falsos. ● Ayuda a descubrir los conceptos por generalización y diferenciación "yendo de lo simple a lo complejo" y de lo "concreto a lo abstracto". ● Una vez destacado el concepto, lo vuelve a formular claramente empleando los términos científicos si es necesario. Elimina la "jerga" inútil. ● El animador propone ejercicios que permitan a los participantes poner en práctica los conocimientos que acaban de adquirir. ● Ayuda a los participantes a auto-evaluarse y a corregirse.

Fuente: Elaboración propia

El sistema teórico y práctico sobre el que se basa la enseñanza dirigida por un profesor se califica a menudo como "pedagogía", de la raíz griega paid (que significa niño) y agogus (que significa guía o líder) y que se define como el arte y la ciencia de enseñar a los niños. El sistema teórico y práctico sobre el que se basa la enseñanza auto-dirigida tiende a llamarse "andragógica" del griego aner (que significa adulto) y definida como el arte o la ciencia de ayudar a los adultos a aprender (o a desarrollar mejor la madurez de los seres humanos).

En el cuadro siguiente figura una comparación entre los modelos pedagógico y andragógico.

Cuadro 40: Modelos pedagógico y andragógico

METODOS		
	Pedagógico	Andragógico
Clima	<ul style="list-style-type: none"> Formal Caracterizado por la autoridad, la competición, el juicio 	<ul style="list-style-type: none"> Sosegado, informal Basado en la confianza y el respeto recíproco, la colaboración y la ayuda mutua
Planning	Hecho generalmente por el que enseña	Hecho por los enseñados y por el animador
Diagnóstico de las necesidades	Generalmente por el que enseña	Por estimación en común
Definición de objetivos	Generalmente por el que enseña	Por negociación mutua
Preparación de proyectos de formación	Los que enseñan preparan los programas de cursos y sus enlaces	Contratos de enseñanza, proyectos de formación preparados y ordenados por los enseñados por orden de prioridades
La formación	Transmisión de técnicas. Lecturas obligatorias	Proyectos de estudio. Independencia en el trabajo. Experimentación de técnicas.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Hecha por el profesor Según un sistema de notación con una clasificación. 	Pruebas de estudio por el enseñado y validadas por los colegas, los animadores y los expertos. Por referencia a criterios

Fuente: Elaboración propia

5.4.5.3. Condiciones previas y determinación de comportamientos

Para que exista acción de formación, hay que cumplir varias condiciones: La recogida y análisis de los hechos han permitido detectar problemas que puedan ser resueltos por medio de la formación. Hay que evitar caer en la trampa de los pseudo-problemas de formación. La formulación clara de los problemas permite fijar unos objetivos a la acción de formación: objetivos económicos y objetivos humanos. Sólo queda el determinar los comportamientos que el personal sujeto a formación, debe adquirir o modificar para lograr estos objetivos.

Ejemplo: Se ha descubierto, analizando los hechos, que un servicio se vendía mal debido a que los vendedores empleaban unas explicaciones técnicas tan complicadas que confundían al cliente. El objetivo a alcanzar por la formación suponía un aumento de las ventas de dicho servicio. Para ello, los vendedores debían modificar su comportamiento, es decir, seleccionar las informaciones útiles para la venta del servicio y adaptarse al nivel de comprensión de la clientela.

Por lo tanto, formar a un individuo consiste en ponerle en situación de adquirir nuevos, o modificar antiguos comportamientos. Podemos definir el aprendizaje como una modificación estable del comportamiento que acaece como resultado de una exposición educativa (Fernández López, 2005). Estos comportamientos se manifiestan por una actividad física o mental. Una actividad puede a menudo traducirse verbalmente. Ejemplo de comportamiento físico: X pulsaciones por minuto, en la máquina de escribir. Ejemplos de comportamientos en una actividad mental: Decidir, de acuerdo con todos los criterios, la concesión o no de un crédito a un cliente. Resolver todo problema que implica una ecuación de primer grado con una incógnita.

Para que una acción de formación sea eficaz debe poner en marcha una actividad física o mental correspondiente a los comportamientos previstos para alcanzar los objetivos económicos o humanos fijados. Si estos comportamientos no están previstos, la formación puede que no genere actividad (pasividad), o bien, desencadenar una actividad descontrolada. En este caso, esta actividad puede si hay suerte, corresponder a unos comportamientos deseables, pero no es lo más seguro. Puede ser, a veces, estéril o negativa. Ejemplo: actividad demasiado centrada en la memorización y no tanto en el razonamiento. En consecuencia, el controlar la eficacia de una acción de formación implica: Prever los comportamientos que deben adquirirse o aquellos que deben modificarse, Poner a punto los sistemas para evaluar estos comportamientos. Las mejores pruebas de evaluación son aquellas que exigen la actividad que mejor corresponde a los comportamientos de la vida real.

5.4.5.4. Objetivos y motivación

A menudo existe en la mente del formador una ambigüedad sobre los objetivos. En la terminología corriente el objetivo que la persona debe alcanzar es lo que debe realizar. Por consiguiente, muchos formadores definen los objetivos a partir de lo que ellos mismos deben hacer. Definen los objetivos a partir de su propia prestación, cuando de hecho los objetivos se definen con respecto al "formado", una vez concluida la acción de formación.

Los objetivos están representados por una descripción del comportamiento final del cursillista. Definir objetivos equivale a describir sus comportamientos finales. Superada esta ambigüedad y adoptada esta precaución, es posible pasar al análisis de esos objetivos con miras a determinar los medios más aptos para conseguirlos. Analizar los objetivos consiste por tanto en analizar la descripción del comportamiento final del cursillista y ver a qué tipo de objetivos pedagógicos corresponden dichos objetivos.

En efecto, hay comportamientos finales que exigen un saber, conocimientos, para poder lograrlos. Ejemplo: la profesión de consejero jurídico exige el conocimiento de las normas del derecho y los enfoques de la jurisprudencia. Algunos comportamientos exigen una habilidad, un "saber hacer", la adquisición de reflejos.

Por último, algunas situaciones y comportamientos finales exigen un saber estar. Ejemplo: saber entrar en contacto con el cliente requiere del vendedor un "saber estar". Por consiguiente hay tres grandes categorías de objetivos: Saber, Saber – Hacer, y Saber Ser Esta diferenciación clásica y simplista entraña no obstante el mérito de cubrir los principales objetivos de la formación profesional constante en la empresa. El análisis del objetivo global de una acción de formación puede conducir a diferenciar diversos tipos de objetivos.

Ejemplo: la formación de vendedores. El conocimiento del producto es necesario, es un objetivo que corresponde a un saber. La capacidad de entrar en contacto con el cliente es un objetivo que corresponde a un saber ser. Por último, si el vendedor es también un demostrador, se trata entonces de un saber hacer.

A cada uno de esos objetivos corresponden métodos y medios específicos. El error a evitar, consiste en que los métodos y los medios específicos a un tipo de objetivo se apliquen a otra categoría de objetivo. Por ejemplo, que los medios y métodos necesarios para la adquisición de un saber se apliquen a la adquisición de un saber ser (García y Dolan, 2001). Sin embargo eso es lo que ocurre con todos los métodos del arte de vender, en que el contacto con el cliente se convierte en una mera cuestión técnica. Caricaturizando podría decirse que no hay que creer que el auditorio sabe nadar después de haber escuchado un curso o una conferencia sobre natación.

Hay clases de saber que no se relacionan entre sí. Otro ejemplo de este hecho es el lenguaje. Todos hablan y utilizan todas las sutilezas de la retórica y figuras de estilo sin conocer las reglas. Existe el saber de la lengua que es totalmente diferente e independiente del saber de la lengua que posee el lingüista y el retórico; no por ello estos últimos son escritores y poetas.

En cuanto a la motivación para aprender puede depender de tres factores: del tema tratado, del contexto o de las condiciones mismas de la acción de formación.

El tema tratado: El "formado" puede estar naturalmente interesado por el tema tratado, incluso por la formación y subsanar las insuficientes pedagógicas por sí mismo.

El contexto: El "formado" está intensamente motivado debido a la sanción de la acción de formación. Obtención de un diploma, de un grado, de una promoción, de un nuevo estatuto profesional y social.

El "formado" está dispuesto a hacer ciertos sacrificios con tal de llegar a alcanzar sus metas profesionales y personales.

Por último la motivación puede estar vinculada a la concepción de la misma formación, es decir, por la elección de los métodos, por la elaboración de los medios, o por la relación y el clima existentes en el curso. Esta última condición corresponde al formador, mientras que las dos primeras no las domina. Estas últimas refuerzan la tercera condición. Si existen, el curso se desarrolla en condiciones óptimas de motivación. Si las dos primeras condiciones no se cumplen, la tercera condición es entonces sustitutiva y permitir que los cursillistas se formen. Este conjunto converge hacia un cierto tipo de método: éste debe privilegiar la actividad del sujeto.

La actividad puede ser motriz, aunque también mental. Debe evitarse la pasividad; la dimensión emocional y afectiva tampoco debe descuidarse, pero entonces es más conveniente desarrollar sentimientos positivos de confianza en sí mismos. En términos generales, todo lo que privilegie la actividad del sujeto que aprende, crea condiciones de motivación intrínsecas de la formación. En otra situación, el cursillista, incluso poco motivado en un principio, termina por entrar en el juego e interesarse por el tema. La actividad del sujeto es un elemento motivador, pero la actividad del sujeto también es importante por otros factores. El individuo percibir mucho mejor la utilidad de los conocimientos aprendidos si la aplicación de éstos se relaciona rápidamente con su adquisición. De este modo la tendencia consiste en separar teoría y práctica, adquisición y aplicación.

Motivar a un "formado" y a un grupo de cursillistas, es llegado el caso, ponerlos en situación, hacerles trabajar, y a partir de esta interpelación que representa la puesta en situación, comenzar la formación. Si el cursillista tiene una experiencia práctica no es malo confirmar y mostrarle cómo los conocimientos adquiridos pueden permitirle resolver problemas que se le plantean en su vida profesional. Comenzar la formación partiendo de problemas y responder muy progresivamente mediante la formación, es un medio para permitir al "formado" representarse bien la utilidad de la formación.

5.4.6. Gestión de la formación

Fijarse objetivos así como planificar y controlar posteriormente los resultados son, en esencia, las tareas de gestión que se refieren a la formación en la empresa. Vamos a ver a continuación el detalle.

5.4.6.1. Filosofía y metodología del control de gestión

El control de la gestión es una función de todo directivo o responsable de un área concreta en la empresa. Recordemos brevemente las funciones o tareas básicas de toda dirección que nos propone Gelinier: Conocimiento de los hechos (establecimiento de previsiones externas, y diagnóstico de los problemas internos). Elección de metas y objetivos (corto plazo). Organización de los medios necesarios para alcanzar esos objetivos (planificación de las acciones, presupuestos). Organización de las estructuras, definiendo los distintos centros de responsabilidad en la empresa. Conducción de los hombres. El control de la gestión planificada, que supone una medida o evaluación de los objetivos alcanzados y de los medios consumidos; y si es necesario la puesta en marcha de acciones de corrección, rectificación o ajuste.

El control consiste, por tanto, en la evaluación de la gestión planificada y en la rectificación ante las desviaciones producidas, que se ponen de manifiesto en un documento denominado cuadro de mando. Pero para llegar a ese control hay que haber pasado antes por los cinco puntos anteriores (técnicamente sólo por los cuatro primeros). El control de gestión se identifica con la idea de dominio de la actividad empresarial. En muchas ocasiones la palabra "control" es mal utilizada. Se emplea en el sentido de "vigilancia" de algo o de alguien; ejemplo: el control de entrada y salida del personal.

Esta interpretación no responde al concepto de "dominio de una actividad". Veamos como ejemplo para diferenciar ambas concepciones, el control de calidad en la fábrica: Concepción latina: la vigilancia de las piezas terminadas o semiterminadas, en una fase del proceso industrial. Concepción anglosajona: el dominio de la calidad de los productos fabricados, que supone definir previamente un objetivo de calidad, planificar en fábrica la forma de conseguirlo, y realizar una inspección para comprobar si se alcanza el objetivo marcado si se producen desviaciones se pondrán en marcha acciones correctoras.

El Control de la gestión de formación supone: Fijación de un objetivo o de unos objetivos a corto plazo, coherentes con unas directrices estratégicas a más largo plazo. Elaboración de un plan-programa, que se traducirá en un presupuesto. Seguimiento de las variables esenciales del plan, cuyo dominio supondría el dominio de la actividad de formación.

Antes de pasar al apartado siguiente conviene hablar sobre los objetivos de la empresa. Pueden ser muy variados, pero el beneficio a corto plazo es una exigencia para conseguir otras metas de orden cualitativo (las finalidades de la empresa). Pero la empresa es un organismo demasiado complejo, y resulta conveniente establecer un sistema de objetivos por centros de responsabilidad, cuya convergencia permita alcanzar el objetivo de rentabilidad que la empresa necesita para su supervivencia como unidad económica de producción. Aparece entonces el concepto de "centro de responsabilidad" como una unidad de la empresa que tiene: Una visión de servicio bien definida, de la

que se deducen objetivos a corto plazo, unos medios a planificar (el presupuesto de la unidad), y un responsable de su gestión.

Y esto nos lleva al segundo apartado: a reflexionar y a definir la unidad de formación, dentro de la dirección de RRHH, como un centro de responsabilidad (Guach, 2000).

5.4.6.2. La unidad de formación como centro de responsabilidad

La unidad de formación es un centro de responsabilidad dentro del área de la dirección de RRHH. Dentro de la estructura organizativa se suele subdividir la actividad empresarial en las siguientes categorías de centros de responsabilidad:

Centros de resultados o de beneficios. Estos centros de responsabilidad se caracterizan: Por disponer de una cuenta de resultados significativa, que permite medir económicamente la eficiencia de su gestión. El responsable de la unidad tiene un cierto grado de autonomía, y por tanto de responsabilidad, tanto en la vertiente de ingresos (ventas) de la cuenta de resultados establecida, como en la vertiente de los gastos. Como consecuencia de esto, el objetivo económico de estos centros de responsabilidad se establece en términos de resultados (beneficio) o de rentabilidad. En organizaciones complejas pueden encontrarse divisiones autónomas estructuradas como centros de resultados. El área comercial suele estructurarse también como un centro de resultados.

Centros de producción. Estos centros se caracterizan: Por no poderse establecer en ellos una cuenta de resultados significativa que mida económicamente su gestión. Por ello sus objetivos económicos se fijan en términos de "coste de producción". El responsable de estas unidades sólo puede alcanzar objetivos de cantidad, calidad, coste y eficacia. Los centros de fabricación se estructuran frecuentemente como centros de producción, al ceder sus "outputs" (la producción realizada) al área comercial a un precio de coste planificado que llamamos coste estándar. Podrían estructurarse también como centros de resultados (algunas organizaciones lo hacen así), cediendo su producción a un precio interno de venta en competencia con el mercado exterior. Aparecería entonces un resultado o margen de la actividad industrial.

Centro de gastos o de servicios. Se reserva esta categoría de centros de gastos o de servicios a las áreas funcionales de la empresa. La unidad de formación, como parte integrante de la dirección de recursos humanos, se suele clasificar y definir como un centro de servicios. Señalamos las características que definen a los centros de gastos o de servicios: Prestan unos servicios internos bien a la dirección general o a las divisiones de la empresa (Se observa con claridad en el área de la formación). Suelen trabajar por presupuestos, pero no por programas, es decir, el presupuesto que establecen suele ser la extrapolación del presupuesto del ejercicio anterior. No suelen trabajar por objetivos a nivel de unidad orgánica. Si se establecen lo son con un carácter tan general que los hacen poco operativos (perfeccionar la capacidad profesional de nuestros directivos, por ejemplo), o dicho de otra forma, no son realmente objetivos sino directrices generales difícilmente medibles. No podemos hablar de objetivos si estos no pueden evaluarse. No calcula el coste de los servicios internos. Por tanto, tampoco facturan a las divisiones los servicios que prestan.

Estos centros de responsabilidad están normalmente fuera de control. Pero actualmente ha adquirido un gran desarrollo el presupuesto base cero, técnica presupuestaria que implica una profunda reflexión, obligando a: Fijar objetivos en todas las unidades de las áreas de estructura. Estudiar alternativas de trabajo antes de la preparación del programa anual, o como fase previa a la elaboración del programa. Trabajar por programas. Presentar propuestas presupuestarias para poder atribuir unos recursos financieros, buscando la relación coste-eficacia a nivel de todas las unidades. Pero además de esto el presupuesto base cero permite obtener todas las informaciones necesarias para poner bajo control las unidades de la estructura. Sería bueno que reflexionásemos sobre si los centros de gastos o de servicios pueden tener una producción medible y unos clientes identificables.

Las unidades operativas de la empresa (producción, comercial) tienen definidos: sus productos y servicios, y su mercado (sus clientes) que aceptarán o rechazarán los productos que se les ofrecen si la empresa no trabaja en régimen de monopolio.

El "Keidanren" u organización empresarial japonesa considera que uno de los errores más graves que puede cometer una empresa consiste en fabricar productos que nadie compra. Este principio lo enuncia así: "Inventar productos que no tienen salida". Pues bien, este error es fácilmente identificable en las áreas operativas: se manifiesta en una producción sin salida, en un incremento de stocks no vendibles, obsoletos técnicamente por ejemplo, con toda su incidencia financiera (coste de recursos inmovilizados) y económica (reducción de las ventas y de los márgenes comerciales globales). Podemos pensar que ninguna empresa comete este error, al menos de una manera continuada, porque su ciclo de recuperación de las inversiones no se lo permitiría durante mucho tiempo. ¿Por qué entonces la organización empresarial japonesa destaca este error tan evidente?.

Trasladémonos al área de las unidades funcionales. ¿Existen en la empresa servicios que nadie "compre" y sólo se archivan o almacenan? ¿Se elaboran servicios o productos que nadie utiliza? ¿Cuántos informes, estudios, estadísticas,... se fabrican en la empresa "para stocks" (archivos)? Al decir que nadie "compra", podríamos añadir "que nadie compra libremente". Una dirección de Informática, por ejemplo, puede prestar sus servicios con una determinada calidad y a un determinado coste, que incluso factura internamente a sus "clientes", que en realidad no lo son, ya que no pueden decir "no". ¿Puede una división consumidora "comprar" servicios informáticos fuera de la empresa?. Si esto no es posible, no existe mercado libre, y la dirección de informática trabaja en régimen de monopolio de la empresa. Esto puede suceder también en el área de la formación, si no se piensa en el usuario y no existe un esfuerzo permanente por mejorar la calidad y el coste de los servicios prestados (Guillen, 2005).

Podemos resumir diciendo que estos centros de servicios: Tienen una producción medible, unos productos identificables. Y un mercado interno al que prestan sus servicios, en muchas ocasiones en régimen de monopolio, con poca eficacia, y sin tener presente las necesidades de sus clientes, sin sentido de marketing. Dado que trabajan en régimen de monopolio: ¿para qué perfeccionar la calidad de su gestión? (la vigilancia del gasto en cuanto a su asignación ya la realiza dirección general recortando los presupuestos anuales). Esta situación conduce fácilmente a la ineficacia. Es el peligro en que pueden caer las unidades funcionales si no las ponemos bajo control. Para evitarlo, estos centros de servicio deben: Identificar su misión dentro de las líneas estratégicas de la empresa (en nuestro caso, en función de la política de formación de personal). Proponer unos objetivos de servicio a corto plazo (objetivos anuales de formación), en función de las necesidades de su mercado interno (estudio de las necesidades de formación a largo plazo). Elaborar un plan anual de trabajo (plan de formación) que hay que valorar económicamente en términos monetarios (el presupuesto de formación).

Sus responsables tienen que pensar que estas unidades son centros de servicios internos, es decir, centros operativos de servicios, con el riesgo de perder su mercado si no satisfacen la necesidad que justifica su existencia. En resumen, la unidad de formación es un centro operativo de servicios internos. Dado que la unidad de formación es una unidad operativa, que "fabrica" unos productos-servicios internos (su mercado está en el interior de la empresa). ¿Por qué no vender facturar internamente estos servicios? ¿Es conveniente hacerlo? Estos servicios internos podrían facturarse (es una clara opción de política de empresa) si lo fueran a precio de venta interno y no a precio de coste, y si el coste de estos servicios no fuese superior al coste de mercado. Es decir, el centro o unidad de Formación debe configurarse como un centro de servicios internos. La facturación o no de sus servicios no debe afectar a la necesidad de su puesta bajo control para mejorar su eficiencia. Dicho de otra manera, la unidad de Formación debe prioritariamente ponerse bajo control, quedando en un plano secundario si factura o no sus servicios.

Dependerá también de si la alternativa de prestación de servicios se hace subcontratando los servicios de formación (se pueden facturar entonces al coste de mercado, o al precio de venta que cobre el

mercado); con medios propios (personal y material), en cuyo caso el precio de coste no debería ser superior al coste de mercado, salvo que otras variables (calidad, especialización) así lo admitieran.

5.4.6.3. El cuadro de mando

Un cuadro de mando es un documento donde se presenta la información que todo responsable necesita para el adecuado seguimiento y dominio de su actividad, comprobando en qué grado está cumpliendo o no sus objetivos, en el tiempo.

Como características de un cuadro de mando destacamos las siguientes: Es una herramienta de control puesta al servicio de la gestión. Un cuadro de mando no garantiza cumplir con eficiencia las responsabilidades de una unidad, es solamente un útil o herramienta para conseguirlo. Compara los objetivos marcados con las realizaciones, en el tiempo, destacando las desviaciones producidas de tal forma que permite un análisis crítico de la gestión de la unidad. Las representaciones numéricas de los datos han de ir acompañadas de representaciones gráficas si resultan significativas. Ha de ser normalizado en cuanto a: "soporte externo" o carpeta que lo contiene; dimensiones de cuadros y gráficos; y forma de representación de gráficos y de presentación de cifras. La información que en él aparece debe elaborarse en el menor tiempo posible, desde el momento en que sucede el hecho y aquél en que se establece el cuadro de mando. Tiene normalmente una periodicidad mensual. Contiene tanto informaciones económicas como informaciones de carácter no económico (calidad, plazo).

Un cuadro de mando puede contener informaciones sobre: resultados o márgenes, costes, actividad, calidad. En su elaboración hemos de distinguir entre: Objetivos económicos y no económicos. Puntos clave o parámetros (objetivos intermedios), cuyo control o dominio garantizan el logro de los objetivos establecidos. Indicadores de medida: índices o parámetros que permiten medir el grado de cumplimiento de un objetivo (eficacia).

Un ejemplo puede ayudar a comprender estas ideas:

- ↳ Objetivo: mejorar el clima social en fábrica.
- ↳ Para ello aceptamos como puntos-clave (objetivos parciales), representativos del clima de trabajo en la fábrica:
 - al absentismo
 - el número de accidentes laborales
- ↳ Definimos finalmente como indicadores de estos puntos-clave:
 - como índice de absentismo:
$$\frac{\text{nº horas perdidas por absentismo}}{\text{nº total de horas}}$$
 - como índice de accidentes laborales:
$$\frac{\text{nº accidentes laborales}}{\text{nº total de horas}}$$

De este modo se determina el indicador de medida, no al revés. Incluir en el cuadro de mando el índice de absentismo carece de sentido, si éste no representa un problema que afecte a la actividad laboral de la empresa. Un punto-clave puede, por tanto variar de una empresa a otra, y/o variar en el tiempo. La experiencia aconseja la utilización de modelos normalizados para recoger la información.

5.4.6.4. El cuadro de mando en una unidad de formación

Podemos definir la misión de una unidad de formación en los términos siguientes: mantener y desarrollar en grado óptimo la capacidad profesional de los recursos humanos en la empresa. En términos operativos describíamos la unidad de formación de la forma siguiente: Es un centro operativo de servicios internos. Con unos productos identificables a corto plazo: acciones de formación a realizar en términos de cantidad, calidad y plazo. Con unos clientes internos o usuarios de sus servicios (las diferentes divisiones o direcciones de la empresa). Descrita así la unidad de formación, en la elaboración de su cuadro de mando deberíamos seguir la siguiente secuencia metodológica:

- a. Definir, dentro de la política de personal de la empresa, cuáles son los objetivos a corto plazo de la unidad de formación, así como las limitaciones en su gestión.
- b. Estudiar sus puntos-clave (objetivos parciales o intermedios).
- c. Establecer los indicadores de medida de esos puntos-clave.
- d. Construir finalmente el cuadro de mando señalando:
 - ↙ Los indicadores de medida.
 - ↙ La frecuencia de las informaciones.
 - ↙ Su forma de presentación (cifras, índices, gráficos).

Supongamos que, para el cumplimiento a corto plazo de un plan de formación, centramos como puntos clave u objetivos parciales los siguientes parámetros:

- ✚ Un número determinado de acciones de formación a realizar (seminarios, cursos, sesiones informativas).
- ✚ Un plazo de realización de dichas acciones.
- ✚ Un presupuesto de gastos por naturaleza (coste de la formación):
 - A nivel global.
 - Por tipo de acciones de formación.
 - Coste por persona.
- ✚ Un nivel de calidad de las acciones realizadas:
 - Calidad de la formación desarrollada (monitor).
 - Calidad de los documentos de trabajo.
 - Calidad de los aspectos materiales (local, horario, atenciones).

Analicemos cada uno de estos punto-clave. En relación con el número de acciones de formación y plazo de realización, no parece difícil su seguimiento en el tiempo. Se puede ir comprobando periódicamente el cumplimiento o no cumplimiento de las distintas fases o acciones del plan de formación.

Conviene no obstante observar lo siguiente: realizar un seguimiento del número de personas que asistan a las acciones de formación programadas es un índice de interés a nivel empresa, pero su fiabilidad como índice de medida de la gestión de formación es parcial. Normalmente el número de participantes no depende directamente del Servicio de formación, sino más bien de los servicios usuarios. Sin embargo el hecho de que haya pocos asistentes puede ser un síntoma de un curso no centrado en las auténticas necesidades de la organización y/o de los trabajadores de la misma, o de escasa calidad del mismo.

El seguimiento del presupuesto puede hacerse a dos niveles:

- Para cada acción de formación (lo que parece más correcto), y dentro de ella para cada concepto o naturaleza del gasto.
- A nivel de coste-persona, lo que nos situaría en un índice como éste:

$$\frac{\text{coste total de la acción formativa}}{\text{nº de participantes}}$$

del cual sólo podemos dominar el numerador, pero no el denominador del índice, que como hemos indicado depende en mayor medida de los servicios usuarios.

En cuanto a la calidad de las acciones de formación, su medida puede hacerse a partir de unas encuestas a nivel personal, donde el asistente responde en una escala (por ejemplo, de 1 a 10, ó de 1 a 4) a preguntas como éstas:

- ¿En qué grado el seminario ha cumplido, para Vd., los objetivos establecidos?
- ¿Cómo valoraría este seminario en orden a su formación personal?
- ¿Le ha aportado este seminario ideas o sugerencias de posible aplicación práctica en su gestión?
- ¿Cree Vd. que el curso incrementará su eficacia?

Si situamos el objetivo de calidad en un determinado nivel habría que analizar las causas del deterioro de aquellos seminarios cuya valoración media fuera inferior a esas cifras. Surge en este momento una pregunta controvertida: ¿Podemos hablar de o medir la rentabilidad en formación? Rentabilidad es: Beneficio obtenido / coste de la inversión realizada.

Se puede medir, en formación, el coste de la inversión, pero ¿y el beneficio obtenido?. En un seminario dirigido a mejorar la capacidad de gestión del equipo directivo ¿podría medirse cuál es el beneficio obtenido con esta acción concreta de formación a nivel directivo?. Parece claro que no es posible.

Sólo en algunos casos muy concretos podría realizarse. Un ejemplo: se desarrolla una acción de formación en el área de mantenimiento ante el cúmulo de averías que se han producido en los últimos meses, y dirigida a los supervisores de mantenimiento. Podría medirse en un futuro inmediato la rentabilidad de esta operación en concreto con el siguiente índice:

$$\frac{\text{Economías procedentes de la reducción de averías}}{\text{coste de la inversión en formación}}$$

Pero es claro que sólo puede hacerse esta medición para acciones muy concretas, y en algunos casos particulares, como el que aquí hemos comentado. Como ejemplo, a continuación en la siguiente tabla, figura un cuadro de mando de la función de formación, al que no debe dársele ningún valor de normalización o estandarización. Cada cuadro de mando debe ajustarse a las características de la empresa (Kaplan y Norton, 1997).

Tabla 5: Cuadro de Mando

CONCEPTOS		EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO DE FORMACIÓN EN 20...																							
		ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC	
		Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado
PRESUPUESTO	Realización																								
	Objetivos																								
	Diferencia																								
<u>HORAS EN FORM. DE CUADROS</u> HORAS EN FORM. DE NO CUAD.	Realización																								
	Objetivos																								
	Diferencia																								
% <u>TOTAL DE HORAS EN FORM.</u> TOTAL HORAS TRABAJADAS	Realización																								
	Objetivos																								
	Diferencia																								
% <u>TOTAL DE GASTOS DE FORM.</u> TOTAL MASA SALARIAL	Realización																								
	Objetivos																								
	Diferencia																								
Nº MEDIO DE CURSILLISTAS POR CURSO	Realización																								
	Objetivos																								
	Diferencia																								
GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CURSILLISTAS	Realización																								
	Objetivos																								
	Diferencia																								
GRADO DE SATISFACCIÓN DE JEFES DE LOS CURSILLISTAS	Realización																								
	Objetivos																								
	Diferencia																								

Tabla 5: (continuación)

CONCEPTOS	EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO DE FORMACIÓN EN 20...																							
	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC	
	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado	Mensual	Acumulado
NOTA MEDIA DE LOS CURSILLISTAS	Realización																							
	Objetivos																							
	Diferencia																							
Nº DE DÍAS DE CURSO POR FORMADOR (PRODUCTIVIDAD DE LOS FORMADORES)	Realización																							
	Objetivos																							
	Diferencia																							
<u>Nº de días de curso animados por instruc. de la línea</u> Nº total de días de curso	Realización																							
	Objetivos																							
	Diferencia																							
<u>Coste de Formación</u> Nº de cursillistas	Realización																							
	Objetivos																							
	Diferencia																							
<u>% Total de horas en Formación</u> Total horas trabajadas	Realización																							
	Objetivos																							
	Diferencia																							
<u>Beneficio obtenido por la Formación¹</u> Coste de la Formación	Realización																							
	Objetivos																							
	Diferencia																							

Fuente: Elaboración propia

¹ Utilizable sólo para aquellas acciones de formación en las que sea posible determinar el beneficio obtenido con las mismas.

5.4.6.5. Objetivos permanentes de control

Veamos a continuación cuales son aquellos objetivos que no podemos dejar de controlar de forma permanente para poder gestionar eficazmente la formación.

Conocer la situación de cada empleado en formación o a formar. Fichero de personal.

Ficha individual permanente.

Ficha individual de petición de curso.

Ficha de plantillas globales de la organización y del personal formado, recogiendo criterios que interesen a la empresa.

Estado del presupuesto de la formación. Fichero financiero.

- A). Ficha individual de fin de curso (formación externa).
- B). Ficha colectiva de fin de curso (formación interna).
- C). Ficha de seguimiento contable.
- D). Precio de coste del curso.
- E). Salarios.
- F). Transporte y estancia.
- G). Locales y material.
- H). Gastos de equipo-Formación.
- I). Coste del servicio de Formación.
- J). Datos de los gastos de formación.

Apreciación de la calidad. Fichero de evaluación.

- A. Coeficiente de satisfacción de la persona formada.
- B. Coeficiente de satisfacción de la jerarquía: Mide de forma aproximada el resultado para la empresa.
- C. Evolución de un tipo de formación o producto en el tiempo.
- D. Comparación de los productos entre sí.

5.4.6.6. Los indicadores del esfuerzo de formación

No se deben confundir los indicadores de seguimiento de gestión con indicadores de seguimiento de los efectos de la formación. Los indicadores de efectos permiten que se considere en qué medida se han cumplido los objetivos fijados en la formación. Los indicadores de seguimiento de gestión facilitan informaciones sobre los esfuerzos y por lo tanto los medios que se dedican a la formación. Pueden mostrar la amplitud con la cual una categoría de agentes ha sido afectada pero no dan ninguna información sobre los efectos de ese impacto. Entonces hay que distinguir esfuerzo y efecto. Todos estos indicadores no se pueden utilizar al mismo tiempo. La elección de los indicadores depende de los objetivos, necesidades y condiciones de la organización. Esta última elegirá los indicadores que le parezcan más pertinentes. La evolución de los indicadores es más importante que la presentación de una realidad puntual. Veamos a continuación una lista de los más frecuentes y utilizados.

Los indicadores de producción de formación:

- Número de días u horas de formación multiplicado por el número de agentes.
- Número de días u horas de formación por alumno.
- Número de personas que participan en las acciones de formación por servicio.
- Distribución (en %) de las acciones de formación en el servicio con respecto al número total de las acciones de formación.
- Duración media de las acciones de formación.

Los indicadores de impacto en los alumnos:

- Número de días por agente, por tipo de formación y por servicio.
- Número de alumnos que han participado en acciones de formación.
- Distribución de los alumnos formados en referencia a las distintas categorías de personal.
- Distribución de los alumnos inscritos en formación con respecto a los distintos tipos de formación.
- Distribución de los esfuerzos de formación por categoría de "oficios" o por empleos modelo.
- Distribución de los alumnos en formación con respecto al número total de agentes.
- Porcentaje de los participantes en una acción de formación respecto al número total de alumnos de la población objetivo.
- Estimación de la proporción de los agentes que han participado en la formación con respecto a la "masa crítica" de referencia.

Indicadores de funcionamiento de las acciones de formación:

- Índice de realización de las acciones de formación previstas.
- Índice de presencia real de los alumnos inscritos a las acciones de formación.
- Duración de espera de los inscritos para participar en las acciones de formación.

Indicadores de gastos:

- Porcentaje de gastos globales de formación relacionados con la masa salarial de la organización.
- Coste de funcionamiento pedagógico de los distintos tipos de acciones de formación.
- Peso relativo del coste pedagógico de los distintos tipos de acciones de formación.
- Coste medio de la formación por día y por agente.
- Precio de coste de una hora de formación: coste de la formación (aparte de sueldos alumnos), y número de horas de formaciones.
- Coste medio del día alumno.
- Estructura del coste horario de formación.

Los indicadores de financiación de los gastos de formación:

- Importe de los gastos procedentes de los recursos propios de la organización.
- Importe de los gastos de formación procedentes de acuerdos contractuales o de convenciones con organismos exteriores.
- Importe de los gastos de formación cubiertos por subvenciones.
- Importe de los gastos de formación relativos a los días inhábiles de formación.

La estimación de los costes de una acción de formación, costes pedagógicos:

- Honorarios de ingeniería y de consejo.
- Preparación.
- Costes en personal de formación.
- Costes en personal de apoyo.
- Costes en material pedagógico.

Costes de inversión y mantenimiento:

- Distribución proporcional de los costes de inversión del lugar de formación (Inversión, coste del capital, depreciación, mantenimiento).

Costes de los participantes:

- Sustitución en el lugar de trabajo por un compañero de trabajo.
- Coste de oportunidad.

Costes de funcionamiento normal:

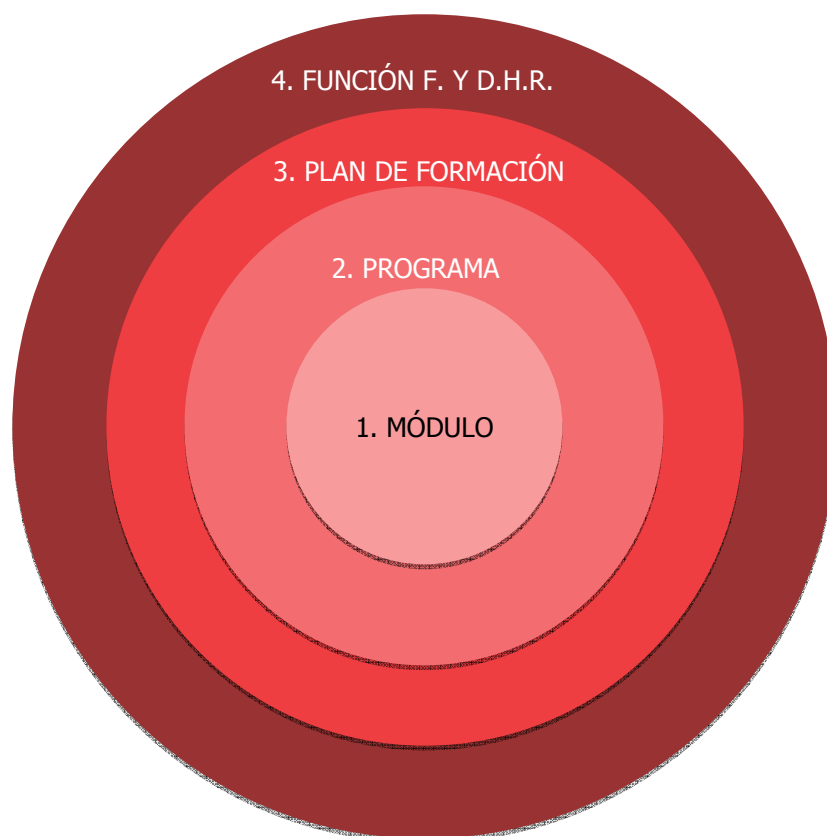
- Desplazamiento, alojamiento, seguros, electricidad, teléfono, etc.

5.4.7. Evaluar la formación

5.4.7.1. La evaluación por niveles

Abordar la evaluación de la formación es una misión calificada por algunos de "imposible", por su envergadura y por su complejidad (Le Boterf, Barzuchetti y Vincent, 2001). Nadie discute que no sea una tarea dura, difícil y compleja pero, sin embargo, es necesaria. La propia función de formación en la empresa descansa sobre la convicción de que se trata de una función absolutamente justificada y, por consiguiente, debe ser justificable, es decir, evaluable. La incomodidad está en que no se sabe muy bien por donde hincarle el diente. La calidad total también en la formación requiere abordarla como todo procedimiento o servicio que tiene un principio y un fin, pero que es descomponible en partes. De eso se trata cuando hablamos de evaluación por niveles. Establezcamos una forma de proceder que consiste en aplicar la política del "paso a paso" y que responde a un corte o sección transversal. Como muestra la siguiente figura:

Figura 31: Evaluación por niveles



Fuente: Elaboración propia

Nivel mínimo. Un módulo, o acción de formación centrada en un objetivo sencillo abordable con un programa limitado en el tiempo. La evaluación debe enfocarse en una perspectiva técnico-pedagógica, acción por acción, valorando el grado de cumplimiento de objetivos durante y al término de la acción y planificando un seguimiento por los protagonistas de la formación.

Nivel medio. Al tratarse de programas que es posible se desarrollen en varios módulos o fases y que agrupan objetivos comunes a uno o a varios colectivos, la evaluación debe plantearse también (o además del nivel anterior) en este segundo nivel de corte. En correspondencia con la segmentación que dio origen a la formación (determinadas estrategias de innovación, de producto, de funciones, etc.) habrá que valorar el impacto que la formación tiene en las necesidades detectadas de capacitación de cada colectivo.

Nivel integral. Se refiere al conjunto del plan de formación de empresa y organización. Aquí el enfoque global dominante requiere un enfoque de tipo socio-económico. La evaluación a hacer es semejante a la que conviene hacer de un plan de inversiones y que se traduce en términos de coste-eficacia. La gestión del servicio de formación debe permitir llevar una evaluación continua del plan (sobre cuadro de mando) que permita tomar decisiones sobre la marcha y que, en cualquier caso, prepare el camino para la evaluación final y, de conjunto, el plan de formación. Esta valoración dará elementos para plantearse en años sucesivos las correcciones de planteamiento aconsejables, la valoración presupuestaria, las lagunas que permanecen, etc.

Nivel global. Evaluar la formación es, también, en el extremo más global, con más perspectiva, un balance de tipo institucional: ¿El conjunto de la función de formación y desarrollo de los RRHH responde a lo que se espera de ella?. El enfoque aquí es de carácter preferentemente socio-institucional se trata de saber si las políticas y estrategias de formación y desarrollo de los RRHH son coherentes con el plan de empresa, con sus planteamientos estratégicos de futuro. Para ello hay que proceder a una especie de "audit" de la función, auditoría del conjunto del sistema y balance de coherencia (políticas, estratégicas, estructura y planes) lo que remite más al papel del responsable de formación o como consultor interno en su organización en lo concerniente al desarrollo del factor humano.

En el cuadro siguiente se explicitan de forma resumida lo esencial de los cortes o niveles posibles de evaluación. Ningún nivel es excluyente, todos son complementarios. En cualquier caso habrá que establecer una estrategia o un itinerario evaluativo según convenga. Así por ejemplo: si la función arranca el camino de menos a más nivel evaluativo es obligado. Si, por el contrario, queremos evaluar la formación en una organización que lleva ya una trayectoria de años el planteamiento nivel 4 sería necesario para desbloquear, romper inercias y buscar soluciones más originales (Levitt y March, 1988).

Cuadro 41: Niveles y enfoques de evaluación

NIVEL	Nº	ALCANCE	ENFOQUE	CRITERIO
1º	MINIMO	MODULO Acción por acción	TECNICO- PEDAGOGICO	Cumplimiento-Objetivos
2º	MEDIO	PROGRAMAS planes agrupados -- por colectivos -- por operaciones transversales	TECNICO- PEDAGOGICO	Cumplimiento-Objetivos y Estrategias segmentadas
3º	INTEGRAL	PLAN de formación	SOCIO- ECONOMICO	Balance global anual coste-eficacia
4º	GLOBAL	Conjunto SISTEMA: función formación y desarrollo RR.HH.	SOCIO- INSTITUCIONAL	"Audit" de la función

Fuente: Elaboración propia

5.4.7.2. Actores que intervienen

Desde el momento en que se ha decidido valorar los efectos de una acción de formación, hay que tener en cuenta los diversos actores que intervienen y los diversos puntos de vista que representan. El punto de vista de los formados: Mientras la preocupación se centre en controlar la adquisición de conocimientos, el punto de vista de los formados no resulta de gran utilidad; en efecto, su opinión es interesante, pero no necesaria en absoluto para medir los progresos realizados. Incluso se llega a desconfiar de ella en ciertos casos límites. Lo único concluyente es valorar sus conocimientos sometiéndolos a tests, a exámenes, a pruebas diversas...

Y, sin embargo, el hecho de que los formados ejerzan o no su facultad de juicio, y de juicio crítico, con respecto a la formación que se les está dispensando no carece de consecuencias, incluso desde el punto de vista del propio aprendizaje. En efecto: ¿Perciben bien los interesados los objetivos de dicha formación? ¿Son pertinentes dichos objetivos con respecto al contexto socioprofesional? ¿Incitan o no los métodos pedagógicos a la adhesión?

Todas estas preguntas se eluden en la enseñanza tradicional, porque se le niega el alumno cualquier capacidad para pronunciarse en este sentido. Si se trata de la formación de adultos, el problema es muy otro, porque las respuestas que dan los formados a estas preguntas desempeñan un papel determinante en el aprendizaje. Una formación bien integrada con las preocupaciones de los formados tiene mayores posibilidades de éxito que una formación desconectada de los deseos y anhelos de los interesados.

El punto de vista de los formadores: La intervención del formador y su implicación personal en el acto educativo son otras tantas condiciones favorables para el éxito de una formación. Este punto se admite siempre tan rápidamente que muchas veces se omite su confirmación. Se piensa que cae de su peso, pero no se piensa que las circunstancias en las que se desarrolla la acción de formación tienen una influencia decisiva sobre el grado de participación de los formadores. Ya sean "ocasionales" o "permanentes", los formadores deben ser escuchados para valorar lúcidamente su participación personal en todas y cada una de las situaciones en que intervienen. ¿Qué idea se forman del papel que les toca desempeñar? ¿Qué percepción tienen de sus públicos? ¿Cuál ha sido su contribución a la definición del programa y a la puesta en marcha del dispositivo pedagógico?

¿Qué preguntas, son importantes en lo que se refiere al trabajo pedagógico que realizan los formadores, incluso en cursos técnicos, que suelen juzgarse, en ocasiones, menos expuestos que otros a este tipo de consideraciones?. Nuestra experiencia nos confirma que las prácticas pedagógicas se ven fuertemente influenciadas por la representación que se forman los profesores de su cometido, de su status, de su posición jerárquica. La valoración debe tener en cuenta todos estos aspectos.

El punto de vista de la jerarquía: Partes implicadas en la puesta en marcha de las acciones de formación, incluso a veces a pesar suyo, los responsables jerárquicos colaboran de una manera muy específica en la eficacia de las mismas. En la mayoría de los casos, se presentan como los verdaderos prescriptores de la formación, lo que significa que han tenido que pronunciarse sobre la oportunidad de tal o cual tipo de acción. Han tomado partido en lo que se refiere a los objetivos, las modalidades prácticas, los contenidos de la formación y en muchos casos incluso la selección de los participantes.

Cada uno de estos puntos pone de manifiesto una estrategia consciente o no, secreta o no, concertada o no con los interesados. Cuando la acción de formación ya está en marcha, sigue dependiendo todavía en gran medida de la actitud de la jerarquía el que los formados asimilen y consigan aplicar las enseñanzas del curso. En definitiva, la credibilidad de un proyecto educativo depende grandemente de las orientaciones y del apoyo que le preste la jerarquía, lo cual requiere además que ésta esté dispuesta a hacerlo y tenga poderes en este sentido (Levy-Leboyer, 1991).

¿Cuál es la competencia educativa de la jerarquía para apreciar las necesidades de formación y el interés de las propuestas que se le someten? ¿Qué asistencia puede recibir del servicio de formación?

¿Hasta qué punto toma el responsable del servicio de formación el lugar de la línea jerárquica para poner sus propios criterios?. Todas estas preguntas ilustran el contexto en el cual nacen y se desarrollan las acciones de formación, por lo que deberán ser tomadas en consideración en el momento de realizar el balance.

El punto de vista de la institución (empresa, organización): Los formados, los formadores y los prescriptores (jerarquía + servicio de formación) no se dan cita en un "vacío institucional"; Deben situarse no sólo unos con respecto a otros, sino también unos y otros con respecto a la Institución en el seno de la cual actúan, cooperan, compiten, etc. Un sencillo esquema permite ilustrar esta configuración. Los formados: ¿Qué esperan? ¿En función de qué esperanzas, de qué temores, de qué ambiciones?... Los formadores: ¿Qué proponen? ¿En función de qué competencia, de qué experiencia, de qué proyectos?... Los prescriptores: ¿Qué pretenden? ¿En función de qué estrategia, de qué poderes?... La institución: ¿Qué obligaciones? ¿En función de qué contexto social, económico, político?... El conocimiento que tienen los implicados de la Institución, es decir, de las obligaciones que les impone (pero también de las que tiene que soportar en su entorno) y de los recursos financieros, materiales y culturales de que dispone, no es un factor desdeñable para apreciar el alcance de una acción de formación y deducir la significación de la misma.

¿Favorece la formación dispensada la movilidad dentro de la empresa? ¿Favorece las bajas voluntarias? ¿Es la expresión de una política de promoción social o bien conduce a un mejor rendimiento del aparato de producción? ¿Conduce a una verdadera deliberación con los participantes sociales y/o tiene por objeto reforzar la imagen de la sociedad? ¿Influye de algún modo en los problemas a corto plazo o bien prepara evoluciones a medio plazo?

Todas estas preguntas, y otras muchas que podrían plantearse, ponen de manifiesto que es indispensable hacer referencia explícitamente al punto de vista del observador cuando éste pretende emitir un juicio sobre una acción de formación. Es evidente que en muy contados casos se consigue la unanimidad en cuanto a la elección de este punto de vista y sería muy aventurado prejuzgar cuál de ellos acabará imponiéndose. La valoración es precisamente este momento analizador, que clarifica la naturaleza de las relaciones que se establezcan entre los formados, los formadores y los prescriptores -incluidas las relaciones de fuerza- y permite identificar a través de lo que cada uno aporta el sentido de los proyectos individuales y colectivos.

Por lo anteriormente expuesto, la evaluación puede provocar efectos más importantes que la propia formación. La valoración quizá no se produciría, ni tendría razón de ser, sin la formación, que es su punto de referencia. Ahora bien, en los casos límite, cuando la formación resulta muy pobre en cuanto a sus efectos, la valoración se referirá al proceso de evaluación propiamente dicho. En otras palabras, se valora lo que se está produciendo en el momento en que se efectúa la evaluación: elementos de diagnóstico, acciones de corrección, decisiones con vistas al futuro.

5.4.7.3. Herramientas de evaluación

Principios generales y básicos que resumen los principales criterios que orientan la acción y las decisiones a tomar a la hora de escoger las herramientas de evaluación:

La evaluación debe desencadenar un proceso abierto de perfeccionamiento de la formación con implicación de la jerarquía en el análisis de las necesidades. Previamente, hacer participar a la línea en el análisis de las necesidades y en las proposiciones de la formación: son sus prescriptores y deben implicarse. En el curso de la formación, hacerles también intervenir para reforzar el aprendizaje.

La evaluación pedagógica de la formación es necesaria pero no es suficiente. Este aspecto no debe hacernos abandonar la evaluación de los cambios sobrevenidos en la situación.

La evaluación debe evaluar la formación; no al formado. Es importante establecer un contrato de formación entre el formador y el formado desde el arranque de la acción educativa. La evaluación no incluye una medida de tipo científico. Reduce la incertidumbre: no se pueden medir todos los efectos.

El instrumento de evaluación debe ser propio de cada acción de formación de acuerdo con el "pliego de condiciones" específico y debe preverse en el momento del diseño. La evaluación debe ser fácilmente "comunicable" y "aprovechable" para su explotación posterior. El instrumento debe ser simple y cuidadosamente testado antes de su difusión. Hay que prever su forma de empleo (Ongallo, 1998). En el siguiente cuadro mostramos un modelo de evaluación y seguimiento de la formación.

Cuadro 42: Evaluación y seguimiento de la formación

GRUPOS	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO		
		FINAL DEL CURSO	A SEIS MESES	AL AÑO
PARTICIPANTES (DESTINATARIOS)	<ul style="list-style-type: none"> • A largo y medio plazo. Desarrollo personal y profesional. • A corto plazo. Aplicación al puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Apreciación. • Conocimientos. • Diálogo con su jefe para fijar objetivos de aplicación. • Fijar objetivos del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante evaluación, progreso hacia objetivos. • Detectar nuevas necesidades. • Ampliación temas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de Casos o Role Playing para realizarlos en grupo.
FORMADORES Y/O SERVICIO DE FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar el curso al nivel del grupo. • Mejoralo con la experiencia recibida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Apreciación. Conocimientos. • Cuestionario sobre actitudes durante el curso, • Cuestionario sobre opiniones: Animación, Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Animar una sesión de seguimiento. • Detectar dificultades y éxitos logrados por el grupo. • Conocimientos complementarios. • Recoger experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la experiencia recogida al enriquecimiento de las reuniones. • Resolución de nuevos ejercicios.
MANDOS (DE LOS PARTICIPANTES)	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el paso de los conocimientos a la aplicación. • Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar objetivos de aplicación. • Diálogo frecuente • Ayuda y apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualizar objetivos de perfeccionamiento. • Apreciación y ayuda en la aplicación. • Detectar cambios de comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el monitor.
DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación, presencia de la dirección en la acción de formación. • Fomentar en la Empresa la filosofía del Curso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo a la formación. • Orientación-colaboración con monitores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer resultados cuando sean medibles. • Conocer resultados de opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación de resultados globales.

Fuente: Elaboración propia

5.5. SISTEMA DE EVALUACIÓN, APRECIACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

5.5.1. Definición y finalidad

Llamamos apreciación del desempeño a la operación por la cual, la "línea jerárquica" hace, periódicamente y por escrito, el balance del trabajo efectuado por sus colaboradores, estudia sus posibilidades de futuro y las discute con ellos. Un sistema de Apreciación no debe quedarse en un procedimiento burocrático, sino que debe buscar una mejora general de la vida de la empresa, concretamente nos referimos a dos aspectos a tratar:

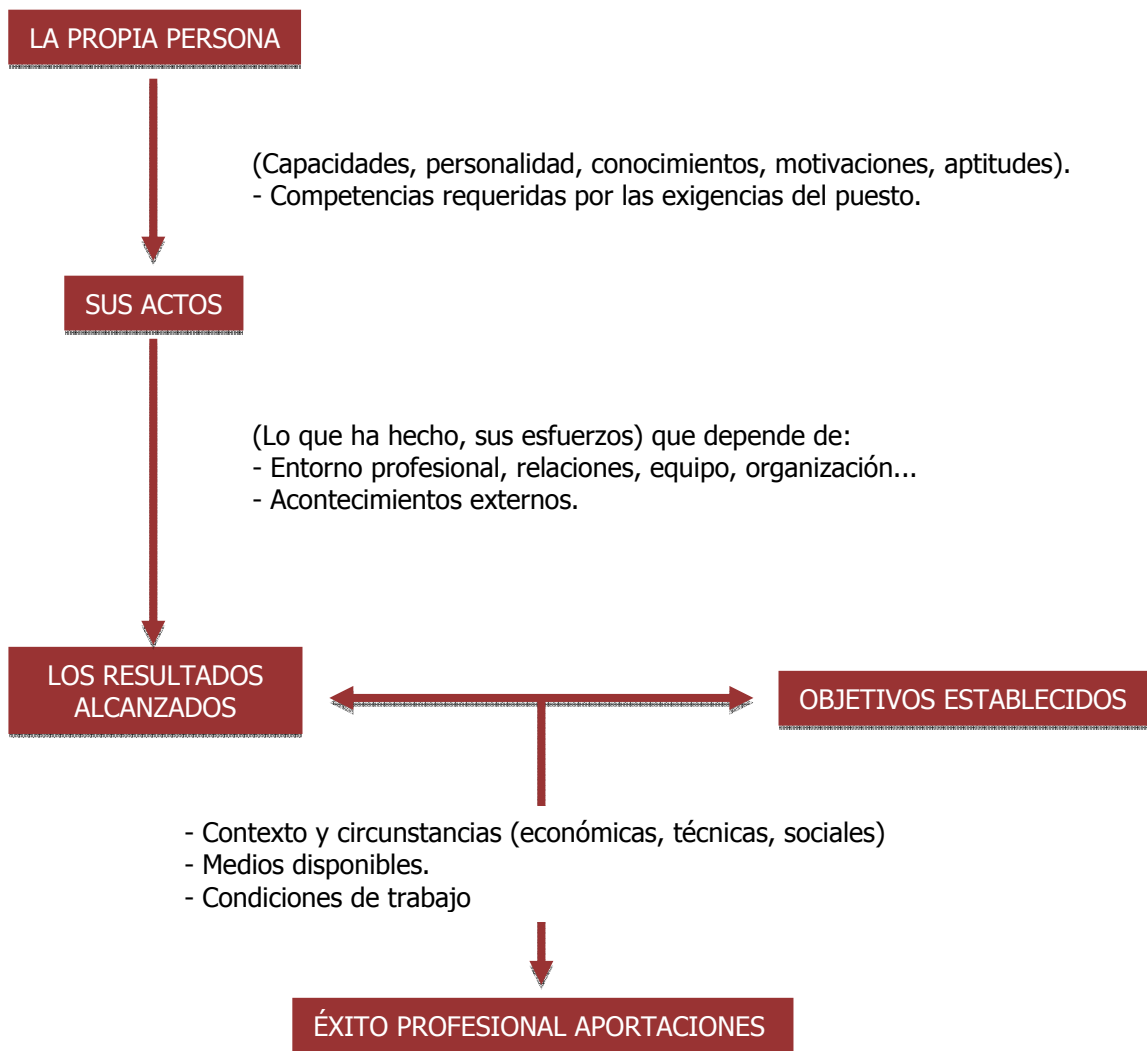
Racionalizar las decisiones en materia de gestión de las personas: elaborar una política de personal fundada en un seguimiento de los recursos humanos. Detectar y planificar las acciones de formación. Identificar criterios de selección más pertinentes. Racionalizar las remuneraciones. Adecuar la movilidad a las necesidades de la organización. Introducir a todos los niveles un espíritu de eficacia y autocontrol. Detectar las capacidades particulares o la inadaptación de determinadas personas. En términos generales la evaluación debe servir para: implantar un seguimiento permanente de las personas y sus competencias (capacidades, aptitudes y potenciales disponibles). Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afecten a la gestión de las personas. Censar, planificar y emprender acciones de formación y de perfeccionamiento necesarios para desarrollar las personas actuales de la Empresa.

Mejorar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos. Dado que el sistema prevé la comunicación con los evaluados, entrevista periódica de evaluación, la Evaluación constituye una ocasión para: clarificar a cada uno lo que tiene que hacer y lo que puede esperar de los demás (definición de responsabilidades y objetivos). Dar a conocer a cada uno sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Mejorar la comprensión mutua y las relaciones interpersonales (el diálogo permite resolver contenciosos, neutralizar rumores, mejorar la comunicación, etc.). Desarrollar un clima más positivo (justicia y equidad de trato). Motivar a los colaboradores (necesidad de información, estima y consideración). Favorecer la adquisición de competencia de la línea jerárquica en la gestión de sus recursos humanos.

5.5.2. Niveles de evaluación

Definir qué juzgamos implica tener claro el objetivo de la evaluación: orientar el éxito de la empresa a través de los éxitos individuales de sus empleados, organizar la movilidad de manera a obtener un máximo de beneficio para la persona y para la empresa (Levy-Leboyer, 1992). ¿Qué es lo que determina el éxito profesional de una persona en una organización? Tres son los niveles de evaluación que condicionan el éxito profesional: la persona y sus posibilidades; sus actos y comportamientos; y sus resultados alcanzados. El siguiente gráfico explica la relación de estos tres niveles.

Gráfico 1: Niveles de evaluación



Fuente: Elaboración propia

Límites y utilidad de los diferentes niveles de evaluación. Los diferentes niveles de evaluación (centrados en los resultados, actos o posibilidades personales) no tienen las mismas ventajas, ni los mismos límites, ni el mismo interés. En el siguiente cuadro mostramos estos conceptos:

Cuadro 43: Límites y utilidad de los niveles de evaluación

UTILIDAD PARA DIAGNOSTICAR	NIVELES DE APRECIACION	LÍMITES EN FUNCION DE LA:		
		OBJETIVIDAD O VIABILIDAD DE LA MEDIDA	PROSPECTIVIDAD	ACEPTABILIDAD POR EL INTERESADO
Posibilidad de cambio, movilidad, promoción, etc.	LA PERSONA <ul style="list-style-type: none"> • Cualidades y defectos • Características <ul style="list-style-type: none"> - aptitudes - personalidad - conocimientos • Potencial y aspiraciones 	-	+	-
Acciones a emprender para consolidar o mejorar los resultados en la situación actual.	SUS ACTOS <ul style="list-style-type: none"> • Forma de trabajar • Esfuerzos 	+	+	+
Ajustes de retribución.	SUS RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo Objetivos 	+	-	+

Fuente: Elaboración propia

5.5.3. Criterios de medida para evaluar a las personas

Veamos la importancia de una adecuada elección de criterios para la apreciación / evaluación. La Evaluación es una función inherente a la vida de las sociedades. Es en base a ella, como un grupo:

- Se constituye, definiendo criterios de integración y de exclusión.
- Se organiza, distribuyendo papeles y temas.
- Se estructura, jerarquizando estos papeles.

La apreciación/evaluación puede ser una función implícita/espontánea o explícita y organizada. Por otra parte la dependencia del individuo frente a la empresa es grande: salario, carrera profesional, y condiciones de vida y trabajo. De ahí que todo individuo adopte un comportamiento estratégico que tiende a reforzar su integración en la empresa mediante el crecimiento de su seguridad, autonomía y poder en su trabajo y grupo. Todo esto explica por qué la evaluación es un acto de management, pues en función del principio de oportunidad, todo comportamiento estratégico empuja al individuo a actuar o a reaccionar en relación a aquello por lo que es evaluado y a quién lo evalúa. Es por ello por lo que la elección de los criterios en un sistema de apreciación es determinante. Es en la elección de buenos criterios y su puesta en práctica donde se puede basar la pertinencia y eficacia de un sistema de apreciación.

Actualmente existe una especie de separación entre los desafíos técnicos y económicos que encuentra la empresa y los fenómenos psicológicos parásitos ligados a las relaciones jerárquicas. Por un lado la empresa espera de los individuos actividad, dinamismo, innovación. Por otro, el miedo a la autoridad y a ser objeto de apreciación inducen a menudo comportamientos tales como pasividad, inhibición, conformismo. La ausencia de criterios claros, inducen a la subjetividad del evaluador y, por tanto, tiende a reforzar estos fenómenos. Por el contrario, un sistema de apreciación explícito y organizado con criterios precisos garantizan un mínimo de objetividad y mayor seguridad y, por tanto, tienden a disminuir estos fenómenos.

Tratemos ahora la naturaleza y características de los criterios. La empresa viene marcada por sus orígenes, su cultura impregnada por la organización científica del trabajo (Marr y García Echevarría, 1997). En esta cultura el trabajo es una acción: previsible, programada; sometida a la autoridad; con instrucciones y directrices. Su característica es la ejecución. La organización para que funcione necesita iniciativas numerosas y variadas. La iniciativa es una acción: Imprevisible. No planificable. Que escapa a la autoridad. Espontánea, no pudiendo ser ordenada por instrucciones y procedimientos. Sólo puede ser incitada. Puede encontrar su fuente en el sentido que un individuo tiene del cometido de su puesto, su misión y responsabilidades, no tanto de la descripción de las tareas.

La empresa necesita la iniciativa de las personas que trabajan para ella. Es esta parte imprevisible y espontánea de la acción la que se pretende desarrollar cuando se habla de "motivación" y privilegia el concepto de animación al de mando. Se acostumbra a decir que un individuo motivado toma iniciativas. Pero la recíproca es, igualmente, verdadera: un trabajador que toma iniciativas se motiva. Se tiene la costumbre de considerar la tarea bajo el ángulo de la ejecución. Cuando la ejecución y la iniciativa son dos aspectos de una misma realidad del trabajo como lo revela el cuadro que presentamos a continuación:

Cuadro 44: Ejecución / Iniciativa

EJECUCIÓN	INICIATIVA
Es una acción: <ul style="list-style-type: none"> • Previsible-programable prescrita. • Sometida a la autoridad, pudiendo ser ordenada por Directrices o Procedimientos. • Que requiere conformidad. • Que puede ser sancionada. • Parte de la descripción de funciones. • Administrada por el principio de conformidad. 	Es una acción: <ul style="list-style-type: none"> • Imprevisible-improgramable, espontánea. • No pudiendo ser incitada más que a través de nuevos métodos de dirección. • La iniciativa innova siempre. • No puede ser más que reconocida y gratificada. • Parte de la definición de la misión. • Se toma en nombre del principio de oportunidad.

Fuente: Elaboración propia

Si hacemos historia de lo que ha sido la apreciación/evaluación en la empresa, nos encontramos con una serie de criterios tipo, como son: Aquellos que hacen referencia a cualidades intrínsecamente supuestas; Puntual, activo, eficaz, espabilado. Lo que es, no lo que hace. Subjetividad, inseguridad. Los que se piensan en función de la existencia o ausencia de aptitudes y comportamientos preconizados: Subjetividad.

Los que tienen en cuenta la conformidad entre lo que ha hecho en relación a instrucciones y procedimientos: Se valora lo que hace. No se valora la iniciativa.

Aquellos que miden las desviaciones entre objetivos y realizaciones. Más dinamizador. Se reconoce implícitamente la iniciativa.

Hay que buscar un sistema (criterios) basados en el concepto de contribución (iniciativa). Como colofón a este planteamiento proponemos el siguiente cuadro con tres niveles de criterios para utilizar el sistema de apreciación y lograr una mejor diferenciación de las valías de las personas.

Cuadro 45: Niveles y criterios de evaluación

NIVELES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	UTILIDAD VÍNCULO CON LA G.R.H.
LA PERSONA Su potencial	COMPETENCIAS Capacidades Aptitudes	Carrera Profesional Movilidad Remuneración
SUS ACTOS Actuación	DESEMPEÑO Responsabilidades Actividades	Formación Movilidad Aumento Salarial
SUS RESULTADOS Rendimiento	REALIZACIONES Nivel de cumplimiento de objetivos	Primas e Incentivos

Fuente: Elaboración propia

Ello no quiere decir que todo sistema de evaluación debe utilizar los tres niveles, ya que como se puede apreciar en el cuadro, cada uno de ellos tiene una utilidad distinta para la gestión de los recursos humanos. Dependiendo de esta utilidad, y de la finalidad y objetivos que pretende el sistema de evaluación, se debería hacer la selección de los criterios.

5.5.4. Cómo evaluarlas

Una de las tareas más difíciles de un sistema de evaluación es lograr y atender la objetividad de las evaluaciones, eliminar, en lo posible, la carga de subjetividad que conlleva la evaluación de las personas. Por ello, se deben seleccionar criterios claros y comprensibles y, a ser posible, en escalas suficientemente diferenciadoras o, por lo menos, que permitan diferenciar las valías de las personas.

En el primer nivel de criterios (ver cuadro anterior) hemos considerado las aptitudes y capacidades (factores) de los individuos para desempeñar los puestos de trabajo, la valoración de este conjunto de competencias sirve para predecir el potencial de una persona. Cuando en el cuadro hablamos de potencial humano, nos estamos refiriendo a las posibilidades de las personas para ocupar puestos de mayor responsabilidad, teniendo en cuenta los factores intelectuales y de aptitudes, e independientemente de su grado de formación específica para ocuparlos, que en todo caso sería necesario.

Para medir el potencial de un individuo se pueden considerar dos caminos: Uno, realizar la evaluación utilizando baterías de test de aptitudes y personalidad a todo el colectivo de personas de las que se quiere conocer su potencial. Se elegirán una serie de criterios y unas pruebas psicotécnicas adecuadas y preparadas por expertos (psicólogos) para determinar los potenciales de cada individuo, así como de todo el colectivo en su conjunto. En este caso utilizamos cuestionarios biográficos para obtener datos de cada persona referentes a su formación, vida profesional, actitudes frente al trabajo y su proyección en el tiempo. Estos cuestionarios se suelen acompañar de una entrevista. Posteriormente,

se realizaron tests de aptitudes y personalidad validados convenientemente mediante entrevistas personales.

Otro, sería realizar dicha evaluación mediante la apreciación del mando a cada uno de sus colaboradores. En este caso el mando debe evaluar cada uno de los factores en una escala, justificando dicha evaluación mediante hechos significativos que tienden a reforzar su opinión, para que ésta sea lo menos subjetiva posible, y no esté influenciada por factores externos a la propia apreciación, como tendencia central, impresión global, etc. En algunos casos se realiza previamente una definición del factor y una descripción de los grados que componen la escala de evaluación.

En el segundo nivel de criterios, hemos considerado las responsabilidades que asume el titular de un puesto, definidas en la descripción del mismo, su desempeño. Con ello queremos apreciar el grado de contribución de un individuo, sus esfuerzos, iniciativas, las actividades que realiza, etc., para cumplir con el cometido de su papel en la organización. No se evalúan sus resultados, que serán objeto de consideración en el tercer nivel, sería su aportación, su actuación para cumplir con cada una de dichas responsabilidades. En esta perspectiva, la simple ejecución de la actividad representa el nivel de contribución mínimo por debajo del cual la contribución será juzgada insuficiente. Para beneficiarse de una evaluación favorable, sería necesario que el evaluado se muestre emprendedor y no se comporte como un simple ejecutante. Para garantizar la objetividad de la evaluación, el sistema preconiza la siguiente actuación: evaluar las responsabilidades una a una, identificando el nivel de contribución del colaborador. Esta identificación se hará respondiendo a la pregunta siguiente: ¿En qué medida y cómo ha contribuido el evaluado al desarrollo, realización, cumplimiento, etc., de la responsabilidad y actividades correspondientes?. La respuesta a esta pregunta deberá hacerse en base a una recopilación de hechos significativos. Estos hechos son acontecimientos, realizaciones o acciones de los que el evaluado es el principal autor. Para garantizar la objetividad del juicio, estos hechos deben ser concretos, tangibles, identificables y localizables en el tiempo. Después de haber identificado esta contribución, es necesario evaluarla con la ayuda de los cuatro valores siguientes:

1. Contribución insuficiente: Existencia de errores y lagunas importantes en el desempeño (actuación) esperado por parte del evaluado, teniendo en cuenta su experiencia y nivel de competencia en la función.
2. Contribución normal: Nada de errores ni lagunas importantes en la realización del desempeño (actuación) esperado, teniendo en cuenta el nivel de competencia y la experiencia del evaluado.
3. Contribución buena: El desempeño realizado por el evaluado aporta un desarrollo y perfeccionamiento momentáneo.
4. Contribución excepcional: El desempeño realizado por el evaluado aporta un desarrollo y perfeccionamiento consolidado.

Como en toda regla de juego, cada palabra tiene su importancia. La diferencia en el texto entre desempeño / actuación esperado/a y desempeño / actuación realizado/a destaca la importancia de la iniciativa personal en la calidad de un desempeño y la existencia o no de un logro, éxito, progreso...

Lo que marca la diferencia entre: El nivel normal y el nivel insuficiente, son los errores y lagunas. El nivel normal y el bueno, es la iniciativa suplementaria y no la simple ejecución de la tarea. El nivel bueno y excepcional, es la calidad y la perennidad del progreso o desarrollo aportado; tiene un carácter definido o permanente, se repite a menudo. Para el tercer nivel de criterios hemos considerado las realizaciones logradas por el evaluado, concretamente la desviación entre dichas realizaciones (resultados) y los objetivos marcados al principio de un período. Para obtener una idea global de la valía de una persona, apreciamos, en primer lugar, sus competencias, es decir, las cualidades que posee, sus aptitudes y rasgos, su patrimonio intelectual y personal, en segundo lugar, cómo pone en práctica esas cualidades, es decir, su desempeño, su contribución al desarrollo de la función que realiza, definida ésta a través de las responsabilidades, lo que se espera del individuo, de

su actuación y, en tercer lugar, apreciamos sus realizaciones a través de la medida de la desviación frente a los objetivos fijados por la organización.

Para apreciar el nivel de resultados alcanzados por un individuo, se puede preparar una escala como la que presentamos a continuación:

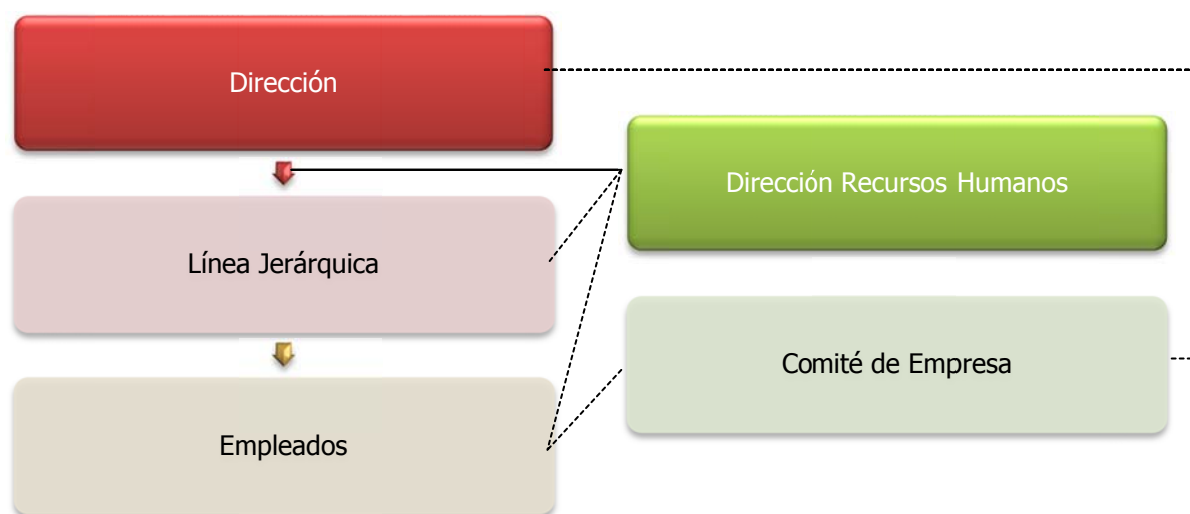
- A. Objetivo alcanzado
- B. Objetivo sobrepasado
- C. Objetivo no alcanzado

Donde cada punto de la escala, A, B, C, se define en tantos por cientos de desviación, frente a la media que marca cada objetivo del conjunto de ellos asignados a un individuo.

5.5.5. Papel de los diferentes actores

Siempre que se habla de intervención o aplicación en materia de gestión de RR.HH., es necesario tener en cuenta a varios interlocutores que entran en juego y que representan cada uno su papel. Estos son los actores:

Figura 32: Actores en RRHH



Fuente: Elaboración propia

Puede que no representen los mismos intereses, sin embargo el diálogo puede conciliar los puntos de vista y crear unas condiciones de comprensión y cooperación necesarias. La línea jerárquica: La "línea" respaldada por la dirección, tiene una doble responsabilidad; por un lado debe velar por la realización de las evaluaciones, incluidas las entrevistas y cumplimiento de formularios, en su momento y de acuerdo al procedimiento establecido, y por otro, debe velar por la homogeneización de los juicios y proposiciones emitidas. Es necesario que el sistema sea percibido como transparente y justo con objeto de conseguir su aceptación y asunción (Le Boterf, 1991). La "línea" no debe olvidar su importante papel en el seguimiento de las propuestas derivadas de la evaluación, sobre todo en lo que concierne a la gestión de las personas: acciones de formación, promociones, mutaciones, primas.

Evaluados: Es el actor principal en la evaluación por cuanto se le va a evaluar y debe conocer qué es lo que se evalúa, quién le evalúa y cuál es su grado de participación en la evaluación. ¿Cuál es su

papel en la evaluación?. Al principio del ejercicio se les fijan las responsabilidades y objetivos que serán objeto de evaluación al final del mismo. Al final del período de evaluación participa en una entrevista con su jefe donde se discuten los aspectos sobresalientes del ejercicio y los resultados se plasman en un documento que firmarán ambos. Una vez al año participa en una entrevista con su jefe donde se analiza una serie de cualidades y aptitudes definidas de antemano y cuyas apreciaciones se plasman también en un documento correspondiente que será firmado por ambos. En ambos documentos el evaluado puede expresar sus aspiraciones en materia de perfeccionamiento y desarrollo.

Evaluadores: Son aquellas personas responsables de unidades orgánicas, que tengan subordinados directos. Su papel será evaluar a cada uno de ellos para lo cual, al principio de cada período de evaluación deberá fijar a sus colaboradores aquellas tareas y objetivos que serán objeto de evaluación especial al final del mismo, utilizando para ello la documentación correspondiente. Al final del período de evaluación mantendrán una entrevista con cada uno de sus colaboradores directos para discutir resultados y hechos sobresalientes del ejercicio transcurrido. El resultado de la evaluación lo deberá plasmar en un documento correspondiente que deberá recoger las indicaciones que sobre formación y carrera servirán para orientar el futuro desarrollo de su colaborador. Una vez al año mantendrá una entrevista con sus colaboradores directos para apreciar los potenciales de sus colaboradores. El resultado lo deberá plasmar en el documento correspondiente.

Los documentos utilizados, debidamente cumplimentados pasarán a la dirección de RR.HH para su tratamiento informático. Posteriormente deberá seguir y vigilar el desenlace de las propuestas derivadas de la evaluación realizada. Su papel en el sistema en funcionamiento sería: Recepción de los formularios y tratamiento de la información. Seguimiento del sistema e información de respuesta. El seguimiento centralizado de las evaluaciones tiene dos fines fundamentales: verificar la relación de las apreciaciones/evaluaciones y su forma de hacerlas; y recoger las informaciones y datos necesarios a tener en cuenta por la dirección de RR.HH. A través de un seguimiento centralizado de doble naturaleza, cuantitativa y cualitativa, asumido por la dirección de RR.HH; y de un seguimiento que asume la "Línea jerárquica". Este seguimiento debe estar apoyado en soportes documentales e informáticos.

Respuesta del análisis realizado. Con objeto de asegurar un resultado feliz para el sistema es necesario cerrar el ciclo del proceso. Una vez elaborado los análisis cuantitativos y cualitativos por los técnicos de RR.HH estos deben velar porque esta información, debidamente estructurada, sea remitida a los responsables jerárquicos con objeto de que puedan disponer de elementos para el control de su actuación en el sistema de evaluación.

5.5.6. Condiciones que debe reunir

Un sistema de evaluación tiene muchas variables a la hora de pensar en su implantación. Sin embargo nos interesa que la modalidad elegida pueda resolver los problemas de los sistemas pasados y adelantarse a sus críticas naturales. Para ello consideramos que la evaluación debe cumplir las siguientes condiciones:

- Pensada en función de los objetivos a alcanzar.
- Referida al conjunto de la situación.
- Debe ser global.
- Formalizada por escrito, de forma que la "línea jerárquica" asuma su responsabilidad de cara a los subordinados.
- Referida a un período de tiempo definido y realizada periódicamente.
- Realizada por comparación a criterios precisos y con referencia al trabajo efectuado.
- Abierta y orientada hacia la evolución futura y la acción, no sólo evaluación de resultados sino que hay que buscar mejoras posibles.

Así mismo un sistema de evaluación debe pivotar alrededor de:

- Unos criterios adecuadamente seleccionados.
- Una entrevista de evaluación realizada entre el jefe y colaborador.
- Un procedimiento a seguir soportado en unos formularios a cumplimentar que recojan los acuerdos establecidos durante la entrevista de evaluación.
- Un vínculo que se establece entre los resultados de la evaluación y la política de RR.HH en materia de orientación, movilidad, formación, remuneración, etc.

El soporte documental, es importante por cuanto sirve para recoger los acuerdos evaluador-evaluado en los aspectos: Niveles de evaluación y puntuaciones correspondientes de las evaluaciones globales. Necesidades de formación detectadas para contrarrestar lagunas o deficiencias del evaluado. Orientaciones para la movilidad del evaluado a corto y medio plazo. Y también por el tratamiento y manipulación de los datos que servirán para orientar la gestión de los recursos humanos: primas, aumentos salariales, planes de formación, orientaciones para la promoción, detección de personas de alto potencial,...

Detallemos el proceso funcional de la apreciación: Al principio del ejercicio se fijan los objetivos, las responsabilidades y comportamientos, y las aptitudes y factores (competencias). Durante el ejercicio se realiza el seguimiento del nivel de cumplimentación de objetivos, y del nivel de contribución al desempeño del puesto. Al finalizar el ejercicio se realiza la entrevista de evaluación donde se acuerdan las evaluaciones de competencias, desempeño y realizaciones; las necesidades de formación del evaluado y las orientaciones para la movilidad y carrera. Con posterioridad a la entrevista RR.HH explota las informaciones y resultados de la evaluación, y "la línea" realiza el seguimiento de lo acordado.

5.5.7. Dificultades que presenta

Indicamos a continuación algunas de las dificultades que presenta la apreciación con ánimo de que sirva de advertencia y de acicate para una mejora del resultado final. El juicio sobre otra persona nunca es totalmente objetivo. Toda opinión indica algo no sólo de la persona a la que va dirigida sino también de la que la formula. Cuando opinamos estamos condicionados por nuestros intereses, nuestras simpatías nuestros prejuicios (nuestro marco de referencia). La medida es difícil en ciencias humanas. La medida en psicología implica que sean controladas: La validez de la evaluación mediante comparación entre evaluadores y en relación a criterios externos. La fidelidad, es decir, la fijación en el tiempo de las evaluaciones llevadas sobre características estables. La sensibilidad, la capacidad de discriminar los individuos entre ellos.

El personal no siempre tiene una actitud positiva y unánime. Ciertos responsables aprovechan la ocasión de la apreciación para manifestar su "superioridad" destacando la importancia de lo que hacen y exagerando sus cualidades.

Para obtener evaluaciones de cierta validez y comparables de unos evaluadores a otros, es necesario tener en cuenta una serie de condiciones. Los apreciadores/evaluadores deben estar advertidos del riesgo de la subjetividad. Si uno se fía mucho del punto de vista que tiene de las competencias de la persona a evaluar, sus evaluaciones estarán moduladas/condicionadas por:

- el carácter o estado de ánimo del evaluador (severidad, indulgencia y fluctuaciones según su humor),
- su tendencia a considerar las opiniones como hechos,
- el interés que toma por tal o cual aspecto, el acento que pone en tal o cual preocupación, las anécdotas que le llaman la atención y la importancia que tomen los incidentes con relación a lo esencial,
- su capacidad de apreciar de forma discriminativa, homogénea y controlable.

Estos riesgos pueden verse aumentados por la proximidad entre evaluador y evaluado. Para una mayor objetividad conviene tomar una cierta distancia (para poder reflexionar), referirse a criterios precisos bien comprendidos, y referirse en primer lugar a aquellos criterios que efectivamente se pueden observar. Los apreciadores/evaluadores deben ser conscientes del riesgo de la contaminación (Morgan y Coffer, 1986). Esto quiere decir que sus juicios pueden estar influenciados por:

- sus opiniones anteriores (efecto "etiqueta")
- acontecimientos recientes (efecto del contexto coyuntural fortuito)
- impresión global (efecto de halo)
- las evaluaciones de los factores/criterios precedentes
- tendencia al centrismo cuando se trata de escalas
- la complacencia (tendencia a decir que todo va bien).

Los apreciadores/evaluadores deben estar alertados de las consecuencias de las "deformaciones tácticas".

- Ceder a la tentación de modificar su evaluación para justificar una decisión material (sostener una proposición de aumento, desembarazarse de un colaborador mediocre, conservar un colaborador bueno)
- Deformar su evaluación para facilitar sus relaciones con el evaluado (no traumatizar, evitar reacciones agresivas,...)

Las condiciones prácticas de una métrica rigurosa son: Referirse a datos efectivamente constatados en cuanto a resultados y comportamientos del evaluado. Saber de qué se habla, entender el significado de lo que se evalúa. Explicitar, de manera precisa, cuál es el nivel normal, deseable, ideal, etc., en relación a cada factor/criterio de evaluación.

5.6. SISTEMA GLOBAL DE REMUNERACIONES

5.6.1. Proceso de retribución

En este apartado veremos el marco de referencia actual para luego plantear posibles líneas futuras y también reflexionaremos sobre el concepto motivación e introduciremos los sistemas retributivos.

5.6.1.1. Marco de referencia actual

Antes de abordar el sistema de remuneraciones, sería conveniente partir de la situación de las retribuciones en España y de su carga histórica, su cultura retributiva que se ha ido arrastrando y que tiene un mayor condicionamiento en empresas con antigüedad, tanto de funcionamiento como de personal. Hasta ahora podemos distinguir como cultura retributiva en España: Una fuerte presencia del salario fijo, como componente de la estructura retributiva de las empresas, así como del elemento negociador en convenios colectivos. Un impacto importante de los costes de deslizamiento como consecuencia de la antigüedad, valoraciones de puestos (incrementos de nivel), etc., que no tienen contrapartidas y sí pueden tener un efecto importante en situaciones de baja inflación, ya que afecta al coste de la masa salarial. Las revisiones salariales anuales no siempre se conciben y negocian con relación a resultados individuales o colectivos, sino más bien con relación a la inflación anual, condicionando la política salarial y su flexibilidad. Cierta resistencia en las negociaciones de convenio a la individualización salarial y estructura variable del salario. Asimismo se detecta una cierta escasez de buenos profesionales en el mercado, lo que dificulta la atracción y retención de los mismos por parte de las empresas. Lo que tendríamos que tener claro es qué es lo que facilita la retención del talento en las organizaciones, cómo seremos capaces de que nuestro capital intelectual permanezca con nosotros, qué les mueve a los buenos profesionales a permanecer o a cambiar de empresas.

En la tabla adjunta, reproducimos las prioridades de los profesionales cualificados, en cuanto a cuáles son los factores de fidelización a tener en cuenta.

Tabla 6: Prioridades de los profesionales cualificados

Prioridades de los profesionales cualificados ²				
Conceptos	Profesionales Cualificados	Ranking PC	Ranking AD	Alta Dirección
Posibilidad de desarrollo	171	1	2	169
Calidad de relación jefe directo	155	2	1	177
Sueldo fijo	153	3	3	166
Reconocimiento	151	4	4	164
Aprendizaje y formación	151	5	8	137
Calidad Alta dirección	147	6	7	138
Credibilidad en el proyecto de empresa	143	7	5	145
Ambiente de trabajo entre compañeros	137	8	9	130
Equidad en trato y recompensas	129	9	6	141
Estabilidad en el puesto	128	10	14	96
Sensación de descontrol y agobio diario	124	11	12	111
Programa de incentivos	119	12	10	124
Prestigio de la empresa	110	13	11	117
Comunicación interna	103	14	13	106
Retribución variable	77	15	15	88
Respeto de horarios y vacaciones	43	16	16	33

Fuente: OWE (2008)

Cabe destacar, en este cuadro, independientemente de la bondad y características de su posible segmentación por edades y sectores, la diferencia de aprecio entre el salario fijo y la retribución variable, cuando parece que esta última se considera como una tendencia en aumento e importancia a tener cuenta. Lo que sí parece claro es que la retribución sola no es suficiente para lograr la fidelización de los profesionales, sino que es necesario considerar otros factores como los que aparecen en el cuadro.

Para terminar, es importante definir un modelo global de gestión de RR.HH. que contemple todas las posibilidades de retención y en lo referente a la retribución pensar más en "pagar para retener" que en "pagar para atraer", ya que esta última opción, a la larga, es siempre más cara.

² De 141 a 200 = Factores determinantes. De 101 a 140 = influiría bastante. De 75 a 100 = influiría poco. Menor de 75 = No importante.
 Pc = Profesionales cualificados. AD : Alta dirección.

5.6.1.2. Marco de referencia futuro

Entendemos que como marco general, la política retributiva y el modelo retributivo resultante debe tener en cuenta:

- Su adecuación a la estrategia y cultura de la organización. No se trata de copiar tal cual lo que otros hacen, sino que se trata de adecuar la estructura retributiva, sus conceptos, cuantías, etc., a la potenciación de las competencias estratégicas y valores corporativos, así como al desarrollo de las competencias esenciales clave de los procesos que generan valor a los productos / servicios de la organización.
- Su flexibilidad, decidiendo la importancia que la parte variable debe tener en el total de la retribución, de acuerdo al sector de actividad y nivel profesional de la persona en la estructura organizativa de la empresa.
- Su relación con la generación de valor añadido, tanto a nivel de empresa como en cuanto a procesos y puestos tipo de la organización, premiando la mayor generación de valor.
- La posibilidad de individualizar el salario, reconociendo la contribución de cada persona al desarrollo y a los resultados de la unidad y puesto, incidiendo tanto en la parte fija como en la variable de la retribución.

5.6.1.3. Marco de referencia de motivación

Hace mucho tiempo que en las organizaciones se viene hablando de la motivación (estímulo y energía positiva de la persona en la consecución de una meta, motivo, necesidad, etc.), por boca de algunos autores como Kurt Lewin, Douglas McGregor, con sus teorías X e Y; Maslow con su jerarquía de necesidades desde las más básicas hasta la de autorrealización; Herzberg con su teoría de factores higiénicos de motivación, que se detectan cuando no existen y dificultan, por tanto, el clima y la vida laboral y factores motivantes, aquellos que realmente facilitan y mueven al desarrollo.

No parece que dichos autores hayan concedido un papel importante al salario como agente motivador, pero aunque lo consideremos un factor higiénico, si que se deja notar cuando su concepción y atribución no es bien apreciada, del mismo modo que cuando estamos en un lugar con falta de higiene nos encontramos incómodos y procuramos cambiar de lugar. El hecho de recuperar el estado de higiene normal no nos mueve positivamente a la acción.

Sin embargo, sí que podemos estar de acuerdo en que pueden existir elementos de motivación positiva cuando existe transparencia en la política retributiva de la compañía. Es la diferencia que puede existir entre ¿cuánto me pagan? y ¿cuánto deben pagarme?. En la segunda pregunta no sólo respondemos a la cuantía, sino también al porqué esa cantidad y no otra, cuáles son las variables y elementos que influyen en la diferenciación de los salarios y si su aplicación es la misma para todos, no existiendo diferencias de trato injustificables (Mosley, Megginson y Pietro, 2005).

La retribución se percibe como fuente de reconocimiento, debido a un esfuerzo y contribución significativa de la persona, y ello si se cumplen los siguientes requisitos: Se percibe claramente la relación entre esfuerzo y resultados logrados con la cuantía de la retribución que por esos conceptos se ofrecen. El esfuerzo supone un reto y está al alcance de la persona (teoría de la motivación mediante objetivos). Dicha cuantía que se ofrece por este motivo debe tener un valor percibido por la persona como importante, sobre todo con relación a la parte fija de la retribución. Dicha cuantía no debe estar garantizada, lo que supone un refuerzo de los dos primeros puntos aquí comentados.

La falta de transparencia y claridad en cuanto a los motivos y razones de las retribuciones que se perciben, generan en las personas inseguridad y ansiedad, ya que desconocen la forma para mejorar su retribución. Los agravios comparativos generados por la falta de equidad interna también son un

elemento desmotivador. Esto sucede cuando se rompe el principio "a igual trabajo, igual salario", de forma que las personas pueden percibir diferencias salariales no justificadas o no suficientemente explicadas por la organización. La falta de equidad externa, que sucede cuando los niveles retributivos de puestos y funciones de la empresa están muy alejados de lo que practica el mercado para estos mismos puestos. Esta falta de competitividad percibida con respecto al mercado también genera incertidumbre, desmotivación y sensación de necesidad de buscar fuera ese nivel retributivo que percibe como más interesante.

Como hemos podido apreciar en el caso de la retribución, juega un papel importante la percepción de la persona, su percepción, que puede estar equivocada o mal informada. De ahí que el papel de la comunicación y la claridad pueda contrarrestar opiniones negativas o mal fundadas sobre niveles retributivos internos y externos.

5.6.1.4. Sistemas retributivos

Las empresas retribuyen a sus trabajadores de diferentes maneras y formas, buscando corresponder y compensar mediante un salario el trabajo realizado por la persona. A lo largo del tiempo se han ido sucediendo diferentes enfoques en cuanto a la forma de retribuir el trabajo, ya sea desde un punto de vista legal, o bien desde la óptica de la búsqueda de una mayor implicación del trabajador o de un incremento de productividad, a través de unas mejoras retributivas tanto con relación a sus cuantías, como a los conceptos que las sustenten.

Incluimos a continuación algunos de los sistemas más utilizados por las empresas.

Retribuir la categoría profesional de una persona. Muy utilizado sobre todo en negociaciones de convenio y para los puestos de menor nivel de responsabilidad, frente a su claridad de aplicación se puede oponer el hecho de que los incrementos de categoría no siempre acompañan al incremento de responsabilidades asumidas, de ahí que al final se generen agravios comparativos entre nuevos y antiguos profesionales. Actualmente, aunque todavía es utilizada, los nuevos convenios tienden a la nueva legislación sobre clasificación profesional, dando entrada a los grupos profesionales de banda ancha que permiten y facilitan la movilidad y polivalencia de las personas.

Retribuir la antigüedad. Su intención es premiar la mayor experiencia y lealtad que se supone acompaña a la persona a lo largo de su permanencia en la empresa. La realidad es que no siempre ocurre así, no existe una buena correlación entre incrementos salariales por antigüedad e incremento de productividad y mejora de competencias en las personas afectadas.

Tanto el anterior concepto como éste pueden tener un efecto perverso cuando pagamos por tiempo de permanencia y no por desempeño y responsabilidad, sucediendo a veces que personas más jóvenes, con cometidos de mayor responsabilidad y mejor desempeñados, perciben salarios inferiores a personas más antiguas y de superior categoría.

Retribuir el puesto, su nivel de responsabilidad y valor añadido que genera a la organización. Este formato nació como respuesta a los problemas planteados por la retribución de la categoría, se pretendía cambiar el principio: "A igual categoría, igual salario" por este otro: "A igual puesto, igual salario".

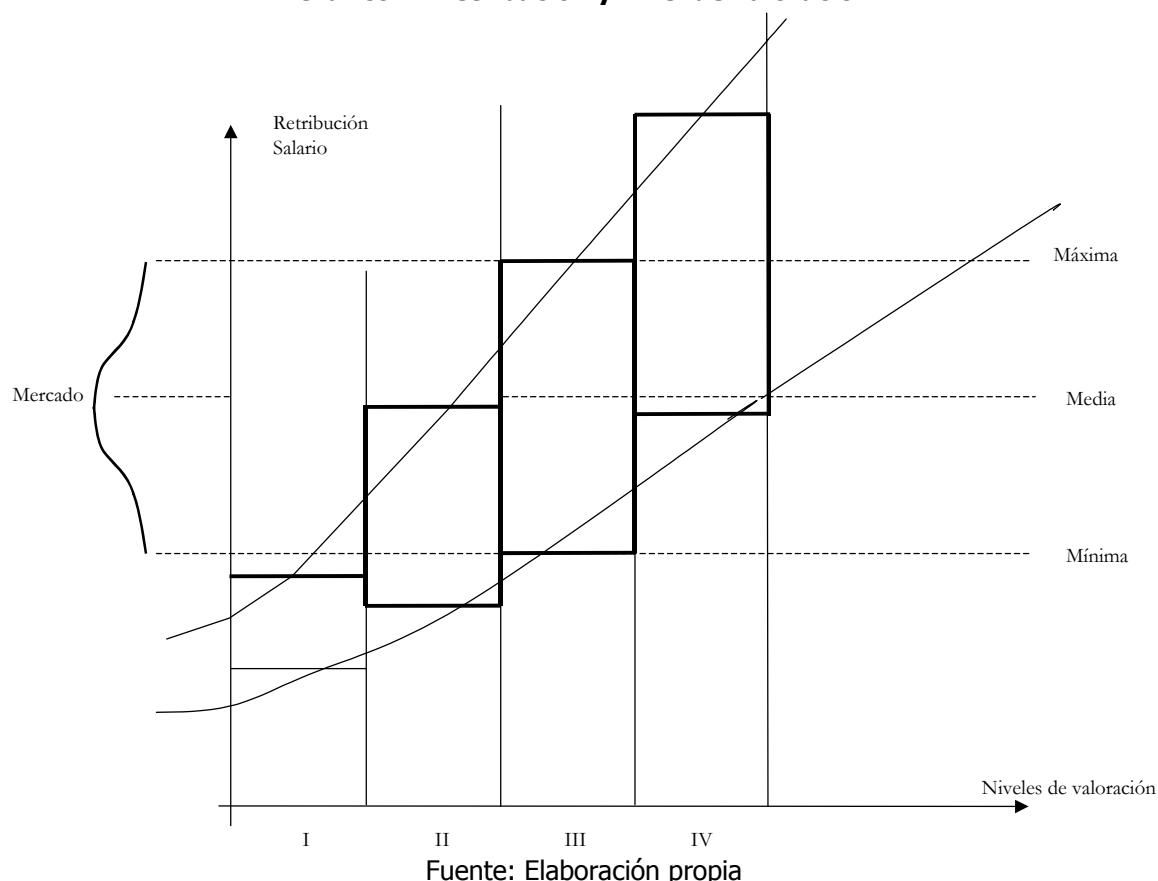
En España se empezó a implantar a partir de los años 60, soportado en la técnica de la valoración de puestos de trabajo. Los convenios sustituían la negociación de esquemas basados en categorías por los sistemas de clasificación profesional basado en niveles y, últimamente, en grupos profesionales.

En esta situación la empresa retribuye por lo que cada persona realiza de acuerdo al cometido definido por la organización, su puesto de trabajo (Olleros, 1997). Cada puesto de trabajo tiene para la organización una importancia relativa diferente, en función de su nivel de responsabilidad o de la

aportación de valor que genera en función de su ubicación en un determinado proceso, proyecto, área, etc.

A través de unos criterios o factores de valoración que se determinan previamente, la empresa establece unos niveles que miden las diferencias de importancia en los puestos, asignándoles a cada nivel una escala retributiva. Dicha escala retributiva puede hacer referencia a los principios de equidad interna de las retribuciones, así como el de competitividad con relación a los salarios de mercado, permitiendo incluso que a cada nivel de valoración le corresponda un intervalo salarial que puede dar cabida a un sistema de retribución al desempeño. Veamos el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Retribución y nivel de valoración



Como aparece en el gráfico, los puestos figuran en los intervalos de nivel I, II, III, etc., de forma que los puestos ubicados en un mismo nivel, pueden considerarse que tienen parecidas o similares responsabilidades o exigencias de desempeño.

A través de la relación entre importancia del puesto, creciente desde el nivel I hasta el IV y salario se establece la política salarial de la empresa, crecimiento lineal, exponencial, etc. de las retribuciones en función del crecimiento del nivel de responsabilidad e importancia relativa.

Dicha política establece que se paga más aquellas funciones y puestos de mayor responsabilidad y valor añadido para la empresa, así mismo se establece la forma en que crecen los salarios en función del crecimiento de dichas responsabilidades.

Retribuir en función del mercado. A la mayoría de las empresas, en un entorno tan competitivo como el actual, les interesa pagar salarios siguiendo la línea que marca el mercado en su sector de referencia. Ello supone disponer de información (encuestas salariales) de lo que paga el mercado para

los puestos de la organización o, por lo menos, para una muestra significativa de ellos y permitiría a la empresa contrastar sus salarios con los de mercado y comprobar su situación.

Atraer y retener buenos profesionales supone estar en concordancia con lo que paga el mercado, teniendo en cuenta que en el caso de estar siempre por debajo del mercado se perderían buenos profesionales y dificultaría su contratación y estar muy por encima, el coste salarial subiría y se perdería competitividad. Se nos plantean dos opciones: retribuir en función de la equidad interna buscando factores que justifiquen las diferencias retributivas en el interior de la organización (desempeño, competencias, resultados, etc.) o bien referenciar directamente los salarios al mercado. En España parece que se opta por una solución en la que, primero, buscamos la equidad interna y, posteriormente, se ajustan los salarios al mercado.

Retribuir el desempeño y la actuación. Retribuir el puesto y su nivel de importancia y responsabilidad suele no ser suficiente para determinar una política salarial global que tenga en cuenta la equidad interna, tanto con relación a los puestos como con relación a las personas. Así, dos personas ubicadas en el mismo nivel de valoración en función del puesto que desempeñan, se podrán diferenciar sus salarios de acuerdo a su nivel de desempeño; a aquella persona que alcance un desempeño superior le corresponderá una retribución más alta por este concepto.

Este sistema implica, por tanto, la combinación de los sistemas de retribución por el puesto y retribución por el desempeño. Esta combinación permite retribuir el desempeño mediante el recorrido del intervalo salarial mínimo – máximo, correspondiente a cada nivel, de forma que desempeños bajos puedan ubicarse en la parte baja del intervalo salarial del nivel y desempeños superiores mantenidos, pueden ubicarse en la parte alta del intervalo salarial.

Para gestionar adecuadamente este sistema retributivo deberíamos contemplar:

- ✓ El índice de posicionamiento de cada retribución con respecto al punto medio del intervalo salarial y, si es posible, referenciado al mercado.
- ✓ La posibilidad de diferenciar los incrementos salariales anuales en función de los niveles de desempeño alcanzados, construyendo la matriz de méritos o matriz de incrementos salariales anuales, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 7: Matriz de méritos

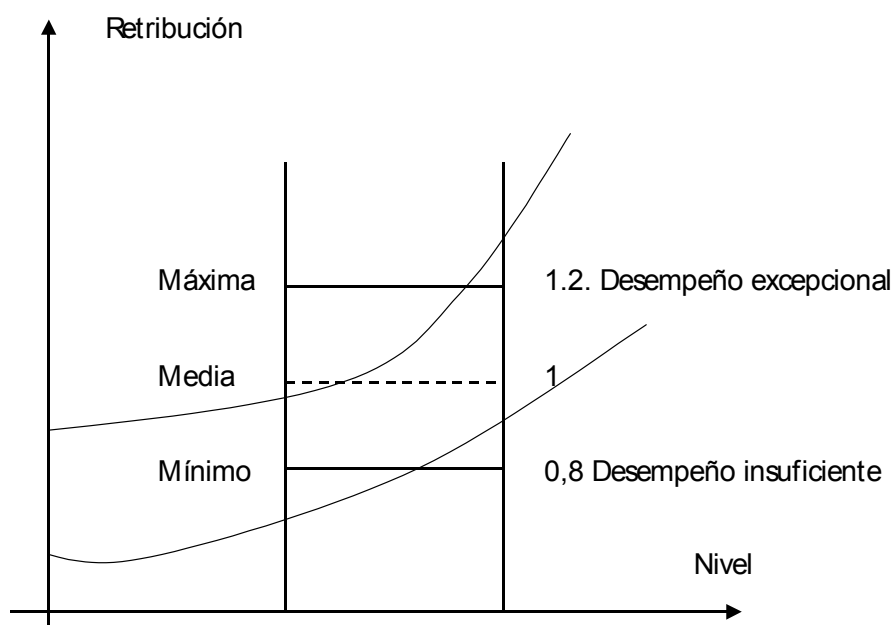
Desempeño	Excepcional	13	9	5
	Aporte de progreso	10	7	4
	Suficiente	7	5	3
	Insuficiente	4	3	2
Matriz de méritos o de incrementos salariales anuales		< Media Cuartil 25	Media Mediana	> Media Cuartil 75
		Posicionamiento Al mercado		

Fuente: Elaboración propia

Este sistema, que suele ser habitual en empresas que combinan la retribución al puesto con la retribución al desempeño, permite ir adaptando anualmente la evolución de las retribuciones de una persona en función de: su desempeño, del puesto que ocupa y de la posición de su retribución en el intervalo salarial correspondiente al nivel en el que se ubica su puesto (Pereda y Berrocal, 1993).

Los incrementos salariales se referencian anualmente con relación a una media que suele estar en torno al IPC y, a partir de ahí y tomando como referencia la matriz se asignarán incrementos diferenciadores a las personas en función del desempeño alcanzado, de forma que aquellas personas con desempeños bajos puedan perder posicionamiento en el intervalo salarial y, a la inversa, aquellas personas de desempeño superior ganarán posicionamiento. Como muestra el gráfico a continuación.

Gráfico 3: Incremento salarial y desempeño



Fuente: Elaboración propia

En épocas de baja inflación, la utilidad de este sistema pierde interés al no poder establecer diferencias significativas entre las personas, por lo menos en la cuantía consolidable, debiendo significar dichas diferencias en la parte variable de la retribución.

Retribuir los buenos resultados. La mayoría de las organizaciones y empresas plantean retribuir, en alguna medida, la consecución de buenos resultados, individuales o de la unidad, a través de la retribución variable, como forma de reconocimiento por el esfuerzo y aportación de la persona a los objetivos establecidos. Este enfoque reposa en la existencia de un sistema de dirección por objetivos con su correspondiente sistema de información para la gestión, que permite identificar y establecer objetivos, así como los indicadores que determinan la evolución de los mismos en el tiempo y su medida al final de un período determinado, que suele ser de un año.

Se establece una cantidad objetivo de retribución para cada persona, relacionada, o bien con su retribución fija (un tanto por ciento del fijo), o bien con el nivel salarial del puesto que desempeña, en el entorno que establece el mercado. Así mismo se define la relación entre resultados alcanzados por la persona y el tanto por ciento que le corresponde de su cantidad objetivo de retribución, a través de una escala que representa el nivel de cumplimiento de los diferentes objetivos, tanto de forma individual, para cada uno de los objetivos, como global, para el conjunto de dichos objetivos.

Retribuir las competencias y el potencial. Definamos, primero, potencial de evolución como la capacidad que tiene una persona para desempeñar con éxito puestos o cometidos de nivel de complejidad y responsabilidad superiores al que actualmente desempeña. Una persona con potencial es aquella a la que se puede establecer un plan de carrera en la organización. En aquellas organizaciones que disponen o establecen un sistema de gestión por competencias, el potencial de

una persona vendrá definido por su currículum de competencias en la medida que éste puede ajustarse y adaptarse a perfiles de puestos de nivel superior, en este caso la persona tiene un excedente de competencias (Pereda y Berrocal, 1999).

En el gráfico que presentamos a continuación y para el puesto de Jefe de proyecto de negocio, a partir del perfil del puesto representado por cuadraditos (■), se puede identificar el perfil de la persona representado por círculos (●), de forma que en este caso el currículum de la persona está por encima del requerido por el puesto, por tanto se puede suponer que tiene potencial de evolución.

Gráfico 4: Perfil de competencias y potencial de crecimiento

Perfil de competencias genéricas Puesto: jefe proyecto negocio	Priorización	Niveles Mínimos			
		1	2	3	4
1. Adaptación y Flexibilidad	crítica		■	●	
2. Aprendizaje	crítica			■ ●	
3. Autonomía y toma de decisiones				■ ●	
4. Capacidad de análisis y síntesis	crítica			■ ●	●
5. Comunicación escrita					
6. Comunicación oral			■ ●		
7. Delegación			■ ●		
8. Dirección y desarrollo de personas			●	●	
9. Disponibilidad				■ ●	
10. Dominio de uno mismo autoafirmación				■ ●	
11. Establecimiento de prioridades	crítica				■ ●
12. Establecimiento de relaciones	crítica			■	●
13. Identificación e integración	crítica			■ ●	
14. Iniciativa	crítica			■ ●	
15. Innovación y creatividad			■	●	
16. Liderazgo	crítica		■	●	
17. Orientación a resultados	crítica			■ ●	
18. Orientación a cliente	crítica			■ ●	
19. Persuasión y negociación	crítica		■	●	
20. Resistencia a la presión	crítica			■ ●	
21. Planificación y organización	crítica		■	●	
22. Trabajo en equipo	crítica				■ ●
23. Visión de negocio	crítica			■ ●	

Fuente: Elaboración propia

- Perfil del puesto
- Perfil de la persona

Retribuir las competencias y, sobre todo, el potencial no es algo con lo que está de acuerdo todo el mundo, sino que existen voces discrepantes. Los del "sí" estiman que es una forma de pagar para retener a las personas, y las del "no" aducen que pagar por adelantado el desempeño, es una forma de inflación salarial. Retribuir las competencias, en cambio, puede tener una mayor justificación, por cuanto permite ajustar mejor la apreciación del desempeño a través de los comportamientos observados (Pin y Suarez, 2001).

En el sistema de apreciación y gestión del desempeño veíamos que el desempeño de una persona se puede apreciar a través de tres niveles con sus criterios correspondientes, como muestra el cuadro:

Cuadro 46: Apreciación y gestión del desempeño

Nivel de evaluación de la persona	Criterios de evaluación	Evaluación	Retribución
Cualidades	Competencias genéricas	Potencial	Individualizada Fija/variable
Actos	Actividades Competencias Técnicas	Actuación	Individualizada Fija/variable
Resultados	Objetivos	Rendimiento	Variable

Fuente: Elaboración propia

Los discrepantes estiman que las competencias deben ser utilizadas más bien para mejorar los sistemas de gestión de RRHH al ser buenos predictores de desempeños futuros, por lo que se debería utilizar mejor para los sistemas de selección, evaluación y formación. No olvidemos que todo el modelo de gestión de RRHH tiende a obtener cada vez unos mejores desempeños y que esto se puede conseguir mediante diferentes formas y procedimientos.

Con las competencias disponemos de una herramienta más precisa para apreciar el desempeño y, por ende, para retribuirlo, ampliando la banda salarial de cada nivel o cambiando el peso de la retribución individualizada y variable en detrimento del componente fijo de retribución al puesto.

5.6.2. Definir el sistema de retribuciones

Para poder definir un sistema de retribuciones conviene tener en cuenta previamente unos principios a considerar, para posteriormente tratar los requisitos que debe reunir. Incluimos a continuación la descripción de los elementos de un sistema global de retribuciones empezando por dichos principios.

5.6.2.1. Principios a tener en cuenta en un sistema de retribuciones

Sin tratarse de un orden estricto podemos enumerar los siguientes principios:

- Principio de suficiencia y competitividad, de manera que se consiga retener y atraer a las personas más capaces, respetando el coste de la vida y el mercado.
- Principio de transparencia y equidad, de modo que los conceptos tengan fundamentos claros y apoyados en criterios de tecnicidad en materia organizativa y de RR.HH. y se eviten los agravios comparativos.
- El criterio que debe imperar en cuanto a la estructura de remuneraciones es el de simplicidad, evitando con ello la multiplicación de conceptos salariales.
- La remuneración se entiende como compensación de lo que la organización demanda al individuo. En este sentido debe existir una relación entre el valor añadido que aporta la persona y la retribución que percibe.
- Como consecuencia de lo anterior, a igual responsabilidad debe percibirse igual salario, cuando menos por este concepto.
- Como complemento de lo anterior, deberá examinarse la posibilidad de retribuir la mejor o peor contribución a la ejecución de la responsabilidad, aprovechando para ello el sistema de evaluación del desempeño.
- Las remuneraciones deben ser coherentes con la estructura, respetando la realidad de mando y subordinación.

5.6.2.2. Requisitos que debe reunir un sistema de retribuciones

Como decíamos, veamos ahora cuales son estos requisitos que un sistema de retribuciones debe reunir.

- De equidad interna: Es necesario que el sistema sea percibido como "justo" por los miembros de la organización. Cualquier sentimiento de desequilibrio o injusticia por parte de los empleados genera conflictos.
- De competitividad externa: Una empresa que no tiene en cuenta los imperativos del mercado exterior no está asegurando en absoluto atraer y retener a los profesionales más cualificados (Porret, 2004).
- De individualización y motivación: De las personas a través del salario, como reconocimiento a: Su comportamiento, sus actos, su desempeño: Cada persona en función de sus competencias y motivación, aporta a su puesto, un mayor o menor esfuerzo, una mayor o menor contribución de forma que es capaz de cumplir con su cometido (función) mediante imaginación, iniciativa y respeto a los procedimientos y normativas establecidas por la dirección, para lograr el nivel requerido de eficacia y eficiencia.
El logro de unos resultados: Medidos mediante la comparación entre realización y previsión, o lo que es lo mismo, resultados frente a objetivos acordados. El nivel de cumplimiento alcanzado para una persona, siempre que supere un estándar o valor establecido, deberá reconocerse: Bien como una discriminación positiva en su revisión salarial anual. Bien como parte variable en su salario total
- Estimulador del esfuerzo colectivo: Es necesario utilizar herramientas que fomenten el espíritu de empresa y recompensen los esfuerzos colectivos.

5.6.2.3. Conceptos retributivos: paquete retributivo

La retribución total de una persona deberá estar formada por una componente fija más otra de carácter variable, a corto y medio plazo, o diferida, y la parte extrasalarial

$$RT = RF + RV + RE$$

La retribución fija (RF). Es el resultado de varios factores:

- La importancia del puesto, su valor relativo, en la estructura organizativa de la empresa. A mayor importancia, mayor salario.
- El valor que el mercado establece para cada puesto en empresas de similares características.
- El desempeño de la persona que permitirá individualizar el salario a través de una discriminación positiva en las revisiones salariales anuales, permitiendo a cada persona un progreso salarial en el marco establecido para su puesto en la estructura de salarios acordada.
- Componente motivacional con efectos tanto positivos como negativos, veámoslos:
Efectos positivos: Gran peso en la atracción de personal, favorece la equidad interna (satisfacción) si está soportada en una adecuada valoración de puestos. Refuerza los sentimientos de seguridad. Refuerza el sentimiento de reconocimiento si la política de incrementos salariales anuales está ligada al desempeño.
Efectos negativos: No estimula directamente el sentimiento de reconocimiento y el rendimiento si no está ligado al desempeño. Provoca inseguridad y agravios comparativos si no existe una adecuada valoración de puestos. Puede dificultar la competitividad externa

La retribución variable (RV). Debe significar una parte importante de la remuneración total (en torno a un 10/20% anual del total (percibido), acorde con lo que para estos puestos practica el mercado (ver

análisis comparativo con salarios de encuestas), Asimismo su asignación deberá depender del nivel de consecución de objetivos alcanzado por cada persona en el desempeño del puesto o cometido asignado por la dirección. Veamos los principales sistemas de retribución variable:

- Primas: retribución variable concedida a corto plazo, generalmente en entornos de tipo industrial o de producción, basada en la producción realizada.
 - Incentivos: retribución variable concedida a corto plazo, generalmente en entornos de tipo comercial, de acuerdo a ventas realizadas o bien en entornos más amplios ligados al nivel de cumplimiento de objetivos.
 - Bonos retribución variable concedida a corto plazo, aplicados a directivos, mandos y técnicos. Tiene un funcionamiento similar al incentivo, aunque suele tener una componente relacionada con resultados globales y tiene una apreciación subjetiva basada en el desempeño
 - Gratificaciones: retribución variable concedida a corto plazo, directamente relacionada con el desempeño de la persona y no tanto con la consecución de resultados, aplicada a situaciones y esfuerzos significativos y excepcionales.
- Componente motivacional: también en este caso puede ser positivo como negativo, veamos:
- Efectos positivos: Estímulo al rendimiento. Favorece la retención selectiva y la competitividad externa. Los incentivos a largo plazo favorecen la adhesión y retención
- Efectos negativos. Puede provocar falta de equidad interna si está mal diseñada. Puede generar ansiedad e inseguridad si la parte variable supera un umbral con relación a la parte fija.
- Para que responda al efecto motivador debe tener en cuenta; claridad en la política retributiva, una relación clara entre el esfuerzo y aportación con las cantidades percibidas, las metas deben ser alcanzables por la persona y en relación con su autonomía y medios disponibles, las cantidades percibidas deben ser apreciables con relación al fijo, sin llegar a generar ansiedad e inseguridad.

La retribución extrasalarial (RE). Planes de previsión social para empleados. Sus características más utilizadas son: Que proporcionen prestaciones a los empleados o a sus familiares en casos de pérdidas personales (invalidez, muerte, jubilación...) Que las prestaciones se obtengan a medio o largo plazo (diferidas en el tiempo) Que estén asociadas a ventajas fiscales (planes de pensiones) Que vayan produciendo una acumulación de capital o un incremento de patrimonio. Incluimos en este grupo: seguros de vida y accidentes, seguros médicos, prestaciones de invalidez, programas de jubilación, etc.

Planes de acciones. Aunque muchas de sus características coinciden con las de los planes de previsión social, sin embargo tienen ciertas peculiaridades que los hacen diferentes: Suelen estar dirigidos a directivos, o a personas cuya responsabilidad dentro de la organización puede influir de forma directa en los resultados de la misma. Los criterios para su concesión suelen estar ligados a los rendimientos individuales de los directivos elegidos (como parte de su salario de apreciación o retribución variable), a resultados económicos de la empresa. Incluimos en este apartado:

- ✓ Plan de compra de acciones.
- ✓ Plan de opción de compra de acciones.
- ✓ Plan de opciones "fantasmas" sobre acciones.

Otras retribuciones extrasalariales. Incluimos en este grupo: vehículo de empresa, vivienda, préstamos, clubs sociales deportivos, subvención para comida, cursos de formación, asesoramiento legal y financiero. Tratemos ahora las razones que explican su utilización: Dado el incremento de la utilización de este tipo de sistemas, es lógico preguntarse por qué las empresas quieren establecer estos planes de compensaciones extrasalariales para retribuir a sus empleados. En definitiva, se trata de conocer las razones por las que las empresas favorecen el establecimiento de este tipo de planes en lugar de incrementar simplemente los salarios o prestaciones dinerarias. Pues bien, generalmente las razones suelen obedecer a: Razones de motivación: atraer, retener y motivar a los mejores profesionales, comprometiendo a los directivos en la consecución de objetivos a largo plazo. Razones de estrategia empresarial: incrementar la productividad. Razones fiscales: conseguir un menor coste

fiscal o al menos diferirlo en el tiempo. Razones económicas; posibles ventajas inherentes al contratar seguros colectivos. Otras razones: demandas de los representantes de los trabajadores, presiones gubernamentales indirectas o sociales y en multinacionales por decisión de la casa matriz como parte de su política corporativa

En cuanto a las razones de tipo social, muchos empresarios están sinceramente preocupados por el bienestar de sus empleados. Aunque puede parecer una actitud paternalista, la conciencia social de muchas empresas lleva a proyectar dentro de la empresa su preocupación por la calidad de vida y la seguridad de los empleados y sus familias. Estas razones se ven incrementadas en países donde el estado o la seguridad social proporcionan escasos niveles de prestaciones para la cobertura de los riesgos de fallecimiento, enfermedad, accidentes, paro, etc. (Poelmans y Behan, 2006).

Desde el punto de vista de motivación, un buen programa de compensaciones no cabe duda de que es un factor de competitividad muy importante para inducir positivamente a seguir en una empresa o a unirse a ella. Para un empleado, sobre todo aquellos que ocupan puestos de responsabilidad en la organización, la retribución no es sólo dinero; tiene otros significados y satisface otras necesidades que las estrictamente materiales, por ejemplo: Refleja el valor que la empresa atribuye a su propio trabajo (necesidad de reconocimiento). Influye en la autoestima al confirmar el éxito profesional alcanzado. Es un indicador de status social. Es, de todas maneras, un tema de apreciación subjetiva y el efecto que cualquier plan de compensaciones produce en los empleados depende en gran medida del tipo de beneficios que se ofrezcan, de cómo se ha comunicado y ha sido entendido por los empleados, y de la edad, puesto que ocupa, actitud, y otras características personales del colectivo al que va dirigido.

Muchas compensación aporta a la empresa es muy difícil, sin embargo existe una opinión generalizada de que los mejores resultados o beneficios obtenidos por una empresa están relacionados con la adopción de un eficaz programa de compensaciones.

En cuanto a las razones de índole organizaciones adoptan planes de compensaciones extrasalariales para sus empleados por razones de estrategia empresarial. Aunque medir los resultados, en términos de incremento de productividad, que una determinada fiscal, algunas compensaciones extrasalariales están exentas de tributación (comedores de empresa, parking, etc.) o tienen un tratamiento fiscal más favorable (Planes de pensiones...). Sin embargo, la legislación española es poco propicia a favorecer el tratamiento fiscal de determinadas retribuciones y tiende a equiparar en lo posible la tributación de las percepciones monetarias y las llamadas "retribuciones en especie".

Las razones de tipo económico que pueden favorecer la adopción de sistemas de compensaciones extrasalariales son las ventajas que le puede suponer a la empresa negociar prestaciones para un colectivo en mejores condiciones de las que se ofrecerían individualmente.

Veamos las limitaciones en cuanto a la implantación y administración de un plan de compensaciones extrasalariales. Aunque existen muy buenas razones, como ya hemos expuesto anteriormente, para establecer o mejorar un plan de compensaciones extrasalariales en una empresa, existen también inconvenientes y limitaciones para los empresarios a la hora de decidir su puesta en marcha. Una de las más importantes es el coste que supone, no sólo su implantación, sino en el futuro. A las empresas les suele preocupar la incertidumbre sobre el crecimiento del coste de las prestaciones en el futuro, ya que va a suponer un coste fijo para ellas y es muy difícil una vez establecido un plan, quitarlo o modificarlo. Se debe tener en cuenta cuál va a ser el crecimiento de los beneficios y de la plantilla de la compañía y no comprometerse a prestaciones cuyo incremento en el coste dependa de una variable ajena e impredecible.

Se tiene también la sensación por parte de las empresas que una vez establecidas determinadas compensaciones ya no se aprecian, se consideran derechos adquiridos y dejan de cumplir una de sus principales funciones, la de motivar. Aquí es donde juega un papel muy importante la comunicación y otro tipo de estrategias de política salarial como ligar las compensaciones con el rendimiento

individual del empleado o con los objetivos de la empresa. Por ejemplo, con un plan de concesión de acciones en función del rendimiento.

Hay, por último, otro inconveniente que es el riesgo de falta de adecuación entre la compensación ofrecida y las preferencias del empleado. Respecto a la administración de estos sistemas cabe destacar que: Cuanto mayor sea la gama de retribuciones, mayores serán las dificultades de administración y control. La empresa está obligada a contabilizar correctamente dichas retribuciones dentro de la cuenta gastos de personal, por el coste que hayan supuesto los bienes y servicios cedidos al empleado. En cuanto a las retribuciones en especie, hay que tener en cuenta que la Ley del IRPF y el Reglamento que la desarrolla exige que se practique un ingreso a cuenta por las retribuciones satisfechas en especie de forma independiente al resto de los rendimientos íntegros de trabajo. Esto supone que habrá que tener en cuenta las normas de valoración concretas que establece la Ley para las retribuciones en especie.

Incluimos en el siguiente cuadro adjunto las herramientas de medición para la determinación de los elementos que componen un sistema retributivo. En concreto, podemos destacar:

- La valoración y clasificación de puestos.
- La evaluación del desempeño (potencial y rendimiento)
- Encuestas salariales de mercado.
- La dirección por objetivos (D.P.O.)

Cuadro 47: Interrelación entre requisitos, conceptos retributivos y herramientas de medición

Requisitos	Conceptos/Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Equidad interna <ul style="list-style-type: none"> ■ Valoración de puestos ■ Sistema de clasificación ■ Competitividad externa <ul style="list-style-type: none"> ■ Encuestas salariales ■ Individualización y motivación <ul style="list-style-type: none"> Apreciación del desempeño ■ Estimulador del esfuerzo colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fijo <ul style="list-style-type: none"> - Bruto anual - Importancia del puesto - Aportación de la persona (consolidable) ■ Valoración de puestos ■ Encuestas ■ Apreciación del desempeño ■ Variable a corto plazo (1 año) <ul style="list-style-type: none"> - Bonos - Contribución de la persona al desempeño del puesto ■ Apreciación del desempeño y potencial - Incentivos ■ Evaluación del rendimiento ■ D.P.O. ■ Compensaciones extrasalariales / diferida <ul style="list-style-type: none"> - De previsión social - Variable a medio plazo diferida

Fuente: Elaboración propia

5.6.3. Proceso de diseño y configuración

Partimos de la retribución de una persona como una agrupación de conceptos, de tal forma que:

$$\begin{aligned} RT \text{ (Retribución Total)} &= RF + RVC + RED \\ RF &= \text{Retribución fija} \\ RVC &= \text{Retribución variable a corto plazo} \\ RED &= \text{Retribución compensaciones extrasalariales / Retribución diferida} \end{aligned}$$

5.6.3.1. determinación de la parte fija de la retribución

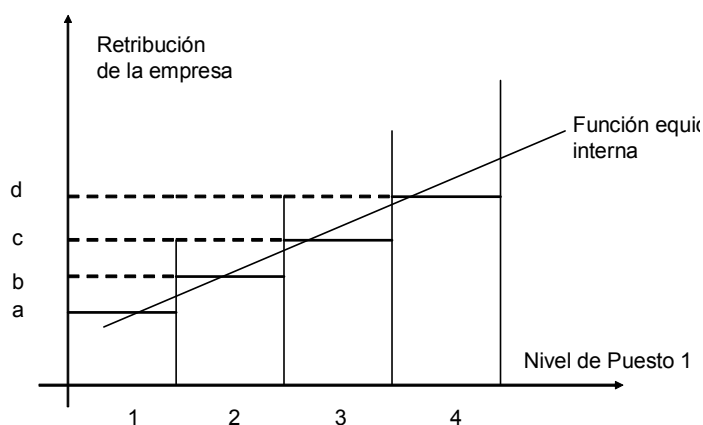
La parte fija de la retribución se compone de: La retribución correspondiente a la importancia del puesto, teniendo en cuenta tanto la equidad interna, como la competitividad externa de dichas retribuciones. Veamos la búsqueda de la equidad interna, definamos el principio: A igual responsabilidad definida por la organización en un puesto de trabajo, igual salario.

La técnica a utilizar es la valoración de puestos de trabajo. Los criterios de valoración o diferenciación de los puestos son los factores de valoración o competencias. El soporte para la configuración de la estructura de salarios consiste en unos sistemas de clasificación profesional en niveles (grupos profesionales). Así la determinación de la parte fija del salario define la cuantía que le corresponde a cada persona por desempeñar un puesto en la organización, de acuerdo a la importancia relativa del mismo, en el contexto de la estructura organizativa de la empresa. El proceso a seguir para determinar la cuantía de parte fija sería:

- ✓ Inventario de puestos (ya definido)
- ✓ Descripción de los puestos (ya realizado)
- ✓ Elaboración de los perfiles de competencias (ya realizado)
- ✓ Valoración de los puestos y perfiles de competencias: definición y determinación de los criterios, elaboración de las escalas de los criterios, asignación de grados de las escalas a los puestos, definición y aplicación del baremo de puntuación, jerarquización de los puestos
- ✓ Clasificación de los puestos en niveles
- ✓ Elaboración de la estructura de salarios: ajustada a la equidad interna, y orientada a la competitividad externa

Estructura de salarios ajustada a la equidad interna

Gráfica 5: Salarios y equidad interna



Fuente: Elaboración propia

Los valores a, b, c y d serían las retribuciones fijas correspondientes a cada nivel, teniendo en cuenta la equidad interna.

Veamos ahora la búsqueda de la competitividad externa: Definamos el principio: Atraer y retener a los mejores profesionales del mercado. La técnica a utilizar es el estudio comparativo mediante encuestas salariales. Los resultados son: Banda salarial que incluye la distribución de los salarios para los puestos u ocupaciones equivalentes, en función de criterios de plantilla, volumen de ventas, área geográfica, contenido, etc.

Para su proceso de obtención necesitamos: Definir la posición competitiva de la empresa en su mercado con una distribución de las remuneraciones. Segmentar el mercado de referencia en función de ocupaciones-tipo y grupos profesionales. Obtener información fiable y actualizada de remuneraciones vía encuestas generales y sectoriales. Evaluar y analizar los desfases con relación al mercado. Y poner en práctica medidas correctoras.

Se incluye a continuación un cuadro que puede servir para el análisis y contraste de las remuneraciones brutas anuales con relación al mercado a través de encuestas.

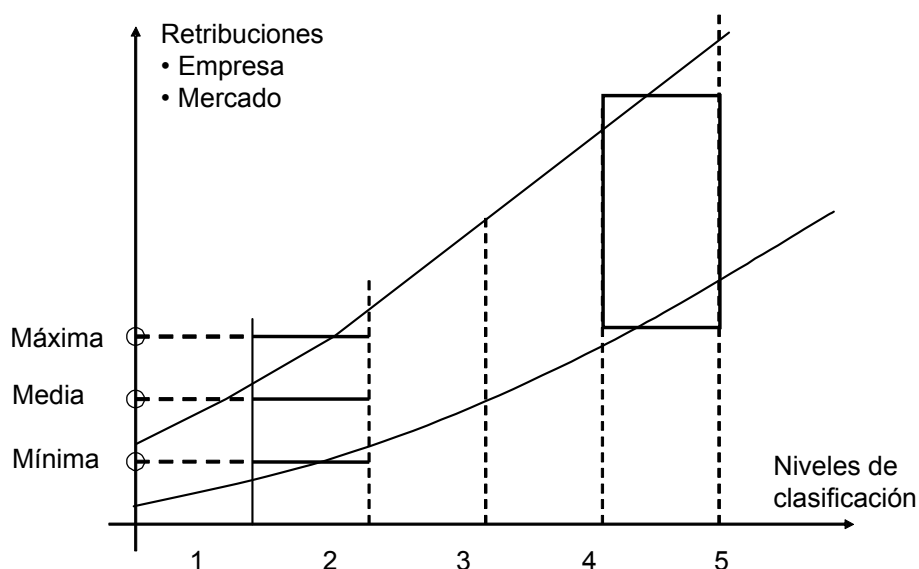
Cuadro 48: Análisis remuneraciones brutas anuales

PUESTO	RETRIBUCIÓN BRUTA ANUAL MERCADO				RETRIBUCIÓN BRUTA ANUAL EMPRESA		DESVIACIÓN		
	C 25	C 50	C 75	VARIABLE en %	BRUTA	VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	%	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia

Entendemos por estructura de salarios definitiva aquella que engloba tanto el efecto de la equidad interna como el de la competitividad externa. Dado que los salarios de mercado se ajustan a una distribución, en función de las variables de diferenciación que incluye cada encuesta, proponemos en vez de referenciar un único salario para cada nivel de clasificación, relacionar cada nivel con un intervalo salarial, mínimo – máximo, que se ajuste a lo que practica el mercado para el conjunto de puestos del nivel. De esta forma se establecería la infraestructura necesaria para la aplicación de la retribución consolidable, correspondiente a la aportación de la persona en función de su nivel de desempeño. El resultado quedaría así:

Gráfico 6: Estructura de salarios



Fuente: Elaboración propia

Esta estructura salarial debería contemplar la función salarial que relaciona la importancia del puesto con el salario que le corresponde, lineal ó exponencial, así como el abanico salarial global, un crecimiento motivador, el número de niveles salariales, el incremento salarial entre niveles, la magnitud de los intervalos salariales (mínimo – máximo) y la posibilidad de solape o no entre niveles.

Analicemos ahora la retribución consolidable e individualizada correspondiente a la aportación de la persona al desarrollo del puesto y unidad. Se basa en la definición del principio: A mayor aportación, contribución o resultados de la persona en el desempeño del puesto asignado, mayor salario. Los criterios de retribución son: El crecimiento observado del desempeño de la persona, con los siguientes criterios para su evaluación: Amplitud del campo de las responsabilidades asumidas por la persona. La persona crece profesionalmente asumiendo más responsabilidades y mejor desempeñadas (Porter, Bibley y Steers, 2003). El papel o rol realizado por la persona se acerca al definido y deseado por la organización. En este sentido, crecen también las remuneraciones.

Otro criterio es el crecimiento observado de las competencias de la persona. Con los siguientes criterios para su evaluación: Competencias genéricas: Demostradas por la persona en su actuación mediante comportamientos observados y evaluados. Adquiridas en formación y validadas durante la acción formativa. La cuantía del concepto retributivo: Consolidable en su parte fija: incremento salarial anual diferenciador según resultados de la evaluación del potencial. La técnica a utilizar es un sistema de evaluación y gestión del desempeño. Los resultados son una retribución individualizada consolidable, que pasa a formar parte de la componente fija de la retribución. En cuanto al proceso de obtención podemos decir que en este caso tratamos de determinar la cuantía salarial consolidable que le corresponde a cada persona en función del nivel de desempeño alcanzado. Dicho nivel de desempeño se va a apreciar a través de dos tipos de criterios contenidos en el sistema de apreciación del desempeño: El desarrollo de las competencias de cada persona con relación al perfil de competencias de su puesto. Para ello disponemos de: El perfil del puesto tipo. El diccionario de competencias. El formulario de evaluación que cumplimenta el jefe evaluador y acuerda el evaluado.

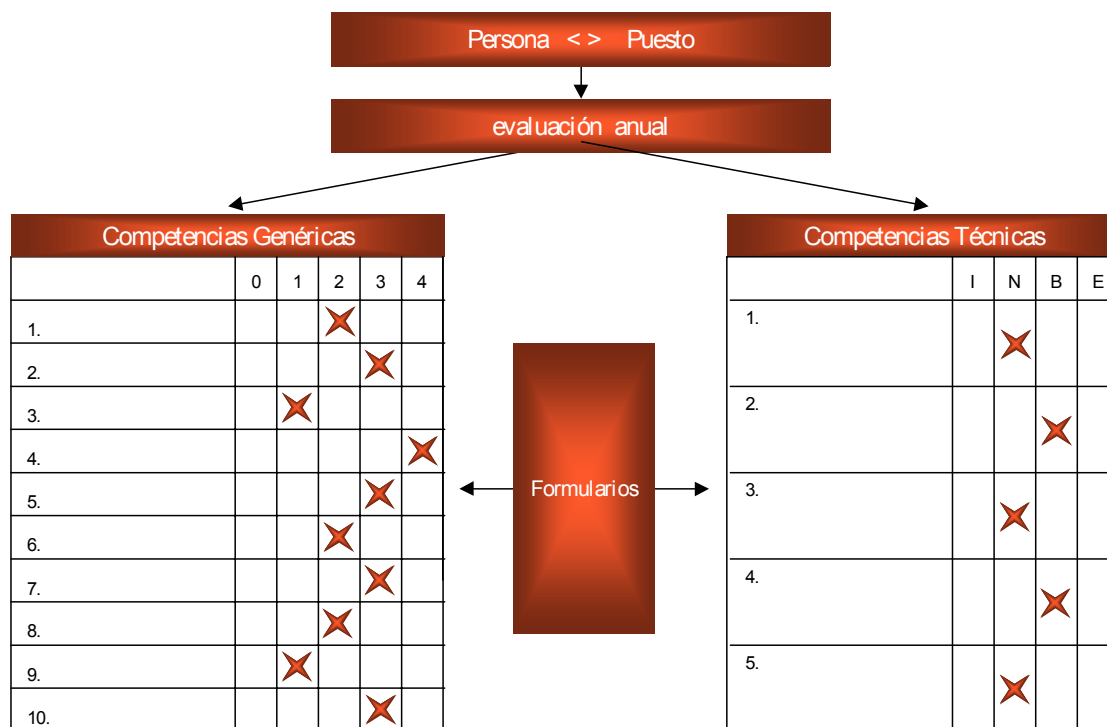
Las apreciaciones realizadas por el evaluador en cada competencia pueden establecer un sistema de puntuación con relación al nivel de ajuste a perfil. A cada nivel de desempeño le corresponderá un incremento salarial por encima, igual o por debajo de la media establecida. Se trata de identificar a las personas merecedoras de reconocimiento salarial por su esfuerzo y aportación. La actuación de cada persona con relación a las responsabilidades y actividades de su puesto (competencias técnicas). Para ello disponemos de: La descripción del Perfil del puesto en el que se incluye: Misión. Responsabilidades. Actividades. Conocimientos. Herramientas tecnológicas. Competencias técnicas. Competencias genéricas. Y el formulario de evaluación cumplimentado por el jefe evaluador y acordado con el evaluado.

Las apreciaciones realizadas por el evaluador para cada responsabilidad y actividades correspondientes, permiten determinar una puntuación resultante que contrastada con la puntuación normal de desempeño, puede determinar un incremento salarial, por encima, igual o por debajo de la media establecida.

Veamos el esquema del proceso: Cada persona es evaluada / apreciada en su desempeño al final de un período por su jefe inmediato, de acuerdo a la normativa establecida en el sistema de evaluación del desempeño (Quintanilla, 1992). Los resultados de la evaluación se plasman en un formulario con diferentes apartados; Apartado evaluación del potencial = competencias genéricas. Apartado evaluación del desempeño = competencias técnicas.

La apreciación resultante acordada entre jefe y colaborador permite obtener unas puntuaciones de acuerdo a la siguiente figura:.

Figura 33: Proceso de apreciación y puntuaciones resultantes



Fuente: Elaboración propia

Puntuación perfil de referencia = P

Puntuación de la evaluación = C

Situaciones:

C > P (reconocimiento)

C ≈ P

C < P

Puntuación normal = N

Puntuación de la evaluación = R

Situaciones:

R > N (reconocimiento)

R ≈ N

R < N

■ Puntuación global normal = $\frac{P + N}{2} = x$

■ Puntuación global evaluación = $\frac{C + R}{2} = y$

■ Situaciones:

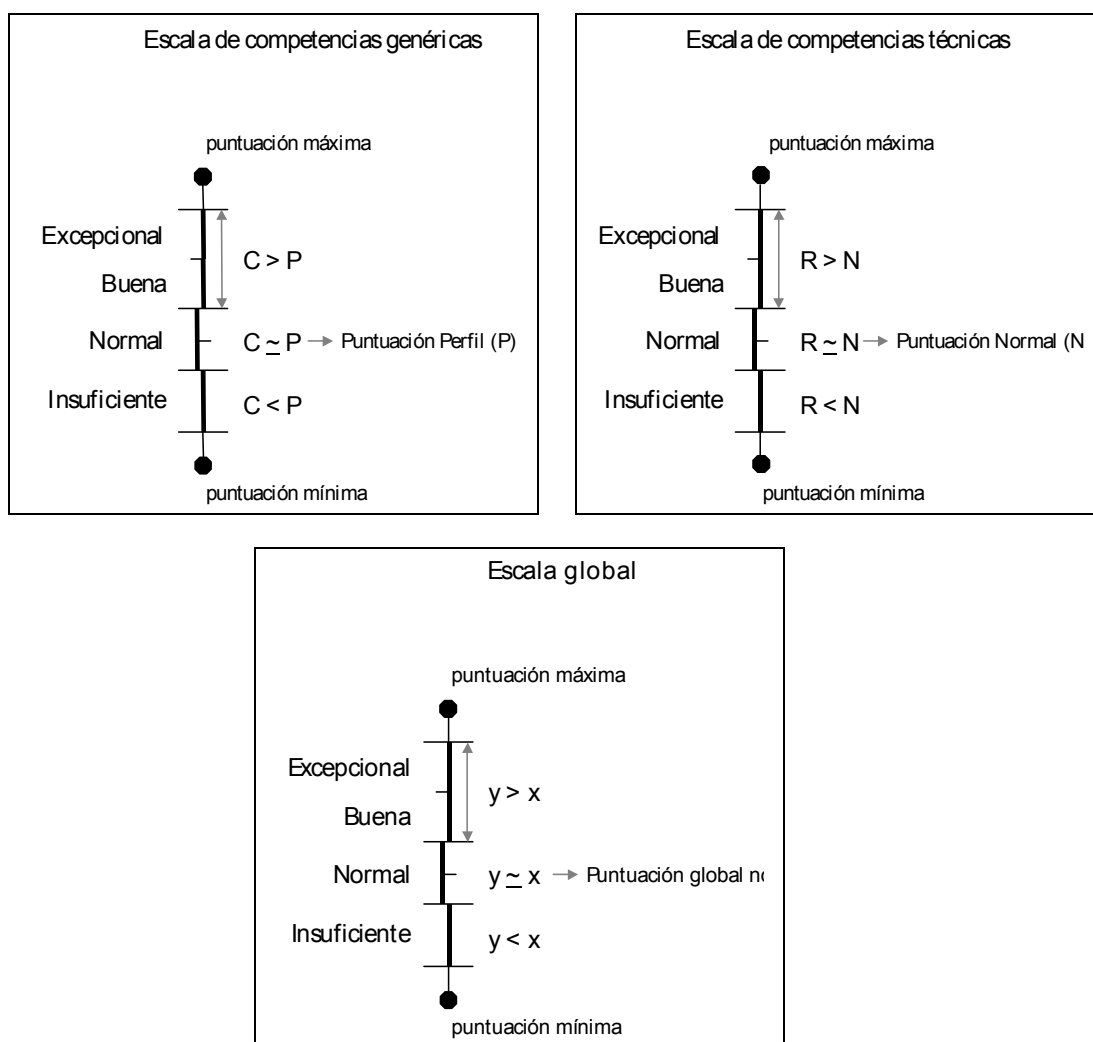
y > x Incremento salarial > media

y ≈ x incremento salarial ≈ media

y < x incremento salarial < media

Para la determinación de los incrementos salariales anuales estos deberán estar relacionados con la puntuación alcanzada por cada persona en relación a la puntuación que se toma como referencia, para las competencias la del perfil del puesto, y para las competencias técnicas, la puntuación alcanzada si todas las apreciaciones se hubieran colocado en el grado normal de la escala de evaluación. Las puntuaciones se obtienen asignándoles valores a los grados de las escalas y ponderando las competencias o responsabilidades en función de su criticidad para el desempeño del puesto. La asignación de incrementos a cada persona dependerá de la posición de la puntuación alcanzada en la evaluación en relación a la puntuación de referencia. Incluimos a continuación un gráfico para su comprensión:

Gráfico 7: Determinación de incrementos salariales



Fuente: Elaboración propia

El incremento salarial de una persona va a depender del resultado de la evaluación, excepcional, bueno, normal o insuficiente, así como de la posición del salario actual en relación a la media de su nivel. Presentamos un ejemplo a continuación, en la siguiente tabla tomando como referencia un incremento de media de un 2 por ciento.

Tabla 8:Matriz de méritos o de incrementos salariales anuales

retribución máxima		0	2	3	4
		0	2	4	5
Posicionamiento en el nivel	media	0	2	5	6
		0	2	6	7
retribución mínima		Ins.	Nor.	Bue.	Exp.

Evaluación

Fuente: Elaboración propia

5.6.3.2. Proceso de determinación de la parte variable de la retribución

Basándonos en la definición del principio: A mayor aportación, contribución o resultados de la persona en el desempeño del puesto asignado, mayor salario, en este caso los criterios de retribución a tener en cuenta para la parte variable de la remuneración serán:

El crecimiento observado del desempeño de la persona y los criterios para su evaluación serán; la amplitud del campo de las responsabilidades asumidas por la persona. La persona crece profesionalmente asumiendo más responsabilidades y mejor desempeñadas. El papel, o rol, realizado por la persona se acerca al definido y deseado por la organización. En este sentido, crecen también las remuneraciones. Así la cuantía del concepto retributivo será un bono de acuerdo al nivel de evaluación del desempeño alcanzado.

El crecimiento observado de las competencias de la persona con criterios para su evaluación basados en las competencias genéricas demostradas por la persona en su actuación mediante comportamientos observados y evaluados. Y adquiridas en formación y validadas durante la acción formativa. La cuantía del concepto retributivo será un bono de acuerdo al nivel de evaluación del desempeño alcanzado. Siendo la técnica a utilizar un sistema de evaluación y gestión del desempeño. Obteniendo los siguientes resultados: Retribución individualizada variable, ligada a la aportación y contribución de la persona, medida a través del sistema de evaluación y gestión del desempeño, concedida en forma de bono, o bien como un porcentaje de la cantidad que se ofrece como retribución variable.

El proceso de obtención es idéntico, en ambos casos, al seguido para la determinación de la retribución individualizada consolidable, únicamente que para el cálculo de la cuantía no se utiliza la matriz de méritos, nos quedamos, por tanto, en el momento del resultado de la evaluación, aquel que

determina un valor de la escala (insuficiente, normal, bueno o excepcional) a la persona en función del resultado de la evaluación.

Nos vamos a referir ahora al sistema de incentivos ligado al nivel de cumplimiento de objetivos. Basándonos en los siguientes principios generales: El sistema debe quedar incluido tanto en la política retributiva de la empresa como en su política de personal. El incentivo debe estar relacionado directamente con el nivel de cumplimiento de objetivos y, por tanto, debe premiar el esfuerzo realizado por cada persona, así como el del colectivo. La cuantía a distribuir dependerá de la cantidad que se defina para cada nivel de la estructura de salarios. Su distribución será, por tanto, función de la importancia de cada puesto y de los objetivos alcanzados por su titular. El sistema resultante debe quedar reflejado en una norma conocida por todos, de fácil interpretación y cálculo del incentivo. Como resultado, la aplicación del sistema, además de premiar el esfuerzo individual y colectivo, debe procurar el cumplimiento de los planes estratégicos de la Empresa, así como de sus resultados económicos y financieros. Veamos las características del sistema de incentivos: El incentivo no se concretará, en ningún caso, en pagas extraordinarias gratificables. No todas las personas se harán acreedores de la misma cuantía de incentivo, dado que ésta dependerá, como valor máximo, del nivel del puesto que ocupe cada persona, y su valor real del nivel de cumplimiento de objetivos.

El incentivo nacerá y morirá en el mismo ejercicio, es decir, no será consolidable en el tiempo como concepto retributivo. La cuantía a la que tiene opción cada persona, así como el nivel de objetivos a alcanzar, debe acordarse y fijarse al principio de cada ejercicio, o con suficiente antelación para que permita a cada persona orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de dichos objetivos. Al final de cada ejercicio, cada persona, para tener derecho a percibir incentivo, deberá alcanzar los objetivos acordados y fijados a su unidad o puesto.

La cuantía de incentivo que le corresponde a cada persona, de acuerdo a la puntuación alcanzada en la evaluación, será el resultado de su nivel de cumplimiento de objetivo. Para ello, tendríamos que: Determinar, de antemano, al principio de cada ejercicio, la cuantía total a la que tendría derecho, si logra unos resultados excelentes en el cumplimiento de los objetivos acordados. Dicha cuantía dependerá del nivel del puesto que ocupa cada persona, y se corresponderá con la parte variable de su retribución total. Se debe disponer del dato, puntuación global, resultado de la evaluación correspondiente a cada uno de los objetivos acordados al principio del ejercicio (Modelo de evaluación del rendimiento). Y determinar, para cada tramo de dicha puntuación, el porcentaje de la cuantía de incentivo que le corresponde. Se trata de clasificar, a título de ejemplo, la puntuación alcanzada en cuatro tramos, e identificar cada uno con: la totalidad de la cuantía, el 60%, el 40% o nada. El incentivo será el resultado de calcular el % correspondiente a la puntuación alcanzada de la cantidad total a la que tiene derecho en función del nivel de clasificación de su puesto.

Incluimos a continuación un ejemplo que permite aclarar estos conceptos: La tabla representa, para un puesto ficticio, la puntuación alcanzada por su ocupante, una vez evaluados los niveles de consecución de cada uno de los objetivos acordados, en este caso el resultado de la evaluación se cifra en 375 puntos.

Tabla 9: Evaluación de objetivos

Fijación de Objetivos			Evaluación de Objetivos				
Objetivo	Valor Objetivo	Ponderación	Resultado	Nivel Evaluación	Puntuación nivel x ponderación	Observaciones	
Margen de beneficios	15%	50	16,5	5 > 120 %		200	
				4 > 105, ≤ 120	X		
				3 > 95, ≤ 105			
				2 > 80, ≤ 95			
				1 ≤ 80			
Volumen de ventas (ingresos)	1.000	25	990	5 > 120 %		75	
				4 > 105, ≤ 120			
				3 > 95, ≤ 105	X		
				2 > 80, ≤ 95			
				1 ≤ 80			
Margen bruto por Unidad de venta	10%	25	11%	5 > 120 %		100	
				4 > 105, ≤ 120	X		
				3 > 95, ≤ 105			
				2 > 80, ≤ 95			
				1 ≤ 80			
				4 > 105, ≤ 120			
				3 > 95, ≤ 105			
				2 > 80, ≤ 95			
				1 ≤ 80			
Suma de Ponderaciones		100		Total puntuación		375	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla siguiente se presenta un supuesto o ejemplo práctico referido al siguiente puesto:

- Puesto: Jefe de proyecto de negocio (Nivel 6)
- Incentivo total correspondiente: 1.075 € (Nivel 6 de clasificación).
- Puntuación alcanzada: 375 puntos (ver hoja anterior).
- Escala de clasificación propuesta:

Tabla 10: Cálculo de incentivos

Niveles	Clasificación	Evaluación	% Incentivo	1.075
Excepcional	401 a 500		100%	
Bueno	310 a 400	375	60%	645
Normal	290 a 310		40%	
Insuficiente	100 a 200		0%	

Incentivo logrado: $0,6 \times 1.075 = 645 \text{ €}$

Fuente: Elaboración propia

Para el momento del abono se establecerán dos fechas significativas: Al final del ejercicio, y en respuesta directa e inmediata al esfuerzo realizado y al éxito alcanzado, se entregará una parte del total (40%), en espera de que el consejo de administración apruebe los resultados del ejercicio anterior. Una vez aprobados dichos resultados por el consejo de administración, se regulan las cantidades a distribuir y abonar hasta completar el 100% de la cantidad conseguida por cada persona. En cuanto a su distribución, podemos establecer, con objeto de fortalecer el trabajo en equipo y la integración de las personas en la empresa, tres sumandos relacionados con: El éxito personal, nivel de consecución de los propios objetivos. El éxito de la unidad orgánica a la que pertenece cada persona. El éxito de toda la empresa. Proponemos, por tanto, tres tramos para calcular la cantidad total a percibir como incentivo: En el primer tramo, la persona percibe el 60% de la cantidad a que tiene derecho, dependiendo del nivel de consecución de sus objetivos personales. En el segundo tramo, la persona percibe el 30% de la cantidad a que tiene derecho, dependiendo del nivel de consecución de los objetivos de la Unidad. En el tercer tramo, la persona percibe el 10% de la cantidad a que tiene derecho, dependiendo del nivel de consecución de los objetivos de la empresa. Incluimos a continuación una tabla representativa de esta propuesta.

Tabla 11: Cálculo de incentivos por tramos

100 ↑ 0	Distribución		Resultados	
	10%	Cumplimiento de objetivos de empresa	100%	
30%	Cumplimiento objetivos unidad	Excepcional	100%	
		Bueno	70%	
		Normal	30%	
60%	Cumplimiento objetivos personales	Excepcional	100%	
		Bueno	70%	
		Regular	30%	

Fuente: Elaboración propia

Las cuantías a las que puede tener acceso cada persona, dependerán del modelo acordado y del puesto que desempeña. En el caso del ejemplo, nos referimos al ejemplo de estructura de salarios en el que al nivel 6 de clasificación le corresponden 1.075 € de incentivo objetivo.

Estructura de la retribución variable a corto plazo: La estructura de la retribución variable puede tener más de un criterio. En concreto como hemos indicado anteriormente una cuantía variable en función del incremento de las competencias demostradas al comparar la evaluación resultante con el perfil de competencias de referencia, así se obtiene una puntuación que, en contraste con la escala, resulta una evaluación global de:

- Insuficiente
- Normal
- Buena
- Excepcional

Cuantía variable en función del nivel de desempeño demostrado en el puesto, resultado de la evaluación efectuada y su contraste con la evaluación normal de la escala de evaluación.

Se obtiene una puntuación que, en contraste con una escala, resulta una evaluación global de:

- Insuficiente
- Normal
- Buena
- Excepcional

Cuantía variable en función del nivel de cumplimiento de objetivos, resultado de contrastar los resultados alcanzados con los objetivos fijados y acordados.

Se obtiene una puntuación que, contrastada con una escala, resulta una evaluación global de:

- Insuficiente
- Normal
- Buena
- Excepcional

Cálculo de la retribución variable total: Supongamos que la política de la componente variable afecta a los tres criterios expuestos anteriormente. Para calcular la cuantía de la retribución variable de una persona deberíamos tener en cuenta: El puesto que desempeña en la actualidad, el cual se ubica en un nivel de clasificación profesional y, por tanto, tiene derecho a una cantidad máxima de retribución variable. En el caso que hemos visto antes, el puesto en cuestión está ubicado en el nivel 6 y, por lo tanto, le corresponde una cuantía total de 1.075 €, en concepto de retribución variable.

Definir y determinar qué porcentaje de dichos 1.075 € le corresponde a cada uno de los tres criterios de evaluación:

- Comp. Genéricas 20% = 215 €
- Comp. Técnicas 30% = 322,5 €
- Objetivos 50% = 537,5 €

Disponer de las evaluaciones efectuadas en los tres criterios y su resultado final. Ejemplo:

- Competencias Normal.
- Responsabilidades Bueno.
- Objetivos Excepcional.

Establecer una relación biunívoca ente resultados de la evaluación y cuantía de retribución variable. Veamos la siguiente tabla.

Tabla 12: Evaluación y retribución variable

Competencias Genéricas Competencias Técnicas		Objetivos	
Insuficiente	0%	Insuficiente	0%
→ Normal	0%	Normal	30%
→ Bueno	60%	Bueno	70%
Excepcional	100%	→ Excepcional	100%

Fuente: Elaboración propia

Realizar el cálculo correspondiente:

Competencias Genéricas Competencias Técnicas	Objetivos	Cuantía
$RVT = 0 + 322,5 \times 0,6 +$	$537,5 \times 1 =$	731 €

5.6.3.3. Determinación de las compensaciones extrasalariales

No existen criterios universalmente válidos para encontrar el desglose óptimo del paquete retributivo, dada la necesidad de que este se adapte a las peculiaridades o preferencias de los colectivos o individuos a los que se aplica. Sin embargo, es lógico considerar dos variables: el coste que supone para la empresa y el beneficio para el empleado, de acuerdo con el valor subjetivo que éste le atribuye, que no siempre coincide con una valoración económica real (Rimsky, 2005).

Los distintos elementos de un sistema de compensación o retribución total deben ser planificados, coordinados y gestionados eficazmente con el fin de conseguir satisfacer las necesidades y deseos de los empleados (tanto más cuanto mejor estén determinados) y, al mismo tiempo, que coincidan con los objetivos que la empresa tiene fijados en materia de retribuciones. El énfasis debe estar puesto en el conjunto global del paquete retributivo, no solamente en una parte de él, bien sea el salario directo, o en efectivo, o en los planes de compensaciones.

Existen unas cuantas normas, muy generales, que son fundamentales para el diseño apropiado de un plan de compensaciones extrasalariales, como parte integrante de la compensación total. veámoslas:

Todos los conceptos retributivos extrasalariales deben ser tratados como parte de la compensación total. Por sí mismos no pueden motivar y tampoco pueden compensar posibles defectos en otros elementos del conjunto del paquete salarial.

Es importante definir el colectivo al que van a ir dirigidos todos o parte de las prestaciones de plan. Los planes de opción de compra de acciones, por ejemplo, deben enfocarse hacia aquellos directivos cuyos logros pueden impactar directamente sobre los resultados de la compañía. Por el contrario un plan de pensiones, por imperativo legal debe abarcar a toda la plantilla de carácter fijo y con una antigüedad de al menos dos años.

Es especialmente importante ser flexibles en el diseño de los planes de compensaciones a largo plazo, ya que siempre deben tener la posibilidad de ser adaptados a cualquier ventaja legal que pudiera surgir y especialmente a todas las posibilidades de obtener ventajas fiscales.

Estos planes no son una mera cuestión de fórmulas y normas, intentan fomentar el espíritu de empresa mediante el logro de cambios en la actitud y el comportamiento de los individuos. El proceso que se use en la comunicación e implantación del plan, es tan importante como el propio diseño.

Que estén claramente definidos, se apliquen tal y como se diseñaron y que permanezcan en el tiempo, son otros de las características necesarias para que un plan de compensaciones extrasalariales sea eficaz.

Se pueden realizar numerosas clasificaciones de las compensaciones extrasalariales según el criterio de definición que se utilice: en especie y dinerarias; fiscalmente favorables o no; diferidas o de percepción inmediata, de previsión social aplicables a todo el colectivo o específicas para directivos o un grupo reducido, ligadas al rendimiento individual o de la empresa o no ligadas, etc.. Nosotros hemos seguido el criterio de diferenciar los planes de previsión social propiamente dichos (planes de pensiones, seguros...), los planes de acciones y el resto de compensaciones extrasalariales (automóvil, vivienda, clubes sociales, tarjeta de crédito, etc.).

Planes de previsión social para empleados: Normalmente las características más utilizadas para definir los planes de previsión social son: Que proporcionen prestaciones a los empleados o sus familiares en casos de pérdidas personales (invalidez, muerte, jubilación...). Que las prestaciones se obtengan a medio o largo plazo (estén diferidas en el tiempo). Que estén asociadas a ventajas fiscales (ej. planes de pensiones). Que vayan produciendo una acumulación de capital o un incremento de patrimonio. Normalmente no proporcionan una compensación directa en el sentido de disponibilidad inmediata, sino más bien indirecta o diferida en el tiempo.

- Seguros de vida y accidentes: Los seguros de vida individuales o colectivos se consideran retribución en especie, y constituirá ingreso para el empleado de la cuantía de la prima pagada por la empresa. La prima de los seguros de accidente laboral o de responsabilidad civil no se considera retribución en especie y por tanto no hay obligación de declararlo como ingreso por el empleado.

- Seguros médicos: Los planes de seguros médico distintos a los reconocimientos médicos obligatorios en la legislación laboral (que no se considera retribución en especie), se consideran retribución en especie y como en el caso de los seguros de vida, ingreso para el empleado en la cuantía de la prima pagada por la empresa.

- Prestaciones de invalidez: Si son contratados a través de un seguro tendría el mismo tratamiento que los seguros de accidentes antes mencionados, es decir, la prima pagada por la empresa se considera retribución en especie, siempre que la contingencia cubierta no sea la de accidente laboral.

- Programas de jubilación:

a. Planes de pensiones: Los planes de pensiones de empleo, según la Ley y Reglamento de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones, son aquellos promovidos por la empresa y cuyos partícipes son sus empleados. Las contribuciones que realice al plan la empresa para cada empleado se consideran retribución en especie. Las contribuciones al plan, tanto las realizadas por el empleado como las que realice la empresa, no pueden sobrepasar el límite máximo establecido por la ley. Según la nueva ley del IRPF y su Reglamento, dichas contribuciones podrán rebajarse de la parte general de la base imponible con el límite máximo de la menor de las cantidades siguientes (función de la edad y el nivel de rendimientos netos del trabajo): Un límite porcentual de los rendimientos netos del trabajo. Un límite absoluto en función de la edad. Dos situaciones ≤ 52 años y > 52 años.

b. Planes de jubilación: Cualquier cantidad satisfecha por la empresa para sistemas de previsión social alternativos a planes de pensiones y cuando dichas cantidades sean imputadas a aquellas personas a quienes se vinculen las prestaciones, se considera retribución en especie para el empleado. A diferencia de lo que ocurre con las contribuciones a los planes de pensiones acogidos a la ley, éstas no gozan de una reducción en la base imponible.

Planes de acciones: Aunque los planes de acciones tienen muchas de las características que definen los planes de previsión social que acabamos de exponer, los consideramos de forma independiente pues tienen ciertas peculiaridades que los hacen diferentes: Suelen estar dirigidos a directivos, o a personas cuya responsabilidad dentro de la organización puede influir de forma directa en los

resultados de la misma. Los criterios para su concesión suelen estar ligados a los rendimientos individuales de los directivos elegibles (como parte de su salario de apreciación o retribución variable), o a resultados económicos de la empresa.

Dar entrada a los directivos en la propiedad de la empresa es uno de los elementos clave para que los planes de compensación de directivos sean eficaces. Con ello, desde el punto de vista de la empresa: Se consigue controlar los gastos de personal que con estos sistemas siempre son más reducidos. Liga directamente el rendimiento de estos empleados con los objetivos de los accionistas. Desde el punto de vista del directivo, además de ligar sus intereses personales con los de la empresa, producen un diferimiento del impuesto y un incremento en su patrimonio.

De las múltiples variedades que pueden existir en cuanto a compensación basada en acciones de la compañía, trataremos por considerarlas las más comunes, tres posibilidades:

- Plan de compra de acciones: La empresa proporciona acciones ordinarias a los directivos elegibles por un precio notoriamente inferior al valor del mercado (el descuento suele oscilar entre un 5 y un 15 por ciento), según un plan de concesión establecido previamente. El directivo se convierte una vez efectuada la compra en titular de las acciones con todos los derechos, es decir, obtención de dividendos, voto y libre disposición. Dentro de este tipo de planes se pueden establecer distintas variaciones, por ejemplo un plan de compra de acciones restringido, es decir, se conceden acciones con determinadas limitaciones que prohíben su venta o transferencia hasta que caducan las restricciones (generalmente 4 ó 5 años). Durante el período de restricciones el directivo tiene la propiedad de las acciones, derecho de voto y obtención de dividendos. Si el empleado cesa en la empresa antes de caducar las restricciones deberá devolver las acciones. El otorgamiento de las acciones está expresado normalmente como porcentaje de salario, proporcionando una mayor cantidad de acciones a los niveles directivos de mayor responsabilidad.

- Plan de opción de compra de acciones: Un plan de opción de compra de acciones de la empresa permite a los directivos adquirir acciones en un futuro a un precio fijado igual o inferior al precio de mercado. El precio al que la opción va a ser ejercitada se denomina "precio de ejecución". La empresa ofrece opciones a los directivos elegibles. Las opciones deben ser ejercitadas en un plazo determinado, suele ser un período de tiempo entre los 3 y 10 años siguientes a la fecha en que la empresa otorga la opción. Si las acciones incrementan su valor, el directivo puede : Ejercitar la opción sobre todas o parte de las acciones. Mantener el beneficio obtenido por la diferencia existente entre el precio de ejecución y el precio de mercado en ese momento. El directivo puede vender o mantener sus acciones después de haber ejecutado la opción. si las acciones pierden valor antes de que la opción sea ejecutada, no existe ni beneficio ni pérdida para el directivo.

El otorgamiento de las opciones está expresado normalmente como porcentaje del salario, proporcionando mayor cantidad a los niveles directivos de mayor responsabilidad. Pueden estar incluidos objetivos de carácter económico que requieran la consecución de determinados fines antes de que las opciones sean ejercitadas. El precio de ejecución de la opción puede estar fijado por un valor igual o inferior al valor real de las acciones en el mercado. Un precio de ejecución fijado por debajo del precio de mercado proporciona un beneficio que representa un incentivo inmediato (Robertson, Smith y Cooper, 1992). Desde el punto de vista del directivo, las opciones le proporcionan la posibilidad de influir en el precio de las acciones (y por tanto, en la compensación a recibir) a través de su actividad y resultados. No hay ningún coste por la participación y no existe ninguna implicación fiscal hasta el momento en que se ejecute la opción. Desde el punto de vista de la empresa se obtiene una doble finalidad, por un lado se incentiva y retiene a medio o largo plazo a sus directivos, y por otro, no supone un coste inmediato para ella.

- Plan de opciones "fantasmas" sobre acciones: Es un plan alternativo al plan convencional de opción de compra de acciones. Se concede a determinados directivos una opción teórica que no da derecho a adquirir acciones. Los directivos recibirán en el futuro un pago en metálico, basado en el incremento del valor de las acciones ordinarias de la empresa en un período de tiempo que suele ser entre 3 y 10

años. Es un concepto similar al de bono en metálico diferido, pero con una fórmula que lo relaciona con el incremento en el precio de las acciones.

Una variación respecto a este tipo de planes sería la obtención por parte del directivo, en fechas establecidas (uno o dos veces al año), de un importe igual a los dividendos reales conseguidos por las acciones teóricas asignadas a los mismos. Otra posibilidad sería ofrecer al directivo en una fecha determinada (ejemplo: jubilación) el pago del importe correspondiente al valor de las acciones teóricas asignadas. Esta posibilidad se podría combinar con las dos anteriores. En general, este tipo de planes se utiliza cuando no existe disponibilidad sobre las acciones o cuando se quiere evitar obtener la aprobación por parte de los accionistas. El diseño del plan y la finalidad del mismo es igual que en los planes de opción a compra de acciones.

Otras compensaciones extrasalariales:

- Vehículo de empresa. La ley del IRPF contempla expresamente este beneficio como retribución en especie y regula su valoración tanto en el supuesto de entrega como en el de uso. El importe que constituiría ingreso para el empleado en el caso de uso de automóvil propiedad de la empresa es el 15 por ciento anual del coste de adquisición para el empresario.

- Vivienda. La utilización de vivienda por razón de cargo o por la condición de empleado se considera retribución en especie. su valoración viene definida expresamente en la ley: si se trata de vivienda arrendada, puesta a disposición del sujeto pasivo, por la cuantía del alquiler satisfecho. En los demás casos, con arreglo a lo dispuesto en la letra b) del artículo 34 de esta ley (es decir, el 2% del valor computado a efectos del Impuesto sobre el Patrimonio). La retribución así determinada tendrá como límite máximo el 10% de las restantes contraprestaciones del trabajo personal que perciba el sujeto pasivo por el cargo o empleo. En el caso de que la empresa le proporcione al empleado una cantidad para el pago del alquiler de una vivienda, estaríamos ante una retribución dineraria y se computaría por el importe real percibido, sin limitación alguna.

- Préstamos. Los préstamos con tipos de interés inferiores al legal del dinero se consideran retribución en especie y constituirá ingreso para el empleado la diferencia entre el interés pagado y el interés legal del dinero vigente en el período.

- Clubs sociales, deportivos. Cuando una empresa pague cuotas a clubs sociales o recreativos para que sus empleados lo disfruten, el importe de las referidas cuotas constituye retribución en especie.

- Subvención para comida. No tendrán la consideración de retribución en especie y, por tanto, no se considerará ingreso para los empleados las entregas de productos a precios rebajados que se realicen en cantinas y comedores de empresa o economatos de carácter social.

- Cursos de formación. La ley dice que se consideran retribuciones en especie las cantidades destinadas a satisfacer gastos de estudio del sujeto pasivo o de otras personas ligadas al mismo por vínculo de parentesco. Excluye los estudios organizados directamente por las empresas y financiados directamente por ellas (Regueira, 1994).

- Asesoramiento legal y financiero. Los importes satisfechos por la empresa para el pago de asesoramiento legal o financiero del empleado se consideran retribución en especie con la obligación por parte del empleado de incluirlo como ingreso en su declaración.

- Planes flexibles de beneficios. Un sistema de proporcionar beneficios a los empleados son los planes flexibles de beneficios ("cafetería plans", "flex plans", "flexible compensation" o planes de beneficios a la carta) y las tendencias indican que se van a imponer cada vez más en el futuro. El concepto originario (EE.UU.) tiene el significado concreto de un plan o sistema en el cuál los empleados tienen la oportunidad de elegir, sobre la base de considerar los beneficios antes impuestos, entre distintos niveles y formas de retribución dineraria o no dineraria fiscalmente exenta, sujeta a ciertas

limitaciones y requerimientos legales en materia fiscal. Estos planes tienen una regulación específica muy pormenorizada que establece qué prestaciones pueden estar incluidas y cuáles no, así como el tratamiento fiscal de las mismas. La esencia de estos planes es permitir que los empleados elijan entre diferentes prestaciones y compensaciones extrasalariales (normalmente a través de una reducción del salario directo). Un plan flexible de beneficios por tanto, ofrece a los empleados elegibles una gran libertad de elección, dentro de los límites y la estructura del plan, de manera que cada individuo se confeccione su paquete retributivo con las compensaciones que más le interesen o cubran sus principales necesidades.

Aunque existen varias modalidades, el diseño más típico es el que la empresa asigna a cada empleado elegible una cantidad en moneda local (dólares, euros). El plan ofrece una lista de prestaciones opcionales y el empleado selecciona el tipo de beneficio o nivel de cobertura que desee. Cada opción tiene un coste establecido en euros/año. El empleado diseña la estructura de sus beneficios en función de la cantidad total asignada. Si el coste total de los beneficios elegidos no sobrepasa la cantidad asignada, el empleado puede optar por recibir la diferencia en efectivo, con la consideración de mayor salario directo. Si por el contrario el coste total excede de la cantidad asignada, puede optar por abonar la diferencia vía reducción de salario directo.

Resumen de la retribución total:

■ **Retribución fija:**

■ **RPU (Retribución al puesto):**

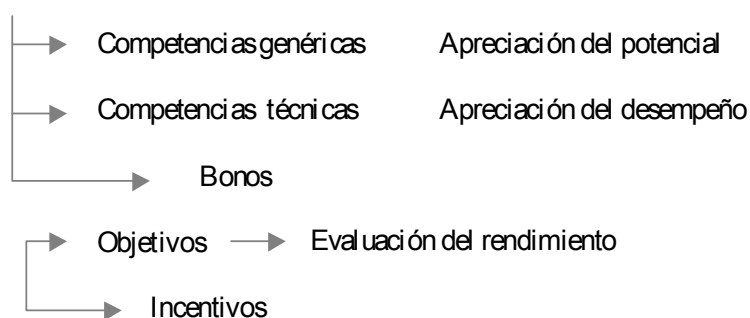
- Equidad interna (valoración del puesto de trabajo).
- Competitividad externa (encuestas).

■ **RPEC (Retribución a la persona consolidable)**

- Competencias genéricas. Apreciación del potencial.
- Responsabilidades y actividades. Apreciación del desempeño.

■ **Retribución variable a corto:**

■ **Rvc (Retribución a la persona no consolidable):**



■ **Compensaciones extrasalariales:**

■ **Retribución de previsión social o diferida:**

- Planes y seguros.

■ **Otras retribuciones en especie:**

- Vehículo de empresa.
- Vivienda.
- Etc.

SEGUNDA PARTE. ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6. OBJETO DE ESTUDIO

6.1. INTRODUCCIÓN

Estamos asistiendo a la más clara situación de protagonismo de los recursos humanos en el mundo empresarial. En las empresas más representativas de cualquiera de los sectores de actividad económica en que nos fijemos podremos constatar que lo que llamamos capital humano forma parte de la formulación y planificación estratégica.

Se ha transformado y ha evolucionado hacia algo realmente prioritario, tanto es así que figura en las memorias, presentaciones corporativas e institucionales e informes sociales en una posición destacada.

Como recurso y capacidad este capital humano es capaz de aportar valor y desarrollar ventajas en el entorno competitivo en que se halle la empresa. Pudiendo así contribuir al alcance de los objetivos estratégicos fijados. Se trata por tanto de un factor crítico para alcanzar la misión de la empresa.

Las organizaciones deberán poseer aquellas competencias que sean necesarias o bien desarrollarlas. En este punto la función de recursos humanos, desde el enfoque estratégico y con la implicación de la alta dirección ha de definir y proponer esa mezcla de saber y conocimientos con el saber hacer y aptitudes más el querer hacer y actitudes.

El modelo resultante de gestión por competencias servirá como criterio para el desarrollo del capital humano. Y en esto consiste la estrategia de recursos humanos. Si gestionamos el conocimiento generaremos y aumentaremos el capital intelectual con el fin de convertirlo en ventaja que nos diferencie frente a la competencia en aras de conseguir los resultados previstos. En definitiva el sistematizar este proceso de gestión por competencias nos puede hacer más competitivos.

6.2. METODOLOGÍA

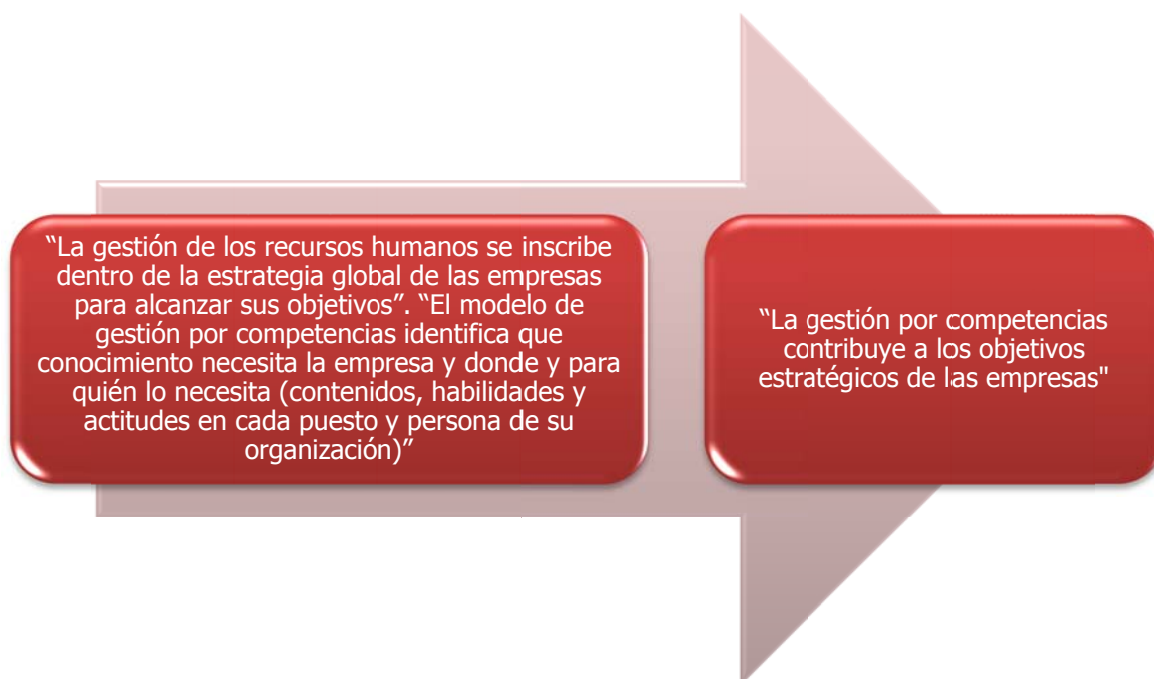
La metodología empleada en nuestro trabajo, como sistema de investigación, está basada en el estudio de caso (Simons, 2009). Partiendo del análisis de contenidos, documentos y datos cuantitativos extraídos de una organización empresarial. El estudio está centrado en la observación y análisis de la aplicación de programas y políticas por parte de la organización mencionada desde el área de RR.HH., por tanto, los procedimientos de codificación, clasificación y orden conceptual que nos permiten organizar los datos y comprenderlos para extraer conclusiones. Partiendo de la experiencia y la situación real.

Como explicaremos más adelante en el punto 7 (Caso de estudio), la base de datos utilizada se compone de información cualitativa y cuantitativa actualizada a noviembre de 2011 y con datos históricos consolidados desde 2004.

6.3. HIPÓTESIS DE PARTIDA

H1 "La gestión de los recursos humanos se inscribe dentro de la estrategia global de las empresas para alcanzar sus objetivos". H2 "El modelo de gestión por competencias identifica que conocimiento necesita la empresa y donde y para quién lo necesita (contenidos, habilidades y actitudes en cada puesto y persona de su organización)". H3 "La gestión por competencias contribuye a los objetivos estratégicos de las empresas"

Figura 34: Hipótesis de partida



Fuente: Elaboración propia

Con las anteriores hipótesis tratamos de averiguar como la función RR.HH. en la empresa tiene la responsabilidad de alinear los esfuerzos de las personas en la organización con la estrategia fijada por esta para alcanzar sus objetivos. Esto se podrá lograr definiendo primero las competencias de actuación necesarias dentro de su campo de actuación como empresa y correlacionándolas con un conjunto de personas con un potencial de actuación, competencias, que ya funcionan por una parte y que habrá que determinar y/o desarrollar por otra.

7. CASO DE ESTUDIO

7.1. INTRODUCCIÓN

7.1.1. Resumen del caso

Vamos a estudiar los resultados de la puesta en práctica de una gestión de recursos humanos basada en competencias a través de la evolución positiva de varios indicadores relacionados con los objetivos estratégicos fijados para diferentes periodos y que se vinculan a las personas que forman la organización analizada.

7.1.2. Área de estudio

Hemos escogido para ello el área de negocio asegurador de una entidad financiera líder en su mercado (NAEF). Nos ofrece la información necesaria para llevar a cabo un estudio pormenorizado de la evolución positiva de los indicadores que queremos analizar.

7.1.3. Acciones a desarrollar

Partiremos del enfoque y planteamiento estratégico diseñado por la organización. A partir de aquí desglosaremos sus puntos clave para centrarnos en el referido a la alineación de los esfuerzos de las personas con los objetivos estratégicos. Esto último bajo el prisma de la gestión por competencias dando así pertinencia a esta tesis.

Haremos un análisis del sistema "Cuadro de mando integral" (Kaplan y Norton, 2004) utilizado como base de trabajo por esta organización para operativizar la estrategia. Destacando de él la perspectiva interna referida a "empleados" o personas y sus competencias.

Analizaremos la información cualitativa y cuantitativa (con informaciones actualizadas a noviembre de 2011) que nos permita relacionar este enfoque con los resultados positivos y de mejora obtenidos en el periodo 2006 - 2010 desde la implementación de la gestión por competencias y también comparado con datos históricos de 2004 y 2005, años en que todavía no había sido implantada. Finalmente estableceremos conclusiones al respecto.

7.1.4. Informaciones a estudiar y documentación

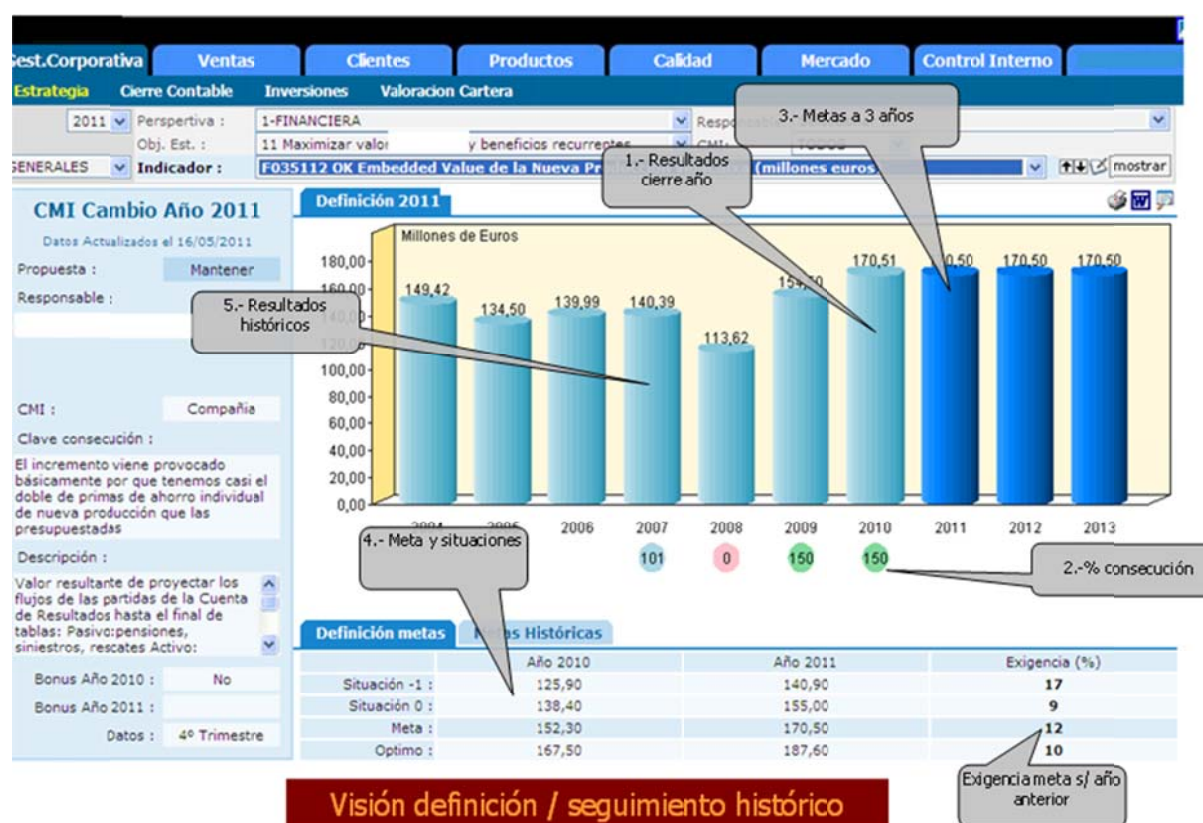
La información que vamos a estudiar y que nos permitirá desarrollar el caso de estudio está referida a la información de control obtenida del cuadro de mando en la que se puede comprobar la evolución positiva del nivel de competencias exigido por la organización y que deriva de su planteamiento estratégico.

Como ya hemos explicado anteriormente operativizar esta gestión por competencias supone tratar la información con herramientas que nos permitan a través de una valoración de los puestos de trabajo y definición de las competencias de cada ocupación compararlas con la evaluación de los perfiles de las personas, determinando en cada persona el nivel que posee en cada competencia del diccionario.

La visión del seguimiento de los resultados cuantitativos es trimestral y desde la perspectiva estratégica "personas" del cuadro de mando integral detallaremos la evolución del objetivo estratégico: "máximo nivel de competencias" fijado por la organización para tres grupos diferentes de empleados en la organización: los de servicios centrales (RRHH, marketing, finanzas, etc.), los de la unidad de negocio "colectivos" (clientes empresas y grupos) y los de la unidad de negocio "individual" (clientes particulares).

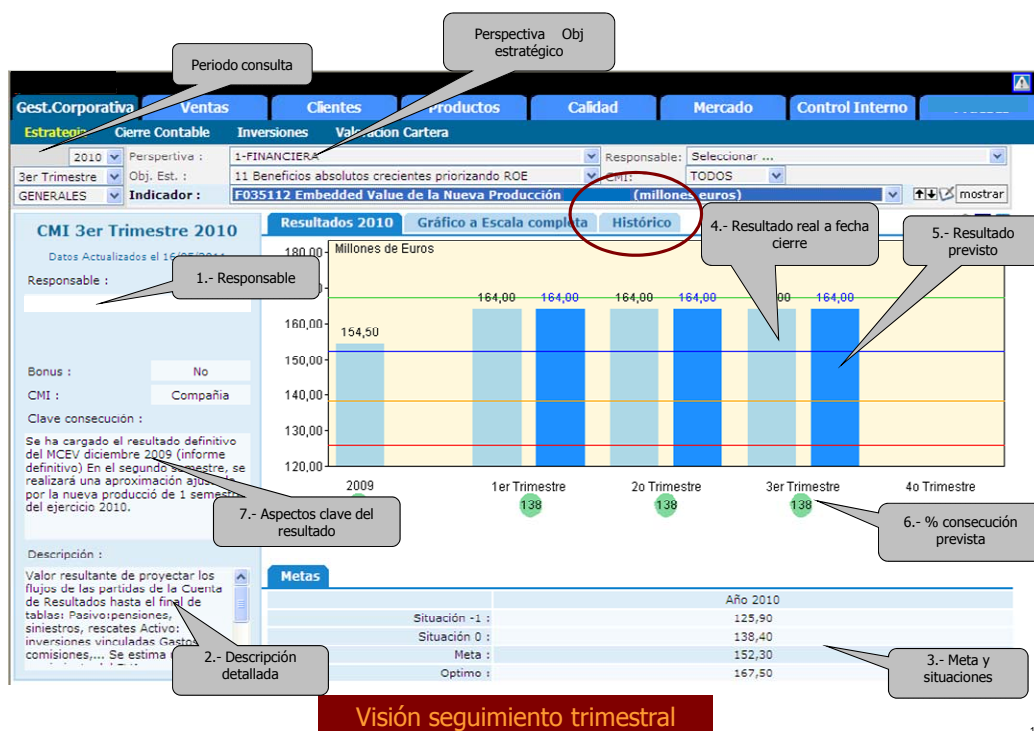
A modo de ejemplo presentamos la plasmación de resultados procesados para una perspectiva "financiera" (conceptos que se explican en el punto 7.2.2.3.) y dos objetivos estratégicos, uno por gráfico. En el punto 8. trataremos específicamente los referidos a nuestro objeto de estudio. Estos gráficos son una muestra que nos sirve para familiarizarnos con los "outputs" que nos facilita la aplicación informática utilizada en esta organización.

Gráfico 8: Resultados históricos desde perspectiva financiera y objetivo estratégico: maximizar valor y beneficios recurrentes



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 9: Resultados históricos desde perspectiva financiera y objetivo estratégico: beneficios absolutos crecientes priorizando ROE



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

7.2. DESARROLLO

7.2.1. Principales magnitudes de interés

Veamos a continuación los datos reales de esta organización a fin de situarnos en su dimensión.

Se trata de una institución de referencia:

- Grupo financiero en posiciones de liderazgo.
- Activos: 273.388 MM €
- Volumen de negocio: 436.974 MM €
- (188.916 MM € préstamos + 248.058 MM € recursos de clientes) Red total de oficinas 5.247
- Cuota de mercado del 10% y 27.000 empleados

Gran posicionamiento como banco minorista:

- 10,5 millones de clientes. Modelo de gestión especializada
- Gestión Multi-canal: oficinas (5.247); cajeros (7.993); banca online y banca móvil
- Excelencia en servicio al cliente y mejor reputación de marca

En cuanto a diversificación de ingresos y mercados:

- Diversificación en mercados atractivos: participaciones bancarias internacionales
- Diversificación de ingresos: participaciones en empresas españolas líderes en su sector

Tiene un destacado perfil de riesgo:

- Diversificado y con una cartera de préstamos de alta calidad
- Ratio de morosidad: 4,30%; Ratio de cobertura 67% (139% con garantías hipotecarias)
- Provisión genérica de 1.835 MM €, sin disponer

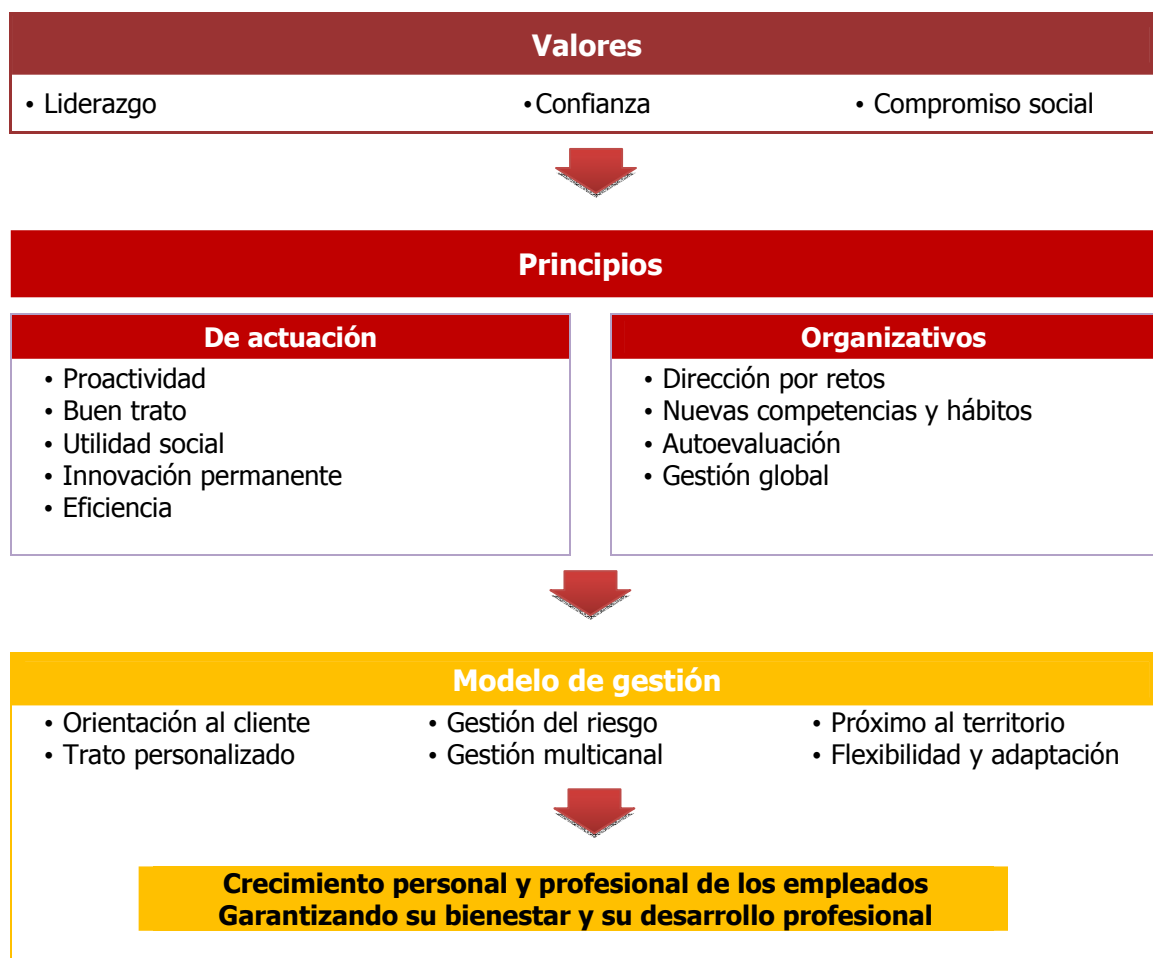
En cuanto a su solidez financiera podemos decir que tiene:

- Muy buena posición de liquidez: 21.633 MM €
- Sólida base de capital: Core capital 11,3% (BIS II)

Nos encontramos ante una organización empresarial cuyo modelo de gestión permite desarrollar una estrategia eficiente y sostenible en el largo plazo. Sus valores son el liderazgo, la confianza y el compromiso social. Sus principios de actuación son la proactividad, el buen trato, la utilidad social, la innovación permanente y la eficiencia. Los principios organizativos son la dirección por retos, las nuevas competencias y hábitos, la autoevaluación y la gestión global.

Este modelo de gestión consiste en una orientación al cliente y un trato personalizado. Próximo al territorio. Con una gestión multicanal. Capaz de ser flexible y adaptarse. Y gestionando el riesgo. La piedra angular de este modelo es el enfoque en el crecimiento personal y profesional de sus empleados garantizando su bienestar y su desarrollo profesional.

Figura 35: Un modelo de gestión base del éxito de la estrategia eficiente y sostenible a largo plazo



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

La actividad aseguradora complementa el negocio bancario, operando en los mercados de previsión social complementaria y de seguros de protección para particulares y empresas.

Tabla 13: Negocio asegurador

Un grupo asegurador líder, apalancado en la mayor red de distribución
6 millones de clientes
35.300 MME en activos bajo gestión
6.200 MME en primas ¹ en 2010 (+24%)
Amplia oferta de productos (vida, planes de pensiones, salud, hogar, auto...)
Fuerte capacidad de distribución <ul style="list-style-type: none">• 5.247 oficinas• 629 agentes propios• 462 agentes externos• 946 agentes• 190 Oficinas Aseguradoras

TACC 2006 - 2010 de 27,5 %

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

EL COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

En esta organización es fundamental el compromiso con los grupos de interés. La responsabilidad corporativa consiste en actuar de acuerdo con los valores corporativos incluso más allá de exigencias legales. Por quinto año consecutivo esta organización ha obtenido la calificación 'A+' del GRI (Global Reporting Initiative), por la calidad y transparencia del Informe de Responsabilidad Corporativa 2010. Sus valores corporativos son: Liderazgo, confianza y compromiso social. Y su buen gobierno corporativo tiene como objetivo la gestión responsable y transparente.

Figura 36: Compromiso con los grupos de interés



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Analicemos en detalle el compromiso con el grupo de interés empleados y lo que supone en cuanto a la gestión del equipo humano: El personal de la entidad es el pilar fundamental de su actividad.

Contar con personas preparadas, motivadas y comprometidas resulta determinante para poder ofrecer un buen servicio al cliente, alcanzar el éxito en la estrategia empresarial y cumplir los retos prioritarios en materia de responsabilidad corporativa.

La gestión responsable de los RRHH tiene como objetivo atraer a los mejores profesionales, retenerlos y favorecer su desarrollo laboral y humano en el marco de un buen ambiente de trabajo. Para conseguirlo se aplican políticas activas de integración y de igualdad y procura dialogar y trabajar por el bienestar de las personas que integran su equipo.

En particular los elementos clave de su gestión son: Proceso equitativo de selección, maximización del bienestar y promoción del desarrollo profesional. Este último impulsando la integración laboral y el desarrollo de los empleados mediante; la formación continuada, el diálogo interno y los planes de carrera y el reconocimiento del mérito.

En cuanto a la formación continuada decir que la actualización permanente de conocimientos profesionales favorece el desarrollo de las capacidades de los empleados y su carrera profesional además de garantizar un mejor servicio al cliente. Se cuenta con diferentes mecanismos formativos como son las ayudas económicas para estudios, la formación interna, la formación externa y la de itinerario institucional.

En referencia a los planes de carrera y políticas de reconocimiento del mérito decir que el impulso al desarrollo profesional es fundamental en una gestión por competencias para cada perfil profesional. Esta política implica la identificación, la capacitación y el desarrollo de las habilidades requeridas para cada empleado y lugar de trabajo de modo que todos los miembros del equipo humano puedan materializar su potencial y ambiciones.

El plan estratégico 2010 – 2014 se compone de 10 retos estratégicos. A continuación únicamente detallaremos aquel reto estratégico (y proyectos para conseguirlo) que está relacionado con el grupo de interés empleados por ser el que guarda vinculación directa con el tema de tesis.

Reto estratégico:

- Desarrollar y motivar el talento de RRHH.
- Fomentar la iniciativa, el compromiso y el liderazgo de todos los empleados.

Proyectos:

- Proyecto de gestión del talento: Desarrollo profesional (diseño de planes de carrera) y comunicación interna: transparente y proactiva.
- Motivación de RRHH y reconocimiento del cumplimiento.

7.2.2. Enfoque y planteamiento estratégico

Los puntos clave del enfoque: Hacer de la estrategia un proceso continuo. Alinear los esfuerzos de las personas de la organización con los objetivos estratégicos de la empresa a través de un modelo integrado de gestión por competencias. Utilizar un sistema de gestión que defina, clarifique y comunique la estrategia de la compañía, e informe periódicamente de los resultados. Basado en el modelo Cmi de Norton y Kaplan (analizamos sus conceptos fundamentales en los puntos 7.2.2.1 a 7.2.2.4.)

7.2.2.1. El cuadro de mando integral

El concepto de cuadro de mando deriva del "Tableau de Bord" francés, cuya traducción vendría a significar algo así como "tablero de mandos" o "cuadro de instrumentos". Pensemos por ejemplo en el cuadro de mandos de un automóvil que contiene una serie de indicadores (kilómetros hora, revoluciones por minuto, etc.) que sirven para medir aquellas variables clave (velocidad, cantidad de combustible, etc.) necesarias para conducir el vehículo. Pues bien, el cuadro de mando de una empresa debe permitir a sus gestores "conducirla" por la senda de la rentabilidad y el éxito.

Una sencilla definición de cuadro de mando podría ser la siguiente: El cuadro de mando "Tableau de Bord" es un documento donde se presenta la información que todo directivo o responsable necesita para el adecuado seguimiento y dominio de su actividad, comprobando en qué grado está cumpliendo sus objetivos en el tiempo. El cometido básico que tiene el cuadro de mando es detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo o, de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar.

Es evidente que con una buena información se pueden cometer errores de gestión, pero sin una adecuada información es difícil que pueda realizarse una correcta gestión (es difícil alcanzar un objetivo).

Como características básicas de un cuadro de mando, destacan las siguientes:

1. Poner en evidencia de forma sistemática, las informaciones precisas y solo las precisas.
2. Dar una visión de conjunto de las informaciones que tengan relación entre sí.
3. Es una herramienta de control puesta al servicio de dirección. Un cuadro de mando no garantiza el cumplimiento con eficiencia de los objetivos asignados a un responsable, pero es una herramienta, necesaria para conseguirlos, ya que sin una vigilancia o seguimiento permanente es difícil alcanzar un objetivo (hay que vigilar no sólo si se alcanza el objetivo, sino también el grado en que variables exógenas han podido afectarle, aunque esto forma más bien parte del análisis de las desviaciones).

4. Compara las realizaciones o hechos históricos con los objetivos del plan, y detecta las desviaciones producidas, tanto en valor absoluto como relativo y su tendencia.

$$\text{Objetivos} - \text{Realizaciones} = + \text{Desviaciones}$$

5. Las informaciones deben obtenerse con rapidez para que el cuadro de mando se presente en tiempo oportuno. Es decir, la información que en él aparece debe elaborarse en el menor tiempo posible, desde el momento en que sucede el hecho y aquel en que se establece el cuadro de mando.
6. Permite realizar un control por excepción, al destacar (a través de las desviaciones) aquellos puntos de control u objetivos intermedios, que hay que corregir, de forma que los gestores se centren en los puntos menos positivos de la gestión. De esta forma la función de dirección se centra preferentemente en los objetivos no alcanzados (control por excepción).
7. Tiene un carácter de permanencia, normalmente de periodicidad mensual, para poder permitir la comparación entre distintos períodos, sobre todo referido a las informaciones económicas que se obtienen del sistema contable de información (Contabilidad financiera y contabilidad de costes y de gestión); aunque el cuadro de mando debe contener también informaciones no económicas, dado que los objetivos por responsable son de dos tipos: objetivos económicos (márgenes, costes, gastos), y objetivos no económicos (grado de calidad, cumplimiento de plazos).

En resumen, un cuadro de mando ("Tableau de Bord") debe contener aquella información que permita al responsable contemplar la marcha de su unidad (centro de responsabilidad), esté la gestión planificada o no. Si la gestión está planificada (plan a corto plazo de la empresa), el cuadro de mando destaca lo que no funciona según el plan establecido (los objetivos no conseguidos), dentro de un margen de tolerancia. Si la gestión no está planificada, al no existir un término de referencia para evaluar la gestión (un objetivo es una norma de referencia) suelen compararse las realizaciones con un período anterior, que puede ser el mes anterior, la media de los últimos meses, o el mismo mes del ejercicio anterior.

Tabla 14: Cuadro de mando

Fact. Clave	Indicador	VALOR		
		Objetivo	Real	Desviación

Fuente: Elaboración propia

Como ya hemos señalado el concepto de cuadro de mando, como instrumento de información y control de la gestión empresarial, existe desde hace décadas y su uso está bastante extendido en muchas organizaciones. Sin embargo, los cuadros de mando tradicionales adolecen de integración, ya que los diversos indicadores no suelen estar relacionados entre sí y no quedan claras sus relaciones causa-efecto. Esto reduce enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y el control de gestión.

CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral (en adelante CMI) mejora sustancialmente el clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores "deslavazados" que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa. Para ello, el proceso de formulación y revisión de la estrategia debe estar íntimamente relacionado con el proceso de diseño y seguimiento del CMI. Durante la formulación de la estrategia debe definirse la misión (objetivos generales que la empresa desea alcanzar, tanto a corto como a largo plazo) y los planes de acción que permitirán alcanzar dichos objetivos. La estrategia puede definirse como el proceso por el cual una organización busca obtener una posición competitiva ventajosa de larga duración. La estrategia sirve para formular los objetivos de la organización y los planes de acción para alcanzarlos.

A lo largo del proceso anterior se identifican, con la participación de los directivos implicados, los factores claves del éxito, que son las capacidades controlables por la empresa en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos. Como ejemplos de factores clave de éxito podrán citarse la capacidad para conseguir satisfacción de los clientes, fabricar con calidad, realizar entregas rápidas y fiables o aprender.

A continuación, se definen los indicadores que puede informar sobre la evolución de los citados factores clave. Estos indicadores integran el CMI. Una vez definido el CMI se fijan los objetivos para cada indicador, de acuerdo con la estrategia formulada. Este proceso no tiene un final claramente definido, ya que a medida que se obtiene información sobre las desviaciones entre los objetivos presupuestados y la realidad de cada indicador se pueden poner en marcha acciones correctivas que pueden afectar a cualquiera de las etapas descritas en la siguiente figura .

Figura 37: Proceso del cuadro de mando



Fuente: Elaboración propia

Entre las características más significativas del CMI cabe destacar las siguientes:

- + Intenta adoptar una perspectiva global, ya que equilibra los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios, y los datos previsionales con los datos históricos. Esta combinación de indicadores contribuye a que el control de gestión adquiera una dimensión estratégica.
- + Los indicadores se construyen con la participación de los directivos, a partir de la estrategia de la empresa. Por tanto, el proceso de formulación del CIM es eminentemente participativo.
- + Los indicadores se estructuran, en general, en torno a cuatro perspectivas internas de la empresa: perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. La primera suele orientarse a corto plazo, mientras que las otras tres tienen, en general, un horizonte más a largo plazo. La relevancia de estas perspectivas depende lógicamente del tipo de empresa, ya que no es lo mismo una empresa lucrativa que un organismo público o una organización no gubernamental.
- + Además es conveniente considerar una perspectiva externa que tenga en cuenta variables que afectan a la empresa pero sobre las que ésta no puede influir. Como pueden ser la meteorología, la actividad económica, etc.
- + A modo de síntesis genérica, el CMI se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora

redundará en unos clientes más satisfechos que comprarán más, lo que ha de generar mejores resultados financieros para la empresa tal y como ilustramos en la siguiente figura.

Figura 38: Empleados y resultados económicos



Fuente: Elaboración propia

- ✚ Para cada perspectiva no sólo se han de identificar los factores clave de éxito, y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores, que explican cómo conseguir mejores resultados. Por lo tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos estén relacionados entre sí. De esta forma, no sólo se obtiene información sobre lo que está pasando, ya que también se pretende saber el porqué de lo que está ocurriendo.

APORTACIONES DEL CMI

Entre las principales aportaciones del CMI, independientemente de las especificidades de cada organización, pueden destacarse las siguientes:

- ✚ El CMI pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- ✚ También es muy útil para comunicar la misión a toda la organización. Es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización. Muchas veces los empleados, aunque conozcan la misión de la empresa, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. Por tanto, hay que comunicarla a toda la organización, y para alcanzar este objetivo el CIM puede ser de gran ayuda. Es necesario comunicar la estrategia definida a todos y convencerles de que es la adecuada. Para

conseguirlo el CIM utiliza tres elementos: Comunicación de abajo arriba con los incentivos, fijación de objetivos, y vinculación de los objetivos con incentivos.

- ✚ Sirve asimismo para que los objetivos del empleado sean coherentes con los de la propia empresa. En este sentido, el CMI ayuda a alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización. Esta aportación va ligada al establecimiento de una política de incentivos que sea coherente con los objetivos y la cultura de la organización, así como con el perfil de los empleados.
- ✚ El CMI es algo más que un sistema de información y control, ya que además es un sistema de comunicación, de motivación y de formación. Para ilustrarlo, se podría hacer un símil entre el cuadro de mando clásico y el CMI. El primero sería como el tablero de control de un piloto de avión, mientras que el CMI sería como un simulador de vuelo. El tablero de control sirve para aportar información y controlar la marcha del avión. En cambio, el simulador ayuda a desarrollar muchas más funciones (identificar las relaciones causa-efecto entre los diferentes indicadores, aprendizaje sobre el funcionamiento del avión, etc.)
- ✚ La relación con el proceso de planificación se presenta asimismo como un elemento fundamental en relación con el control de gestión. En este sentido, el uso del CIM obliga a integrar el proceso de planificación, con la estrategia planificada.
- ✚ Al identificar los factores clave de éxito de la organización, el CIM puede ser de gran ayuda para favorecer la reingeniería y la mejora continuas. En este sentido, el control de las relaciones entre los indicadores que miden los factores clave de éxito permite identificar oportunidades de mejora.
- ✚ El CMI contribuye a la revisión permanente de la estrategia. Las estrategias que eran válidas cuando fueron diseñadas pueden perder su valor, ya que la realidad cambia. No es suficiente con revisar los presupuestos, dado que éstos sólo dan información sobre una parte de la realidad y no proporcionan aprendizaje estratégico. Una estrategia intenta intervenir en el conjunto de relaciones de causa-efecto entre los factores clave e indicadores de una empresa, y a través del aprendizaje estratégico se pueden conseguir lo siguiente:
 - Recoger el feedback,
 - Revisar las hipótesis básicas de la estrategia,
 - Hacer los ajustes necesarios y
 - Redefinir la estrategia.

En definitiva, tal y como se desprende de las aportaciones anteriores, el CMI, además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear objetivos de organización y empleados, motivar y formar a todos los colaboradores, mejorar continuamente y rediseñar la estrategia.

CONSTRUCCIÓN DE UN C.M.I.

A continuación, describimos el proceso que puede seguirse para formular un CMI, en el supuesto de que la empresa haya formulado previamente su misión y estrategia:

- ✚ Unidad organizativa a la que hace referencia
El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma (división, departamento o centro de responsabilidad...).
- ✚ Identificación de factores clave de éxito
Estos factores clave suelen agruparse en cuatro perspectivas internas que representan las áreas más relevantes de la mayoría de las organizaciones (resultados económico-

financieros, clientes, procesos internos y empleados) y una perspectiva externa. Según las características concretas de cada organización la relevancia de cada perspectiva puede variar sensiblemente.



Selección de indicadores

Un CMI debería ser claro y sencillo –pensando en el usuario- y utilizar un número limitado de indicadores –sólo los más adecuados-. Un CMI suele constar de unos 20 a 25 indicadores. Con ellos se trata de que no haya un exceso de datos que encarece y dificulta su utilización.



Situación de los indicadores en el CMI

Una vez identificados los indicadores, se pueden agrupar en cada una de las perspectivas que integran el CMI. A modo de ejemplo se enumeran a continuación indicadores habituales que pueden utilizarse en un CMI, para cada una de las perspectivas:

- Perspectiva financiera: rentabilidad financiera (del capital de los accionistas), rentabilidad de los activos, incremento de ventas, reducciones de costes y rentabilidad por producto.
- Perspectiva del cliente: cuota de mercado, incremento de clientes, satisfacción de los clientes medida por encuestas y rentabilidad de los clientes.
- Perspectiva de los procesos internos: porcentaje de ventas de nuevos productos, tiempo preciso para desarrollar nuevos productos, plazo de producción, plazo de entrega de pedidos, tasa de productos defectuosos y rotación de las existencias.
- Perspectiva de los empleados: motivación de los empleados medida por encuestas, número de sugerencias, formación, productividad y antigüedad de los empleados.
- Perspectiva externa: crecimiento del PIB.



Establecimiento de una política de incentivos.

Para que el CIM constituya un instrumento de motivación, ha de ir acompañado de una política de incentivos en relación con los objetivos marcados para los indicadores seleccionados. Tal y como se ha indicado anteriormente, este proceso ha de contar con la participación de aquellos directivos que pueden influir en los factores clave de éxito, y por tanto, en los indicadores.

7.2.2.2. El cuadro de mando integral como sistema de gestión

El cuadro de mando integral permite llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

a. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. En primer lugar se fijan los objetivos financieros en términos de beneficio o rentabilidad y unos indicadores para su medición (R.O.E., R.O.A. etc.). Posteriormente se fijan los objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes. (una cuota de mercado determinada etc.). Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. El CMI destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes, y llegado el caso, para los accionistas.

Como el cuadro de mando es desarrollado por un grupo de gestores como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del cuadro de mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de gestores permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

b. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados. La elaboración de un CMI que vincule la misión y la estrategia de la organización con indicadores y objetivos explícitos es sólo el principio de la utilización del cuadro de mando como un sistema de gestión.

El CMI debe ser comunicado a toda una variedad de integrantes de la organización, especialmente los empleados, los directivos y el consejo de administración. El objetivo del proceso de comunicación es alinear a todos los empleados de la organización. El conocimiento y alineación entre estos integrantes conducirá a la organización hacia la consecución de sus objetivos. La alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del cuadro de mando sean vinculados a los programas de reconocimiento, promoción y compensación.

c. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos estratégicos para los indicadores del cuadro de mando, de 3 a 5 años vista que transformarán la empresa. El cuadro de mando integral permite que las organizaciones integren la planificación estratégica dentro de su proceso anual de elaboración de presupuestos. La empresa puede fijar unos objetivos estratégicos con extensión de 3 a 5 años y desglosar estos objetivos en objetivos para cada ejercicio económico. Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos debe permitir a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desee alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando.

Los procesos descritos en este apartado –planificación, establecimiento de metas, alineación de la asignación de recursos y las iniciativas estratégicas, y los presupuestos- son críticos si hay que traducir unos ambiciosos y grandiosos objetivos estratégicos en acciones y realidades. En muchas organizaciones se enfatiza la fase primaria: “la traducción de la visión y la estrategia en objetivos e indicadores” que pueden ser comunicados a los participantes internos y externos de la organización.

Sin embargo, a menos que se dirijan recursos reales hacia la consecución de estos objetivos, estos seguirán siendo unos objetivos distantes, no unas metas tangibles a las cuales se ha comprometido la organización. Al establecer unas metas a largo plazo para los indicadores estratégicos, al dirigir las iniciativas estratégicas y unos recursos importantes hacia la consecución de las mismas y especificar unas metas a corto plazo a lo largo del camino estratégico, los directivos se comprometen con la consecución de la visión de la organización y son responsables de ella.

d. Aumentar el "feedback" y la formación estratégica

El proceso final de gestión inserta el CMI en una estructura de formación estratégica. El CMI les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.

El aprendizaje o formación se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales. Si los empleados y directivos de una organización han cumplido con los inductores de la actuación- como la formación de los empleados, la disponibilidad de sistemas de información, el desarrollo de nuevos productos y servicios- el fallo en la consecución de los resultados esperados- por ejemplo, mayores ventas o múltiples productos vendidos por cliente-indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida.

La capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo -el aprendizaje estratégico- es quizá el aspecto más innovador del CMI. El aprendizaje estratégico hace que el viaje valga la pena, para aquellos que aprenden la forma de utilizar el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica.

7.2.2.3. La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un CMI con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización a toda la organización. Crea un entendimiento compartido. El cuadro de mando permite que todos los empleados sepan la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Los individuos y los observadores deben ser capaces de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace en los objetivos e indicadores del cuadro de mando.

Las relaciones de causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. En esta línea, las investigaciones más recientes en la cadena de beneficio del servicio han puesto de relieve las relaciones causales entre la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes, la fidelidad de los clientes, la cuota de mercado y, finalmente, la actuación financiera.

Un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Los inductores de la actuación

Un buen CMI debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación concreta de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Un buen CMI debe tener una mezcla adecuada de resultados y de inductores de la actuación de la estrategia de la unidad de negocio.

El cuadro de mando debe ser por tanto la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.

Vinculación con las finanzas

En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros. Los indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Debe especificarse la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se vinculan a una actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de los activos y menores gastos operativos. El CMI ha de poner un gran énfasis en los resultados financieros.

En resumen, el cuadro de mando debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones de causa-efecto. Los indicadores de resultado señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

Los indicadores se estructuran en torno a cuatro perspectivas internas: financiera, cliente, proceso interno/cadena de valor, empleados/aprendizaje/crecimiento. Y una perspectiva externa: entorno no controlable. A continuación las detallamos.

Perspectiva Financiera

Cuando los ejecutivos empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su CMI, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando en los objetivos financieros.

Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio; crecimiento, sostenimiento, recolectar-cosechar: Crecimiento. Se tienen que dedicar unos recursos considerables al desarrollo. Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con *cash flows* negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido (ROE). El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados. Sostenimiento. Se espera que las empresas en esta fase, mantengan su cuota de mercado existente, y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. El objetivo financiero está relacionado con la rentabilidad. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones (ROI), los rendimientos sobre el capital empleado (ROE) y el valor añadido económico (EVA) son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio. Recolectar o cosechar. No requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *cash flow* a la corporación y reducir las necesidades de capital circulante. Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el R.O.E., los beneficios de explotación, y el margen bruto. Los indicadores contables, tales como los rendimientos sobre las inversiones, son menos relevantes.

El desarrollo de un CMI, en una corporación, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa. Este diálogo, por supuesto, exige que el director general y el director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocio.

La gestión del riesgo; las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

El crecimiento y diversificación de los ingresos: El indicador más común tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

Nuevos productos: Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período especificado. Se puede considerar nuevo producto cuando se introduce una mejora espectacular que ofrezca ventajas inequívocas a los clientes.

Nuevas aplicaciones. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del CMI.

Nuevos clientes y mercados. El incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad es un indicador muy utilizado.

Nueva variedad de productos y servicios. Puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios.

Si se sigue esta estrategia de coste bajo, debería medirse el crecimiento de las ventas en los segmentos seleccionados.

Puede decidir adoptar una estrategia más diferenciada, eliminando el énfasis en las ofertas a bajo precio, e intentando cambiar su variedad de productos y servicios, hacia unos artículos con unos precios con prima.

Una nueva estrategia de precios. Por último, el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costes. Estas situaciones son ahora mucho más fáciles de detectar a medida que las empresas ponen en práctica el sistema de coste basado en la actividad (ABC).

En el caso de productos especializados o clientes especialmente exigentes- que los precios pueden ser aumentados, o lo que sería equivalente, que se pueden eliminar los grandes descuentos sin perder cuota.

Reducción de costes/mejora de la productividad: Puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costes y productividad.

El aumento de la productividad de los ingresos: Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costes. El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

La reducción de los costes unitarios: En fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costes competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede reducir el coste unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados.

Mejorar el mix de los canales: Un método especialmente prometedor de reducir costes es pasar la relación con clientes y proveedores de unos canales procesados manualmente y de alto coste, a los canales electrónicos de bajo coste. Esto es muy frecuente en el sector bancario.

Reducir los gastos de explotación: Muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de venta, generales y administrativos. El resto de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos o de sus porcentajes sobre los costes o ingresos totales.

Utilización de los activos/estrategia de inversión

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos. Puede que las empresas deseen, además, identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos.

Ciclo de caja: El capital circulante, especialmente las cuentas a cobrar, las existencias y las cuentas a pagar, es un elemento importante para muchas empresas de fabricación, venta al detalle, mayoristas y distribuidoras. De hecho, si se ajustan muchísimo las existencias a las ventas finales, se cobra rápidamente de los clientes, y se negocian unas condiciones favorables con los proveedores, les será posible proporcionar, y no consumir, capital procedente de su ciclo operativo día a día. El objetivo de reducir los niveles actuales del ciclo puede ser un objetivo excelente para mejorar la eficiencia del capital circulante.

Mejorar la utilización de los activos: Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto. Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización.

Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo: La mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de sus beneficios. Cuando sea estratégicamente importante, estas organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras.

La perspectiva del cliente. La segmentación del mercado.

Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El CMI, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los factores clave y los indicadores para sus segmentos seleccionados. Las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de indicadores para sus perspectivas de cliente.

1. Los indicadores genéricos que virtualmente todas las empresas quieren utilizar. Como sea que estas medidas, como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes. Son utilizadas por muchas empresas, nos referimos a ellas como el grupo central de indicadores.
2. Los inductores de la actuación –diferenciadores- de los resultados del cliente. Responden a la pregunta ¿Qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado? Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Los indicadores genéricos centrales del cliente son: Cuota de mercado. Incremento de clientes. Adquisición de clientes. Satisfacción de clientes. Rentabilidad de los clientes. Veámoslo a continuación.

Figura 39: Perspectiva del cliente



Fuente: Elaboración propia

Cuota de mercado y de cuentas: Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado. Cuando las empresas tienen unos clientes concretos o segmentos de mercado seleccionados también pueden utilizar una segunda medida de cuota de mercado: la cuota en las compras de esos clientes, que tiene en cuenta la cantidad total de negocios que esas empresas ofrecen en un período dado. O sea, la cuota de negocios con esos clientes seleccionados podría disminuir a causa de que los clientes están proporcionando menos negocio a todos sus proveedores. Esta clase de indicador proporciona una información muy valiosa, cuando se intenta dominar las compras de productos o servicios de clientes seleccionados.

La retención de los clientes: Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones dimanantes de la investigación de la cadena de beneficios han demostrado la importancia de la retención de clientes. Pretende medir la fidelidad de los clientes.

El incremento de clientes: En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán por objetivo aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. Podrían medir el coste de cada nuevo cliente adquirido, y el ratio de ingresos de nuevos clientes por cada visita de ventas o por el importe de los gastos de captación.

La satisfacción del cliente: Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *feedback* sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva. Las empresas, sin embargo, no pueden contar con que todos sus clientes seleccionados sean proactivos y les proporcionen "feedback" sobre la actuación. Generalmente pueden emplearse tres técnicas: encuestas por correo, entrevistas

telefónicas y entrevistas personales. El coste de estas técnicas se incrementa, de la primera a la tercera, pero la tasa de respuestas y las ideas valiosas también aumenta por ese orden.

La rentabilidad del cliente: Las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. La rentabilidad del cliente puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Es muy probable que esto suceda con los clientes nuevos, en que el considerable esfuerzo de captación todavía no ha sido contrarrestado por los márgenes ganados por medio de la venta de productos y servicios. El siguiente cuadro es una forma sencilla de combinar las consideraciones de segmentos de mercado seleccionados y la rentabilidad del cliente.

Cuadro 49: Segmento/Rentabilidad

Cientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Fuente: Elaboración propia

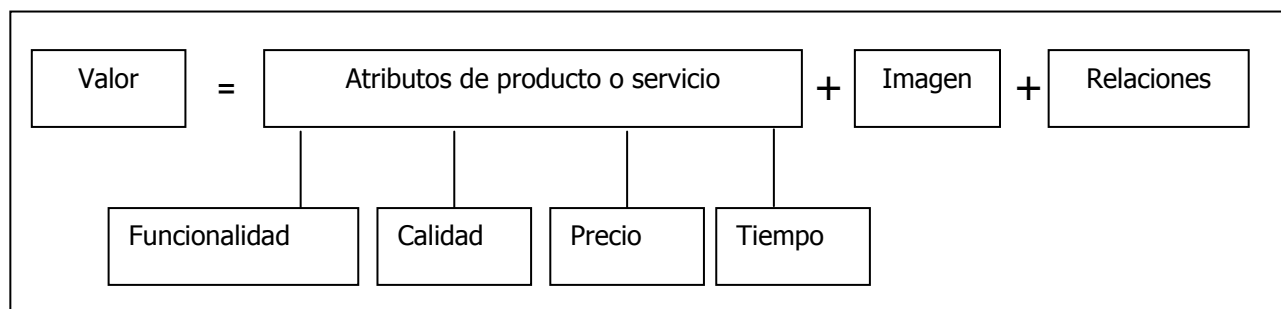
Es seguro que una empresa quiere retener a sus clientes rentables de los segmentos seleccionados, y debería tener muy poco interés futuro en los clientes no rentables de los segmentos no seleccionados. Los clientes no rentables en los segmentos seleccionados representan oportunidades para transformarlos en clientes rentables. Los clientes nuevos pueden exigir muy poca acción que no sea vigilar si el aumento de negocio en el futuro les convierte en rentables. Los clientes más antiguos que no son rentables pueden requerir que se pongan unos precios nuevos a los servicios y productos que ellos utilizan ampliamente, o desarrollar unas formas mejores de producir y entregar estos productos y servicios. Los clientes rentables en segmentos no seleccionados pueden ser retenidos, pero necesitan ser analizados para evaluar su viabilidad y comprobar si las nuevas demandas de servicios o características, o cambios en el volumen y variedad de productos y servicios que adquieren, hacen que se conviertan en no rentables. Al utilizar tanto el segmento de mercado como la rentabilidad para contemplar a los clientes, los directivos obtienen un valioso *feedback* sobre la eficacia de sus estrategias de segmentación de mercado.

Veamos ahora los inductores (propuesta de valor a los clientes): La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Entre los inductores se encuentran: los atributos de productos y/o servicios; la relación con los clientes, la imagen y prestigio.

Atributos de los productos y servicios. Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad. Mediante estos, podemos identificar segmentos de clientes identificados.

La relación con los clientes. La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente respecto a comprar a esa empresa.

Cuadro 50: Modelo genérico



Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, una entidad financiera puede identificar para su objetivo de relaciones con los clientes que debe crear y mantener fuertes expectativas sobre la forma en que la entidad trata a sus clientes. Así que podría definir tres elementos clave para una excelente relación con sus clientes:

1. Gente experta: Diferenciémonos gracias a empleados capaces de reconocer las necesidades de los clientes y que posean los conocimientos para satisfacerlos de forma proactiva.
2. Un acceso conveniente: Proporcionemos a los clientes acceso a los servicios bancarios o a información durante las 24 horas del día.
3. Servicio rápido: Prestemos un servicio rápido y apropiado a los clientes. La oportunidad temporal o puntualidad de la respuesta ha de responder o sobrepasar el sentimiento de urgencia percibido en los clientes.

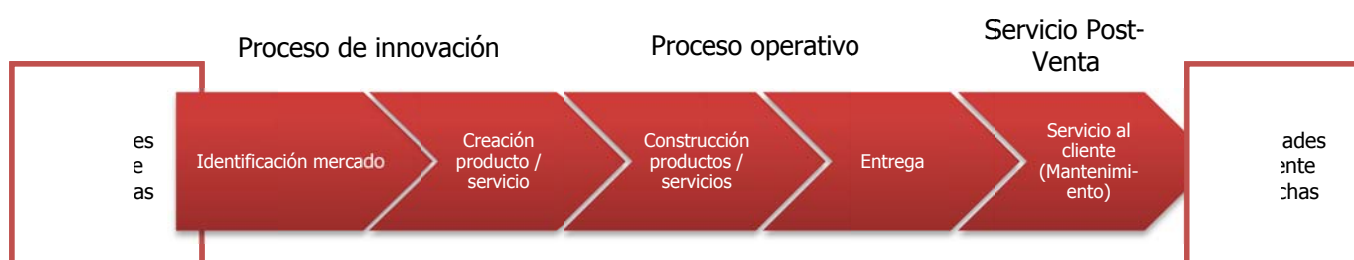
Imagen y prestigio. La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles en un cliente hacia la empresa. Algunas empresas son capaces de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio. La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

La perspectiva del proceso interno:

En el caso del CMI, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades–, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes– y termina con el servicio postventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. Las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

En el CMI, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Figura 40: La cadena de valor del proceso interno



Fuente: Elaboración propia

Existe un modelo genérico de cadena de valor que proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales: Innovación, operaciones y servicio postventa. A continuación los detallamos.

La innovación: El proceso de innovación se encuadra en la onda larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego y siguiendo en esta onda larga de creación y crecimiento del valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. El proceso operativo, en cambio, representa la onda corta de la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios existentes a los clientes existentes.

El proceso de innovación consta de dos componentes. En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. La información sobre los mercados y los clientes proporciona el *input* para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación. Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo de la organización: Realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes. Lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación. Realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Hoy en día, muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores, con lo que el proceso de I + D se ha convertido en un elemento más importante dentro de la cadena de valor del negocio. Al realizar la investigación de mercado antes de diseñar el producto o servicio, la organización puede utilizar unos enfoques como el cálculo de los costes y el análisis del valor durante el proceso real de diseño, a fin de que las combinaciones deseadas de precio, funcionalidad y calidad de los clientes puedan incorporarse a un coste para el cual la empresa puede obtener el beneficio deseado.

La dificultad en medir la conversión de los *inputs* en *outputs* en I + D no debería impedir que las organizaciones especificaran los objetivos e indicadores para este tipo de procesos críticos para la organización. Las empresas no deberían caer en la trampa de "si no puede usted medir lo que quiere, quiera lo que pueda medir".

- A) Indicadores para la investigación básica y aplicada
1. El porcentaje de ventas de los nuevos productos
 2. El porcentaje de ventas de los productos de la marca
 3. La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia; también la introducción de nuevos productos en relación con lo planeado.
 4. Las capacidades del proceso de fabricación.
 5. El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.

También es posible utilizar una medida del rendimiento de la I + D: el ratio del beneficio operativo antes de los impuestos, durante un período de cinco años de coste total del desarrollo. Esta medida puede utilizarse en conjunto para todos los nuevos productos que han sido introducidos, así como aplicada producto a producto.

- B) Indicadores para el desarrollo del producto

Cada fase puede caracterizarse por medio de indicadores como rendimientos (el número de compuestos que pasan con éxito a la fase siguiente dividido por el número de compuestos que entraron en esa fase), los tiempos de los ciclos (durante cuánto tiempo permanecen los compuestos en esa fase), y el coste (cuánto se ha gastado en procesar los compuestos de esta fase).

El proceso operativo: Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Centrarse excesivamente en indicadores financieros tan estrechos como la eficiencia de la mano de obra, la eficiencia de las máquinas y las desviaciones del precio de compra, conduce a una situación altamente disfuncional.

La influencia en años recientes de la gestión de calidad total y las prácticas de la competencia basadas en el tiempo que practican los fabricantes japoneses ha llevado a muchas empresas a complementar los indicadores financieros y de coste tradicionales con indicadores de la calidad y duración del ciclo. Puede que los directivos deseen medir características adicionales de sus procesos y de sus productos y servicios. Estas medidas adicionales pueden incluir indicadores de la flexibilidad y de las características específicas de productos o servicios que crean valor para el cliente. Así pues, los atributos de actuación crítica del producto y servicio (aparte del tiempo de respuesta, la calidad y el coste) pueden ser incorporados en el componente del proceso operativo de la perspectiva del proceso interno del CMI.

Servicio postventa: Los servicios postventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio postventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y coste descritos para los procesos operativos a sus procesos de servicio postventa. De este modo, la duración de los ciclos –desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema- puede medir la velocidad de respuesta a los fallos. Los indicadores de coste pueden evaluar la eficiencia –el coste de los recursos utilizados- para los procesos de servicios postventa. Y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.

El proceso operativo. Indicadores de tiempo, calidad y coste. Muchos clientes valoran en gran manera unos plazos de espera cortos, medidos por el tiempo que transcurre desde el momento en que pasan un pedido hasta el momento en que reciben el producto o servicio deseado. También valoran unos plazos de espera fiables y entregas puntuales. Un indicador utilizado por muchas organizaciones que intentan implantar el “justo a tiempo” es la eficacia del ciclo de fabricación (en adelante ECF), que se define así:

$$ECF = \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción efectivo}}$$

$$\text{Tiempo de Producción efectivo} = \text{Tiempo de proceso} + \text{Tiempo de inspección} + \text{Tiempo de transporte} + \text{Tiempo de espera/almacenaje}$$

En un proceso ideal de flujo de producción JIT "Just in time", el tiempo de producción efectivo de una pieza sería exactamente igual al tiempo de proceso. En esta situación ideal, la ratio de ECF es igual a 1. A medida que el ratio ECF se acerca a 1, la organización sabe que la cantidad de tiempo perdido en trasladar, inspeccionar, reparar y almacenar producto está disminuyendo, y su capacidad para responder rápidamente a los pedidos de los clientes está mejorando.

La aplicación de los indicadores del tiempo de proceso a las empresas de servicios. La eliminación del desperdicio de tiempo en un proceso de entrega de servicios es aún más importante, si cabe, que en las empresas de fabricación, ya que los consumidores cada vez soportan menos o son más intolerantes con la posibilidad de que se les obligue a hacer cola para esperar la entrega de un servicio. Así pues, las empresas que pretenden entregar productos y servicios bajo pedido a clientes seleccionados pueden establecer objetivos para hacer que las ratios de ECF se acerquen a 1, produciendo, en consecuencia, unos plazos de tiempo de espera para los pedidos del cliente, espectacularmente breves.

Indicadores de la calidad del proceso: Las organizaciones de servicios, especialmente, deberían identificar en sus procesos internos los defectos que podrían afectar negativamente los costes, el grado de reacción o la satisfacción del cliente. A este efecto pueden desarrollar indicadores de las deficiencias de calidad adaptados a sus necesidades. Un indicador de calidad especialmente útil, análogo al ratio de ECF que se ha descrito anteriormente, son las producciones de primer pase.

Ponen de relieve el poder de la utilización de la productividad de primer pase como una medida de calidad. El éxito de un programa de calidad no debe medirse por la calidad de los artículos que salen después de haber sobrevivido a numerosas inspecciones y procesos de refabricación. Debe medirse a través de las reducciones, en cada fase del proceso de producción, del porcentaje de artículos que no están de acuerdo con las especificaciones de los clientes.

Coste del proceso: Los sistemas tradicionales de contabilidad de costes miden los gastos y las eficiencias de cada tarea, operación o departamento considerados individualmente. Como parte del estudio ABC, todos los costes de producción, tanto los relacionados con el volumen y los lotes como las tandas de producción para pruebas de marketing y para reformular los productos, se asignan a una actividad que se define: el lanzamiento de nuevos productos.

En general, el análisis ABC permitirá a las organizaciones obtener unos indicadores de los costes del proceso que, junto con los indicadores del tiempo de ciclo y de la calidad, proporcionarán tres parámetros importantes para caracterizar los procesos internos importantes. A medida que las empresas vayan utilizando la mejora continua o la mejora discontinua (como la reforma o nuevo diseño de los procesos) de los procesos internos importantes, los tres conjuntos de indicadores –de coste, calidad y tiempo- proporcionarán datos sobre si se están alcanzando las metas de estos programas de mejora.

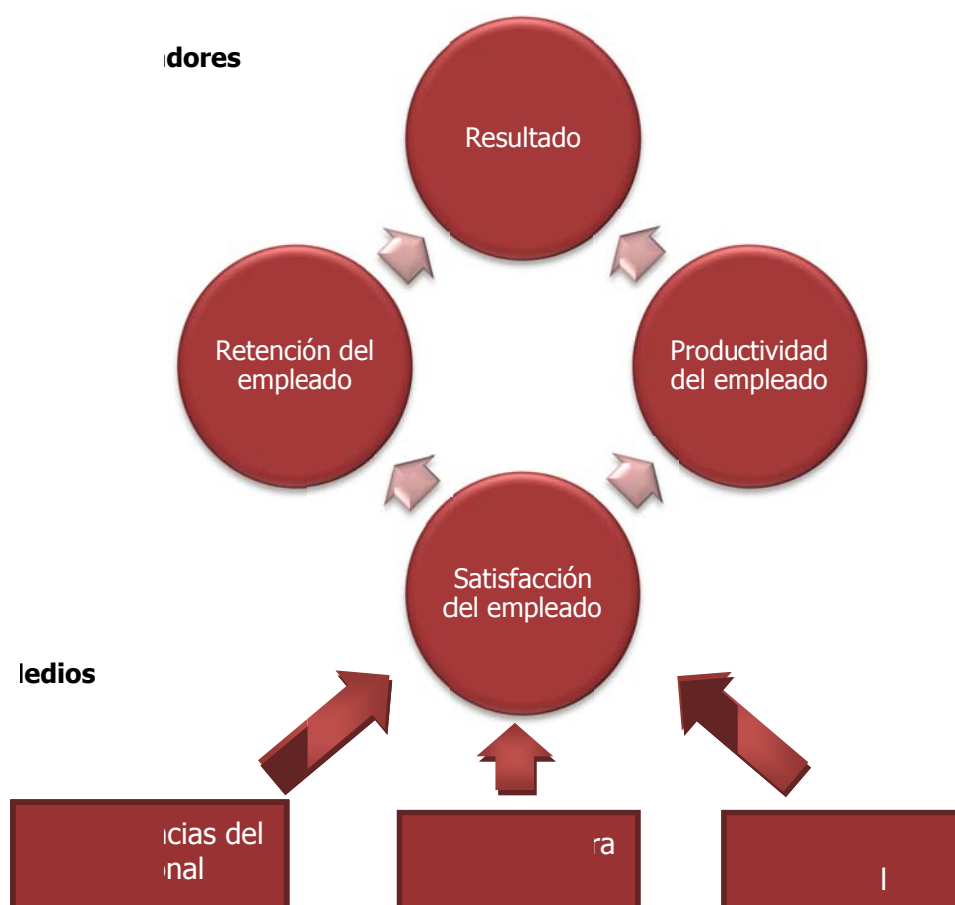
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes tres perspectivas. El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las investigaciones en equipo y en I + D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Deben invertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos- si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Las capacidades de los empleados: Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Lo cual exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Figura 41: Perspectiva empleados



Fuente: Elaboración propia

Indicadores clave sobre los empleados: Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son: La satisfacción del empleado, La retención del empleado, y la productividad del empleado. De la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

La medición de la satisfacción del empleado: Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Si participan en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Si tienen acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos.
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

La medición de la retención de los empleados: Un objetivo de la empresa debe ser retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

La medición de la productividad de los empleados: El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión para alcanzar una meta ambiciosa.

Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleado para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

Inductores de aprendizaje y crecimiento para una situación concreta: Identificar los inductores específicos, para una situación concreta, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ya hemos visto que los inductores tienden a derivarse de varios elementos críticos: perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Perfeccionamiento de la plantilla: Si el negocio ha de conseguir alcanzar sus objetivos de cliente y de proceso interno, sus empleados han de aceptar unas responsabilidades nuevas. Los empleados de primera línea (los que están en contacto directo con los clientes) han de ser recualificados. Cuando el grado de recualificación de los empleados es bajo, una formación, entrenamiento y educación normal serán suficientes para mantener las capacidades de los empleados. En este caso, la recualificación de los empleados no tendrá la prioridad suficiente para merecer un lugar en el CMI de la organización. Sin embargo, cuando el nivel de recualificación es importante deben definirse indicadores de medida específicos que figurarán en el CMI como por ejemplo: el ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico. Este ratio sigue la pista al número de empleados cualificados para unos puestos de trabajo estratégicos concretos, relacionados con necesidades previstas de la organización.

Supongamos el caso de una entidad financiera que decide que parte del personal administrativo de sus oficinas va a pasar a vender productos financieros. Podríamos medir el número de personas cualificadas para la venta de dichos productos. (Fondos de inversión, seguros, etc.) El ratio

acostumbra a poner de relieve un vacío importante entre las necesidades futuras y las competencias presentes, tal como han sido medidas en las dimensiones de capacitación, conocimientos y actitudes.

Si se quiere alcanzar el objetivo de recualificación masiva, la propia organización debe ser hábil en reducir el tiempo de ciclo necesario para que cada empleado consiga la recualificación.

Las capacidades de los sistemas de información.

Si los empleados han de ser eficientes en el desarrollo de su trabajo, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea también han de ser informados sobre qué segmento ocupa cada cliente individual, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos. Hay algunas empresas que han definido un ratio de cobertura de la información estratégica que evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas.

Como ejemplos de indicadores de disponibilidad de información estratégica podríamos citar: % de empleados de cara al público con acceso "on-line" a información sobre clientes, etc.

Motivación, delegación de poder ("empowerment") y coherencia de objetivos: El tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Indicadores de "sugerencias puestas en práctica": El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Este tipo de medida puede ser reforzada por un indicador complementario, el número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización: Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el CMI. Un indicador pudiera ser el % de personal con objetivos personales ligados a objetivos de la empresa. (Sueldo variable, retribución mediante acciones de la compañía, etc.).

Indicadores de la actuación de equipo: Cada vez más las organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Las organizaciones quieren objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y la actuación de equipos. Veamos indicadores de constitución y actuación de equipos:

1. Encuesta interna sobre el tema de los equipos.
2. Nivel de participación en las ganancias.
3. Números de compromisos integrados.
4. Utilización de la pérdida de control.
5. Porcentaje de los planes de negocios desarrollados por equipos.
6. Porcentaje de equipos con incentivos compartidos.

Estos indicadores comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuos. El concepto de equipo puede ampliarse aún más aparejándolo a los planes de participación en los beneficios.

Perspectiva externa: El logro de los objetivos de las organizaciones no solo depende de que la empresa sea capaz de implementar con éxito su estrategia sino también de una serie de variable sobre las que la empresa no puede influir, son las variables externas (la actividad económica, la natalidad, la meteorología etc.). Las variables externas no son controlables por los directivos de las empresas pero su conocimiento es fundamental de cara a la toma de decisiones empresariales.

El comportamiento de estas variables debe estimarse en el momento de confeccionar la estrategia. Sin embargo estas variables pueden evolucionar de forma distinta a la planificada sin que la organización pueda hacer nada al respecto. (Se produce un descenso/incremento de la actividad económica o de la natalidad, se produce una sequía etc.)

Si pretendemos que el CMI sea una herramienta de gestión eficaz debe incluir indicadores de la perspectiva externa. (P.I.B. per cápita, Tasa de natalidad por cada 1000 habitantes, litros por metro recogidos etc.)

El objetivo de estos indicadores no es comparar la evolución real con respecto a objetivos sino hacerlo con respecto a estimaciones. (El P.I.B. per cápita ha crecido tan solo un 1% cuando se esperaba un 3,8% etc.)

Para comprender la importancia de incluir indicadores de la perspectiva externa en el cuadro de mando consideremos el caso de una empresa de distribución cuyos directivos elaboran un CMI que no incluye perspectiva externa. Los directivos de esta empresa utilizan el CMI como herramienta básica de gestión de la organización. En una reunión de dirección se aprecia que no se están cumpliendo los objetivos de la perspectiva financiera, se ha producido un descenso de la rentabilidad. Considerando las relaciones causa - efecto del cuadro de mando dicho incumplimiento debiera estar originándose en otra perspectiva. Sin embargo en el resto de perspectivas se están cumpliendo los objetivos.

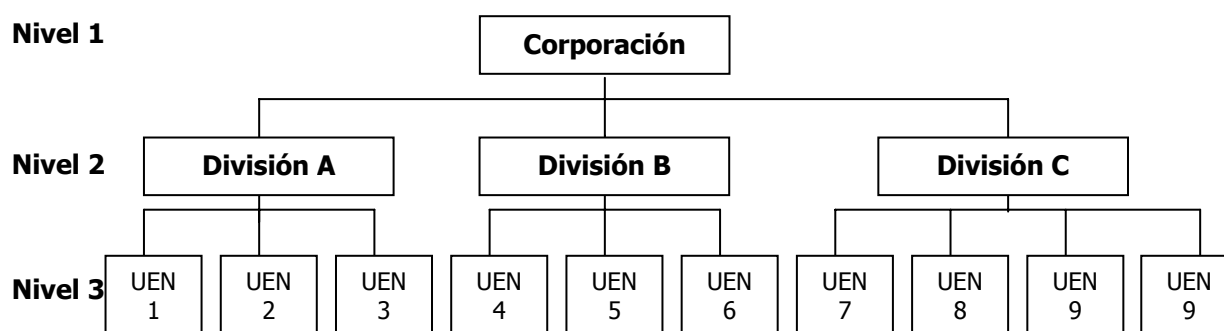
Tras analizar la información aportada por la contabilidad de la empresa los directivos concluyen que la causa del descenso de la rentabilidad no es otro que el descenso de los tipos de interés. En efecto, la empresa mantenía una alta rotación de mercancías y sin embargo pagaba a sus proveedores a un plazo medio de 67 días por lo que mantenía inversiones financieras que reportaban a la empresa cuantiosos ingresos financieros. Al disminuir drásticamente y en un periodo corto de tiempo los tipos de interés la empresa se vio privada de una de sus fuentes tradicionales de ingresos y por lo tanto la rentabilidad de la empresa disminuyó. Estaba claro que la causa era externa y que el Cuadro de Mando no la reflejaba.

Dichas variables son de muy distinto tipo: económicas. (tipos de interés, consumo, P.I.B. etc.), socio-políticas, meteorológicas (sequías, inundaciones etc.), etc. A su vez pueden existir relaciones causa-efecto entre estas variables pero en cuyo análisis no entraremos por ser este más complejo. La influencia concreta que cada una de estas variables tiene en la empresa depende a su vez de distintos factores: sector económico., área geográfica de expansión, y dimensión. Por lo tanto no es posible a priori determinar las variables externas clave de las empresas en general sino que será necesario identificarlas para cada empresa.

7.2.2.4. La construcción de un cuadro de mando integral

La construcción de un cuadro de mando integral: el proceso. Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un CMI. Sin embargo, podemos describir un plan de desarrollo típico y sistemático que nosotros hemos utilizado para crear cuadros de mando en docenas de organizaciones. Si se ejecuta de forma adecuada, el proceso de cuatro pasos alentará el compromiso con el cuadro de mando entre los directivos de alto nivel y mando intermedios, y producirá un "buen" CMI que ayudará a estos directivos a alcanzar los objetivos de sus programas.

Cuadro 51: Organización por nivel, división y negocio.



Fuente: Elaboración propia

Tarea 1: Seleccionar la unidad de la organización adecuada.

Después de haberlo consultado con la alta dirección, el arquitecto debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuado un cuadro de mando de alto nivel. La mayoría de las corporaciones son lo suficientemente variadas para que la construcción de un cuadro de mando de nivel corporativo sea una primera tarea difícil. El proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio. Una UEN de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción. Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones (y argumentos) relacionadas con distribuciones de costes y precios de transferencia de productos y servicios a, o desde, las demás unidades de la organización.

El cuadro anterior muestra una estructura típica para una empresa multinacional organizada jerárquicamente. La situación natural para un CMI es en el nivel III de una organización de este tipo. Si la unidad de la organización se define de una manera demasiado estrecha (digamos que dentro de una UEN en el nivel III del cuadro, puede ser difícil definir una estrategia coherente. Por ejemplo, un cuadro de mando para un solo departamento funcional o para una sola iniciativa puede ser un campo demasiado limitado. Probablemente un conjunto de indicadores clave de la actuación será suficiente para un propósito tan limitado. Pero los cuadros de mando integral han sido desarrollados para complejas funciones de apoyo, proyectos conjuntos y empresas sin ánimo de lucro. La cuestión importante es si la unidad propuesta de la organización tiene (o debería tener) una estrategia para cumplir su misión. Si la respuesta es sí, la unidad es un candidato válido para un CMI.

Tarea 2. La identificación de las vinculaciones entre la corporación y las UEN.

Una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el arquitecto debe averiguar e informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El arquitecto se entrevista con la alta dirección clave de la división o divisiones y de la corporación para averiguar:

- Los objetivos financieros para la UEN (crecimiento, rentabilidad, cash flow) Debería entrevistarse al Dtor. Financiero y al Dtor. General o Dtor. de Operaciones.
- Temas corporativos decisivos (entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad de los precios, innovación).
- Vínculos con las demás UEN (clientes comunes, competencias centrales, oportunidad de enfoques integrados con los clientes, relaciones internas proveedor/cliente).
- Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la UEN a costa de otras UEN o de toda la corporación. La identificación de los vínculos UEN/corporación hace que sean visibles tanto las limitaciones como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si al UEN fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización.

Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

Tarea 3. Realizar la primera ronda de entrevistas.

El arquitecto prepara material de información básica y antecedentes sobre el CMI, así como los documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa y de la UEN. Este material se proporciona a cada alto directivo de la unidad de negocio; acostumbran a ser entre 6 y 12 ejecutivos. El arquitecto también debería adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEN, incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y ofertas de los competidores en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y desarrollos tecnológicos.

Después de que la alta dirección haya tenido oportunidad de revisar el material, el arquitecto realiza una entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada una con la alta dirección. Durante estas entrevistas, el arquitecto obtiene sus *inputs* sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del CMI en las cuatro perspectivas. A pesar de que, para aportar sencillez, nos referimos al arquitecto como a una sola persona, de hecho, el proceso de entrevistas y subsiguiente síntesis de información, lo realiza mejor un grupo de dos o tres individuos. El arquitecto, como líder del equipo, dirigirá la entrevista, haciendo preguntas e indagando sobre las respuestas. Una persona puede concentrarse en los verdaderos objetivos e indicadores especificados por el ejecutivo; otra intenta recoger expresiones o citas que sirvan para desarrollar y proporcionar un mayor significado y contexto a los objetivos e indicadores. Las entrevistas pueden ser de flujo libre y no estructuradas, pero el proceso de la entrevista así como la agregación de información proporcionada por los ejecutivos, será mucho más fácil si el arquitecto utiliza un conjunto común de preguntas y respuestas potenciales.

Las entrevistas consiguen varios objetivos importantes, algunos obvios y otros menos. Los objetivos explícitos son la introducción del concepto del CMI a la alta dirección, responder a las preguntas que tengan sobre el concepto y obtener su *input* inicial con respecto a la estrategia de la organización y la forma en que se traduce en objetivos e indicadores para el cuadro de mando. Los objetivos implícitos incluyen a la iniciación del proceso de hacer que la alta dirección piense en traducir la estrategia y los objetivos en indicadores operativos tangibles, averiguar las preocupaciones que pueden tener los individuos clave con respecto al desarrollo e implantación del cuadro de mando y la identificación de conflictos potenciales entre los participantes clave, ya sea en sus opiniones sobre la estrategia y objetivos o a un nivel personal o interfuncional.

Tarea 4. Sesión de síntesis.

Después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionarán la base para la primera reunión del equipo de altos directivos. Los miembros del equipo también pueden discutir sus impresiones respecto a las resistencias personales y de la organización al CMI y al cambio en los procesos que seguirá a la introducción del cuadro de mando.

El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas. Cada perspectiva, y cada objetivo dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan los objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar. El equipo debe intentar determinar si la lista provisional de objetivos a los que se han asignado prioridades representa la estrategia de la unidad de negocio, y si los objetivos en las cuatro perspectivas parecen estar vinculados en relaciones de causa - efecto. Estas observaciones pueden servir como temas de discusión durante el taller ejecutivo que tendrá lugar a continuación.

Tarea 5. Taller ejecutivo: Primera ronda.

El arquitecto programa y dirige una reunión con el equipo de altos directivos para iniciar el proceso de obtención del consenso en el cuadro de mando. Durante el taller, el arquitecto facilita un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que se alcanza un consenso. Luego el grupo pasa de la declaración de misión y estrategia a responder a la pregunta: «Si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia, ¿en qué grado variaría mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?». Cada perspectiva se trata en secuencia.

El arquitecto muestra los objetivos propuestos, sus clasificaciones y citas procedentes de las entrevistas. Puede pasar cintas de vídeo de las entrevistas con los representantes de los accionistas y los clientes, para añadir una perspectiva externa a las deliberaciones. Lo habitual es que el grupo discuta sobre muchos más de cuatro o cinco indicadores para cada perspectiva. Cada objetivo debe ser discutido por méritos propios, sin compararlo con otros candidatos, a fin de que su importancia específica, puntos fuertes y débiles, pueda ser explorada totalmente. En este momento no es crítico estrechar las posibilidades de elección, aunque pueden hacerse votaciones de tanteo para ver si el grupo considera que alguno de los indicadores propuestos tiene poca prioridad.

Después de que todos los objetivos candidatos para una perspectiva hayan sido presentados y discutidos, el grupo vota los tres o cuatro mejores candidatos. Puede hacerse de muchas formas: papeletas escritas, a mano alzada, o dándole a cada persona tres puntos verdes y pidiéndole que sitúe un punto en cada objetivo que considere más importante. El arquitecto y el equipo redactarán una descripción -una frase o un párrafo-, para los objetivos que hayan alcanzado la clasificación más alta. Si hubiera tiempo, el arquitecto puede pedirle al grupo que realice una sesión de brainstorming sobre los indicadores para los objetivos.

El equipo ejecutivo se dividirá en cuatro subgrupos, cada uno de ellos responsable de una de las perspectivas. Se elige a un ejecutivo de cada subgrupo para actuar como director del mismo durante la siguiente fase del proceso. Además de la alta dirección, en los subgrupos que constarán de entre cuatro y seis personas, deben incluirse representantes de los siguientes niveles de gestión y directores funcionales clave, para ampliar la base de deliberaciones y consenso. Al final del taller, el equipo ejecutivo habrá identificado entre tres y cuatro objetivos para cada perspectiva, elaborando una declaración descriptiva detallada para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo. Después de la reunión, el arquitecto prepara y distribuye un documento que resuma los logros y relaciones la composición y los líderes de los cuatro subgrupos.

Seleccionar y diseñar indicadores

Tarea 6. Reuniones de subgrupos.

El arquitecto trabaja con los subgrupos individuales durante varias reuniones, en las cuales se intenta conseguir cuatro objetivos principales:

1. Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.
2. Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.
3. Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesarias y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
4. Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas del cuadro de mando. Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.

El arte de seleccionar y diseñar indicadores: El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Como sea que cada estrategia es única, cada cuadro de mando debería ser único y contener varios indicadores únicos. Sin embargo, ciertos indicadores de resultados centrales aparecen repetidamente en los cuadros de mando. Los hemos identificado como: Indicadores financieros centrales: rendimientos sobre la inversión/valor añadido económico; rentabilidad; mix de ingresos/crecimiento; coste de reducción de la rentabilidad Indicadores centrales del cliente: Cuota de mercado, Adquisición de clientes, Retención de clientes, Rentabilidad del cliente, Satisfacción del cliente

Indicadores centrales de crecimiento y aprendizaje: Satisfacción de los empleados, Retención de los empleados, Productividad de los empleados

Aunque la mayoría de cuadros de mando se inspirarán profundamente en los indicadores de los resultados centrales, el arte de definir los indicadores para un cuadro de mando reside en los inductores de la actuación. Estos son los indicadores que hacen que sucedan cosas, que permiten que se alcancen los indicadores centrales de los resultados. La discusión de objetivos e indicadores debería ayudar al arquitecto y al equipo del subgrupo a idear indicadores de inductores de la actuación en las cuatro perspectivas, que comunicarán, implantarán y monitorizarán la estrategia única de la unidad de negocio.

El resultado final de los subgrupos para cada perspectiva debería ser:

- Una lista de los factores clave para la perspectiva, acompañada de una descripción detallada.
- Una descripción de los indicadores para cada factor clave.
- Una ilustración de la forma en que puede cuantificarse y mostrarse cada indicador; y
- Un modelo gráfico de la forma en que los indicadores están vinculados dentro de la perspectiva y con los indicadores y objetivos de otras perspectivas.

Cuando se haya otorgado estos resultados, el arquitecto puede programar el segundo taller ejecutivo.

Tarea 7. Taller ejecutivo: Segunda ronda.

Un segundo taller, involucrará al equipo de altos directivos, a sus subordinados directos y a un gran número de mandos intermedios, debate la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el cuadro de mando. El resultado de los subgrupos debe ser presentado por los ejecutivos de los subgrupos, no por el arquitecto o por asesores internos o externos del subgrupo. Las presentaciones ayudan a construir la propiedad de los objetivos e indicadores, así y de todo el proceso de desarrollo del cuadro de mando. Los participantes, ya sea en sesión plenaria o en grupos de trabajo, comentan los indicadores propuestos y empiezan a desarrollar un plan de implantación. Un buen enfoque para este segundo taller es que se elabore, al final, un

esbozo de un folleto para comunicar las intenciones y contenido del cuadro de mando a todos los empleados de la unidad de negocio. Un objetivo secundario sería alentar a los participantes a que formulen objetivos cada uno de los indicadores propuestos. Según cuál sea la clase de indicador en el que se está pensando y la filosofía de la organización respecto al establecimiento de metas, puede utilizarse una gran variedad de enfoques –como benchmarking, por ejemplo- para especificar las metas que habrá que conseguir durante los siguientes cinco años.

La construcción del plan de implantación

Tarea 8. El desarrollo del plan de implantación.

Un equipo de nueva constitución, con frecuencia formado por los líderes de cada subgrupo, formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación para el cuadro de mando. Este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la organización y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Tarea 9. Taller ejecutivo. Tercera ronda.

El equipo de alta dirección se reúne una tercera vez para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres, y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación. El taller ejecutivo también identifica los programas de acciones preliminares para conseguir las metas. Este proceso acostumbra a terminar alineando las diversas iniciativas de cambio de la unidad con los objetivos, indicadores y metas del cuadro de mando. Al término del taller, el equipo ejecutivo deberá estar de acuerdo en un programa de implantación para comunicar el cuadro de mando a los empleados, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyar el cuadro de mando.

Tarea 10. Finalizar el plan de implantación.

Para que un CMI cree valor, debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización. Nuestra recomendación es que se empiece a utilizar el CMI en un plazo de 60 días. Es obvio que habrá que desarrollar un plan de introducción escalonada, pero debe utilizarse la “mejor información disponible” para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del cuadro de mando. Al final, los sistemas de información de la dirección se pondrán al nivel del proceso.

Marco temporal para la implantación

Un proyecto típico de despliegue del cuadro de mando puede durar unas 16 semanas. Como es obvio, no todo este tiempo se ocupa con actividades del cuadro de mando. La programación viene determinada en gran manera por la disponibilidad de la alta dirección en cuanto a entrevistas, talleres y reuniones de subgrupos. Si la gente está disponible para el proyecto –una situación que admitimos que es poco probable- la programación temporal puede comprimirse. Una ventaja de realizar el proyecto durante un periodo de 16 semanas es que el equipo de alta dirección tiene tiempo entre los acontecimientos programados –entrevistas, talleres ejecutivos y reuniones de subgrupo- para reflexionar sobre la estructura en evolución del CMI y la estrategia, el sistema de información, y lo más importante, los procesos.

Tabla 15: Proyecto de despliegue temporal de un cuadro de mando integral

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Actividades																
I. Arquitectura del programa de indicadores	Plan de proyecto															
1. Seleccionar la unidad de la organización				Entrevista												
2. Identificar los vínculos corporativos/UEN																
II. Definir los objetivos estratégicos																
3. Primera ronda de entrevistas				Taller 1												
4. Sesión de síntesis																
5. Taller ejecutiva: primera ronda																
III. Seleccionar los indicadores estratégicos																
6. Reuniones de subgrupos											Subgrupos					
7. Taller ejecutivo. Primera ronda											Taller 2					
IV. Construir el plan de implantación																
8. Desarrollar el plan de implantación											Plan de despliegue					
9. Taller ejecutivo. Tercera ronda																
10. Finalizar el plan de implantación														Taller 3		

Fuente: Elaboración propia

La involucración del arquitecto (y de los asesores) es muy fuerte en la parte frontal de este calendario y hasta llegar al final de la semana 6, cuando se celebra el primer taller ejecutivo. En la segunda parte del calendario, el cliente y el equipo de alta dirección deben ir adquiriendo más responsabilidad en cuanto al desarrollo del cuadro de mando. El arquitecto pasa entonces a un papel de facilitador, ayudando a programar las reuniones de los subgrupos y colaborando en la dirección de estas reuniones. Cuanto más responsables son los equipos de alta dirección de las reuniones de los subgrupos y de los subsiguientes talleres ejecutivos, más probable es que el proyecto del CMI culmine en un nuevo enfoque para gestionar el negocio.

Esta programación asume que la unidad de negocio ya ha formulado su estrategia y tiene disponible la investigación sobre el mercado y el cliente que puede ilustrar las decisiones sobre la segmentación del mercado y las propuestas de valor que se entregarán a los clientes en segmentos seleccionados del mercado. Si la unidad de negocio ha de tener un análisis estratégico de su sector para poder tomar decisiones fundamentales sobre estrategias de mercado, producto y tecnología, o si ha de realizar una investigación de mercado más detallada, la programación se prolongará durante el tiempo necesario para estas tareas.

Al terminar la programación del proyecto, la alta dirección y los mandos intermedios de la unidad de negocio deberían haber obtenido claridad y consenso sobre la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos para las cuatro perspectivas, acordado un plan para implantar el cuadro de mando, incluyendo quizá nuevos sistemas y responsabilidades para recoger e informar datos para el cuadro de mando, y tener una amplia comprensión de los procesos que cambiarán como resultado de disponer de indicadores del cuadro de mando en el núcleo de los sistemas de gestión de la organización.

Veamos a continuación el proceso de gestión de la estrategia que ha diseñado la empresa (NAEF) protagonista de nuestro caso objeto de estudio. La base del planteamiento está en los 5 principios de las organizaciones enfocadas a la estrategia y mejores prácticas (Norton y Kaplan, 2001):

❶ Promover el cambio a través del liderazgo ejecutivo

1. Esponsorización al más alto nivel
2. Claridad en la descripción del cambio
3. Compromiso del equipo directivo
4. Clarificación de la visión y la estrategia
5. Nueva forma de gestionar
6. Identificación del agente del cambio

❷ Traducir la estrategia en términos operativos

1. Clarificar los principales conceptos estratégicos
2. Construir el mapa estratégico
3. Seleccionar los indicadores estratégicos
4. Establecer metas
5. Simplificar y racionalizar el mapa estratégico
6. Establecer la responsabilidad por resultados

❸ Alinear la organización con la estrategia

1. Definición del rol corporativo
2. Alineamiento corporativo de las unidades de negocio
3. Alineamiento de las unidades de soporte
4. Alineamiento de las alianzas externas
5. Alineamiento del comité de dirección

❹ Motivar para que la estrategia sea el trabajo de todos

1. Comunicación global de la estrategia
2. Objetivos personales alineados
3. Incentivos personales alineados
4. Desarrollo de competencias alineado

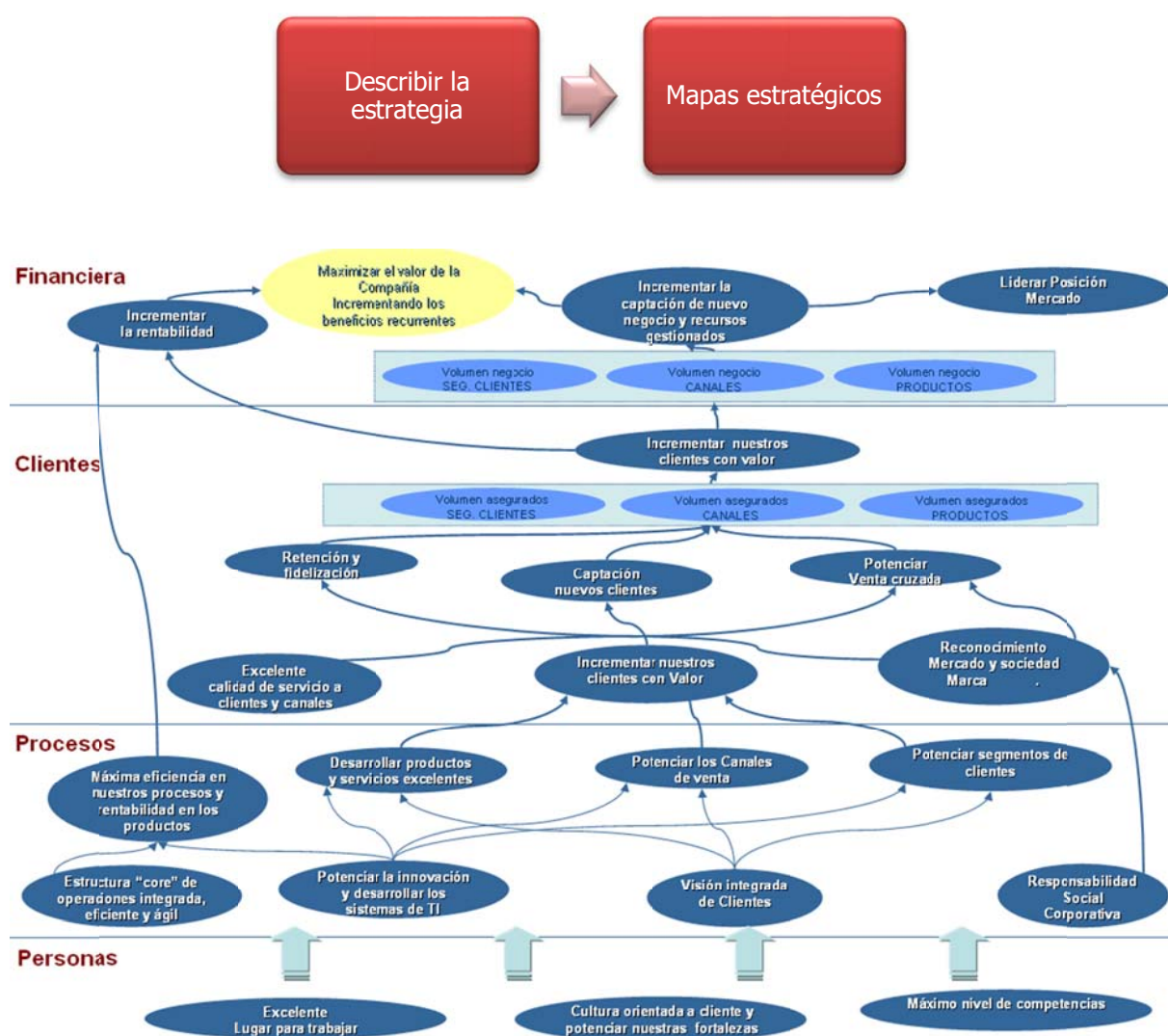
❺ Dirigir para que la estrategia sea un proceso continuo

1. Sistema de reporte cmi
2. Reuniones de revisión del cmi
3. Integración de la planificación, presupuestos y estrategia
4. RRHH y departamento de tecnologías de la información vinculados a la estrategia
5. Procesos de gestión vinculados al seguimiento estratégico
6. Compartir las mejores prácticas.
7. Oficina de gestión estratégica

Por tanto, para implantar exitosamente una estrategia, esta se debe describir y plasmar en los llamados mapas estratégicos. Una vez descrita en el mapa la debemos operativizar y ahí entra en juego el CMI. Para que todo esto funcione supone tener orientada la organización hacia esta estrategia y poderla así gestionar. De esta manera alineamos la organización a la estrategia.

Veamos en la figura 42 la fase de diseño y definición del mapa estratégico y objetivos estratégicos que lo componen.

Figura 42: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

En la organización empresarial de nuestro caso podemos observar las cuatro perspectivas en que se basa el CMI y los 22 objetivos estratégicos que se han definido, uno en cada elipse. Nosotros centraremos el estudio y análisis en la perspectiva personas y dentro de esta en el objetivo estratégico "Máximo nivel de competencias". El CMI nos permitirá operativizar la estrategia de esta empresa desde la perspectiva de personas, pasando por las perspectivas procesos y clientes para terminar en la perspectiva financiera.

Una vez definidos los 22 objetivos estratégicos, estos se desglosaron en 59 objetivos generales que trasladados a los diferentes unidades organizativas o departamentos nos da un total de 485 objetivos específicos (a razón de 5/6 por departamento). Sujetos estos últimos a una revisión semestral por parte del comité de dirección. Por fin, llevados a las personas estos objetivos específicos resultan un total de 3.710 objetivos personales individuales que, evaluados de acuerdo a un (y con seguimiento continuo durante el ejercicio) procedimiento que comienza con una primera autoevaluación del empleado que es revisada por su mando y enviada a RRHH para su validación posterior y volcado en la aplicación a fin de ofrecernos cuantitativamente el nivel de consecución de cada competencia.

Dando medida, una vez agregados los datos, del alcance del objetivo que nos interesa en este caso "máximo nivel de competencias" para la perspectiva personas del CMI.

Como muestra la figura 43, a través del CMI podemos operativizar la estrategia, y ver de forma tangible su grado de consecución.

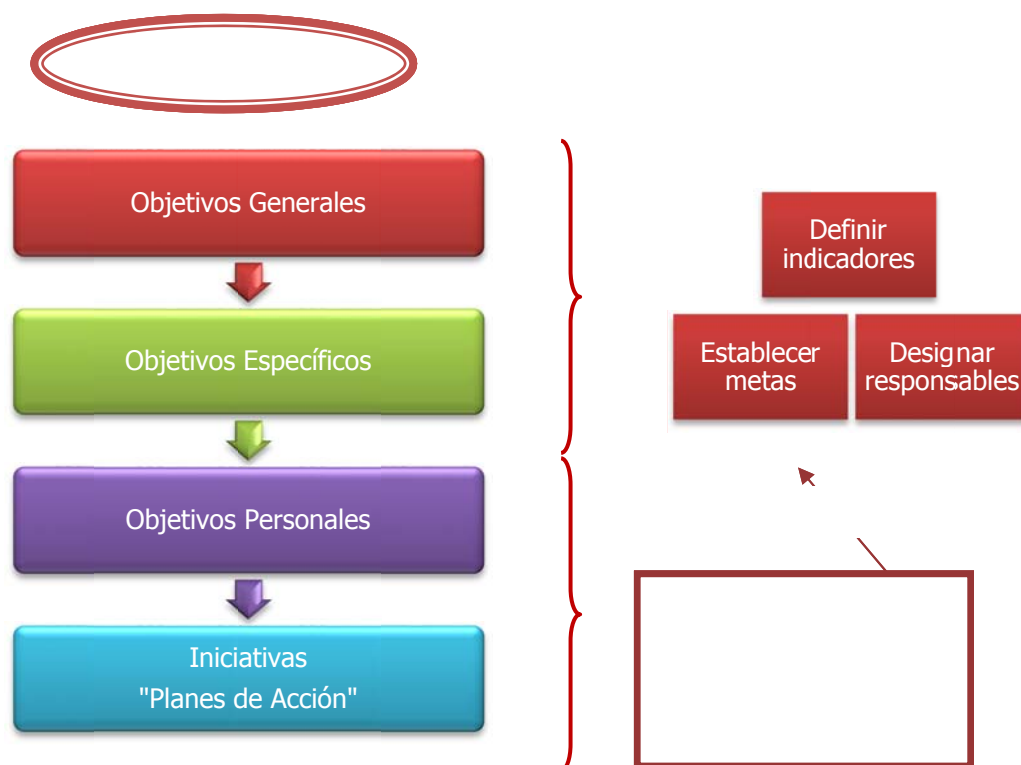
Figura 43: Operativizar la estrategia I



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Como indica la figura 44, una vez obtenidos los resultados del seguimiento y consecución de los objetivos personales estamos en disposición de proponer iniciativas y planes de acción individualizados. Compuestos de acciones detalladas con responsables asignados y un plan de seguimiento para la mejora y actualización.

Figura 44: Operativizar la estrategia II



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

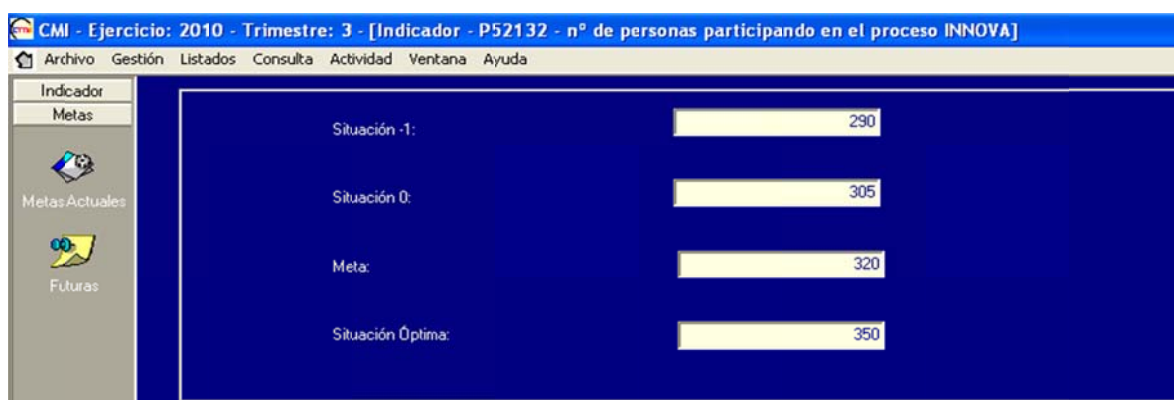
Como sistema de análisis del grado de consecución de los objetivos se crearon 4 niveles o situaciones con un valor en porcentaje cada uno de ellos. La relación entre situaciones y consecución es la siguiente:

- Situación -1 -> Consecución 0%
- Situación 0 -> Consecución 50%
- Meta -> Consecución 100%
- Situación Óptimo -> Consecución 150%

Por ejemplo como muestra la tabla 16:

- Si resultado \leq 290 -> Situación -1 -> Consecución 0%
- Si resultado = 305 -> Situación 0 -> Consecución 50%
- Si resultado = 320 -> Meta -> Consecución 100%
- Si resultado = 350 -> Óptimo -> Consecución 150%

Tabla 16: Indicador (Grado de consecución)



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Los valores cuantitativos que resultan de las evaluaciones y seguimiento de cada persona de la organización efectuado por su propio mando y RRHH (ver figura 50) nutren los diferentes indicadores en relación a las metas fijadas, que son los que alimentan a su vez la construcción de los gráficos y resultados finales (ver figuras 46, 47 y 48) y que nos permiten valorar la evolución en el tiempo y la consecución de los objetivos fijados en relación a las competencias, objeto de nuestro trabajo.

Figura 45: Indicador

The screenshot shows a software window titled 'Indicador' with a sidebar on the left containing icons for 'Indicador', 'Responsables', 'Gráfico', and 'Aprobaciones'. The main area contains the following fields:

- Indicador:** CMI, PES, General, Táctico: No
- VISIÓN CMI:** Perspectiva: PERSONAS, Tipo CMI: COMP
- Objetivo Estratégico:** VC 41 Máximas capacidades organizacionales
- Objetivo General:** VC Construir las competencias del futuro - (COMP)
- Objetivo Específico:** VC Potenciar crecimiento profesional y personal (comp)
- Definición:** Nuevo Modelo de Gestión por competencias
- Empresa:** 42 -VC
- Unidades:** %
- Tipo:** Numérico
- Estado:** Activo
- Tipo Valor:** Valor Absoluto
- Cierre Trimestral
- Periodicidad:** Anual
- Crecimiento:** Crecimiento
- Comentario:** (Empty field)
- Cálculo:** Combinación de los % de consecución de 3 factores a partes iguales:
· Comunicación a los mandos: No hacerlo [-1], 30/6 [0], 15/5 [Meta] y 31/3 (óptimo)
· Implantación en selección: No hacerlo [-1], 15/7 [0], 30/5 [Meta] y 15/4 (óptimo)
- Fuente:** Excel planificación RRHH. red

At the bottom of the window are buttons for 'Aceptar', 'Cancelar', and 'Cerrar'.

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

En esta figura 45, a modo de ejemplo, podemos observar el objetivo estratégico de “máximas capacidades organizacionales” desde la perspectiva personas, el cual se desglosa en un objetivo general que a su vez se concreta en otro específico, posibilitando finalmente el traducirlo a objetivos personales para su control, análisis y planes de acción y mejora.

Figura 46: Graficado

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Figura 47: Metas

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Figura 48: Resultados

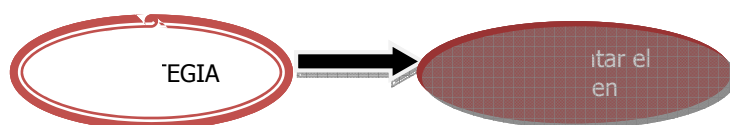


Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

También a modo de ejemplo, en la figura 49 podemos observar el caso de un objetivo estratégico como es "incrementar el volumen" desde la perspectiva financiera, y los diferentes indicadores para conseguirlo, como son la cuota de mercado para los diferentes productos del portafolio.

En este caso el grado de consecución (valores numéricos en las elipses) está diferenciado por unidades de negocio; colectivos y empresas, particulares y servicios centrales y soporte.

Figura 49: Definición y seguimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Figura 50: Objetivos individuales 2011

Nombre del empleado:	
Puesto:	

Periodo:	
Porcentaje aplic.	100

Tipología	Peso		Descripción del objetivo
Objetivos Cuantitativos Individuales	0%	1	
	0%	2	
	0%	3	
	0%	4	
	0%	5	
	0%	6	

% Cumplimiento	Logro	% Total
	0,00%	0,00
	0,00%	0,00
	0,00%	0,00
	0,00%	0,00
	0,00%	0,00
	0,00%	0,00

El total de las ponderaciones debe sumar 100

Total Objetivos Individuales %

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

7.2.3. La gestión por competencias, su implementación

El entorno asegurador y fiscal, los mercados financieros, etc., están evolucionando rápida y constantemente, por lo que en las compañías, en concreto en la que es objeto de nuestro estudio, se focaliza el interés en las personas como factor estratégico y de futuro. Asegurar que el desempeño y comportamiento de todas las personas que componemos la plantilla sea coherente con la estrategia de la compañía, garantizar oportunidades de desarrollo y construir y retener talento, son algunos de los desafíos en los que está trabajando.

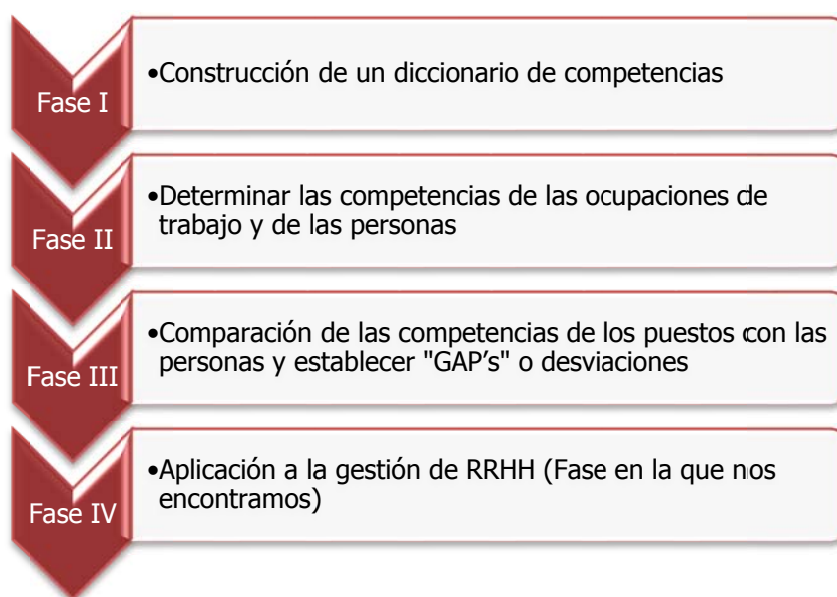
Precisamente por este motivo, algunos de los objetivos estratégicos de esta empresa están presentes en el CMI, y están relacionados con las competencias de conocimientos:

- Construir las competencias del futuro
- Potenciar el crecimiento profesional y personal (polivalencia)
- Desarrollar servicios excelentes
- Asegurar un enfoque técnico sólido
- Vocación de liderazgo orientado al entorno
- Impulsar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento
- Gestionar eficazmente los proyectos
- Gestionar con calidad los procesos internos
- Potenciar la tecnología como competencia clave

Y es la gestión por competencias, una herramienta que contribuye a gestionar el capital humano para la consecución de estos objetivos estratégicos, ya que responde a la pregunta ¿de qué depende el éxito profesional de nuestro equipo? y trabaja con factores susceptibles de desarrollo.

Como ya hemos tratado con anterioridad en el marco teórico las competencias son el conjunto de conocimientos y actitudes que se deben aportar a un trabajo para realizarlo con el adecuado nivel de eficiencia. Las fases de implantación del sistema de gestión por competencias para este caso fueron cuatro, tal y como aparecen en la figura 51 y que seguidamente desarrollamos.

Figura 51: Fases de implantación



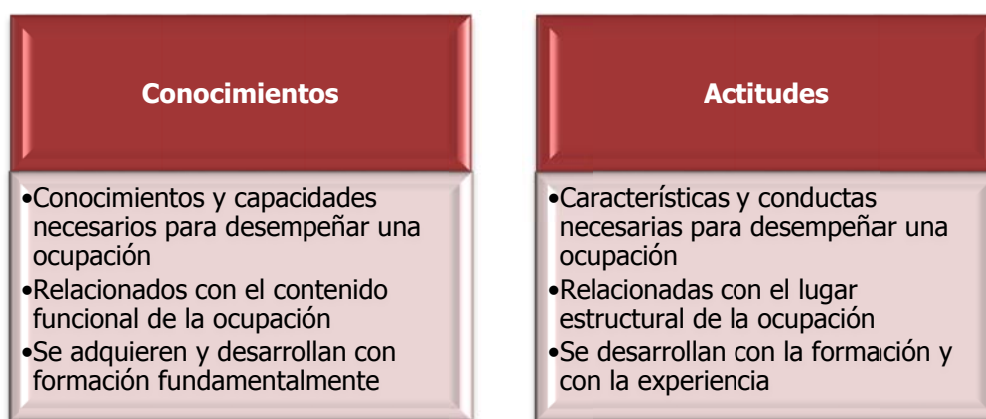
Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Fase I: Directorio/diccionario de competencias

El directorio de competencias es la lista o inventario del conjunto de todas las competencias de esta organización. Estas competencias se han dividido en dos grupos, las correspondientes a actitudes y las correspondientes a conocimientos (ver figura 52). Éstas últimas a su vez están integradas en distintos grupos, como por ejemplo competencias técnicas, informáticas, financieras, etc.

Las competencias de conocimientos son fáciles de identificar ya que son observables. Comprenden aquellos conocimientos y capacidades necesarios para desempeñar una ocupación, y por tanto relacionadas con el contenido funcional. La formación es el sistema más evidente para adquirirlas o desarrollarlas. Las competencias actitudinales son las características y conductas necesarias para desempeñar una ocupación. Éstas están relacionadas con el lugar ocupado en la estructura, por lo que la formación contribuye a su desarrollo pero la experiencia y actitud son factores muy importantes.

Figura 52: Competencias



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

La herramienta clave para implantar el sistema de gestión por competencias es el diccionario de competencias. El diccionario de competencias nos da una definición de cada una de las competencias expresada en comportamientos observables y graduadas en una escala de niveles. Este diccionario se elabora en cada organización, ya que los modelos de competencias no resultan extrapolables de una organización a otra.

En este caso la escala de niveles de graduación se establece en 7 en cada una de las competencias siendo la referencia la expuesta a continuación:

- Nivel 6: Estratega/Investigador
- Nivel 5: Experto
- Nivel 4: Especialista
- Nivel 3: Profesional II
- Nivel 2: Profesional I
- Nivel 1: Usuario
- Nivel 0: No necesaria/No conocimiento

Nivel	Perfil de Referencia	Contenido de Referencia
6	Estratega/Investigador	Relaciona y juzga
5	Experto	Sintetiza e innova
4	Especialista	Define y analiza
3	Profesional II	Aplica, adapta y escoge
2	Profesional I	Imita y comprende
1	Usuario	Está familiarizado
0	No necesaria/No conocimiento	No necesaria/No conocimiento

Ver anexo II

Fase II: Determinar las competencias de las ocupaciones y de las personas

Determinar las competencias de las ocupaciones es el proceso por el que se valora, para cada situación de trabajo, el nivel de requerimiento de cada competencia del directorio (ver figura 53).

Figura 53: Competencias del puesto



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Los objetivos estratégicos fijados tienen en esta fase una incidencia directa, ya que, en función de estos objetivos, se demandará un énfasis distinto en determinadas competencias.

Una vez definidas las competencias de cada ocupación, se lleva a cabo la evaluación de los perfiles de las personas. Proceso por el cual se determina en cada persona el nivel que posee en cada competencia del directorio, como indica la figura 54.

Figura 54: Competencias de personas

Competencias personas

- Pantalla e-People utilizada para determinar cada empleado el nivel que posee en cada competencia del diccionario. Lo informa el empleado y se contrasta con su responsable y con RRHH.

Competencia	Descripción	Descripción
001	Ofimática	2 Profesional I
002	Aplicaciones informát.	1 Básico
003	Explotación sistema, informat.	0 No conocimiento
004	Desarrollo aplicac. departamen	0 No conocimiento
005	Desarr. aplicac. Grandes Sist.	0 No conocimiento
006	E-Business	1 Básico
007	Comunicaciones	0 No conocimiento
008	Técnica aseguradora Ramo Vida	2 Profesional I
009	Téc. aseguradora Ramo No Vida	2 Profesional I
010	Planes de Pensiones y EPSV	2 Profesional I
011	Técnica aseguradora Ramo Salud	0 No conocimiento
012	Reaseguro Vida	0 No conocimiento
013	Reaseguro No Vida	0 No conocimiento
014	Gest y tramit prestación. Vida	1 Básico
015	Gest y tramit prestación. No Vida	0 No conocimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Ver anexo II

Fase III: Determinar los "gap's" (diferencias)

Una de las ventajas del sistema de gestión por competencias es que ayuda al desarrollo profesional de las personas. Para lo cual es necesario establecer las diferencias, tanto positivas como negativas, entre los niveles de las competencias necesarias para llevar a cabo con eficiencia un trabajo y los niveles de las personas. En función de los resultados se establecerán los planes de acción oportunos, y anualmente se deberá realizar una actualización de este modelo de gestión por competencias.

Fase IV: Aplicación a la gestión de RRHH

Disponer de perfiles bien definidos constituye la base para:

- Identificar qué conocimientos tenemos en la compañía, de forma exhaustiva
- Proporcionar flexibilidad a la organización como consecuencia de la multifuncionalidad de las personas
- Formar y desarrollar nuestro conocimiento, siendo la propia persona la que se comprometa con "su" aprendizaje
- Crecer profesionalmente en nuestra organización
- Gestión del desempeño
- Realizar los procesos de selección interna y externa

Veamos a continuación las competencias de nuestra organización objeto de análisis. El diccionario de competencias de conocimientos incluye todas sus competencias ordenadas por grupos de conocimientos.

Competencias de informática y nuevas tecnologías

1 Ofimática

2 Aplicaciones informáticas

3 Explotación de sistemas informáticos

4 Desarrollo de aplicaciones microinformáticas

5 Desarrollo de aplicaciones de Grandes

Sistemas

6 E-Business

7 Comunicaciones

Competencias técnicas del sector asegurador

8 Técnica aseguradora ramo vida

9 Técnica aseguradora ramo no vida

10 Planes de pensiones y EPSV

11 Técnica aseguradora ramo salud

12 Reaseguro vida

13 Reaseguro no vida

14 Gestión y tramitación de prestaciones vida

15 Gestión y tramitación de prestaciones no vida

Competencias financieras

16 Matemática actuarial

17 Matemática financiera

18 Inversiones

19 Gestión de activos y pasivos

Competencias contables

20 Contabilidad

21 Análisis de estados financieros y gestión presupuestaria

22 Auditoría interna

Competencias legislativas

23 Teoría general del derecho y legislación contractual

24 Procedimientos jurídicos

25 Derecho mercantil

26 Fiscalidad de seguros y planes de pensiones/EPSV

27 Fiscalidad empresa

28 Derecho laboral y Seguridad Social

Competencias de relaciones laborales

29 Administración de personal

30 Prestaciones Seguridad Social e INEM

31 Gestión integral de Recursos Humanos

Competencias de Marketing

32 Marketing

33 Marketing directo

34 Gestión comercial

Competencias de gestión

35 Mejora continua de la gestión

36 Gestión de proyectos

37 Gestión de compras

38 Mantenimiento integral de edificios e instalaciones

Competencias lingüísticas

39 Comunicación verbal y escrita

40 Idiomas: inglés

41 Idiomas: catalán

Grupos de competencias de conocimiento

Existen tres tipos de competencias de conocimientos:

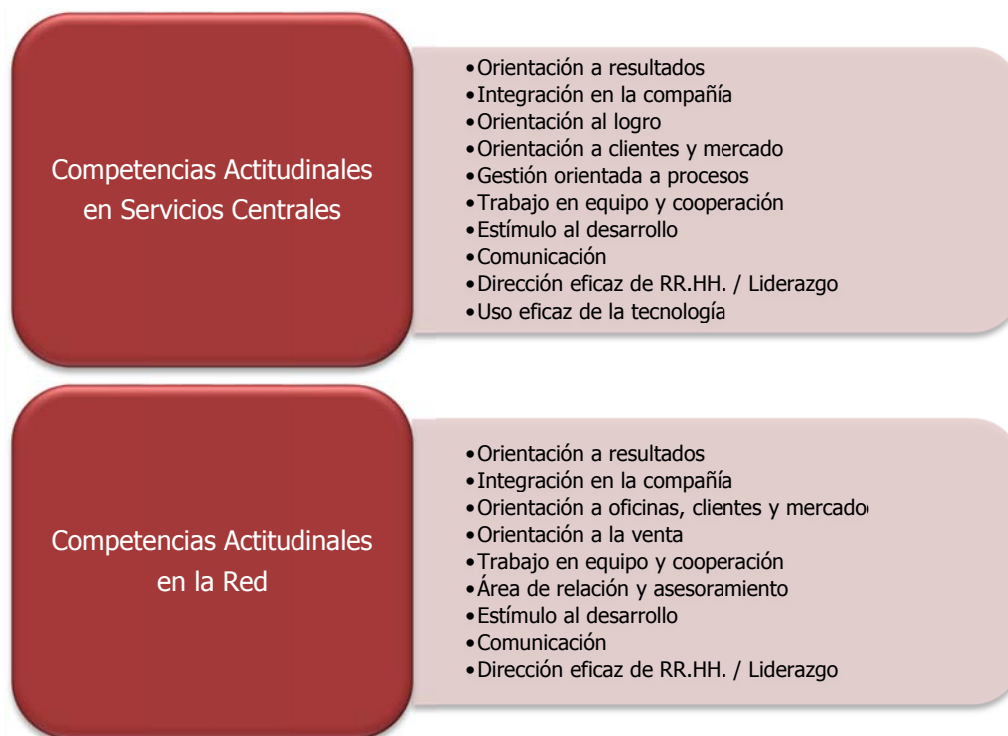
Competencias críticas: son las críticas de nuestro negocio, las que nos deben diferenciar. Deben estar significativamente presentes, pero no es necesaria su presencia generalizada en toda la plantilla. Se han determinado como críticas las que en la lista anterior están en color **naranja**.

Competencias generales: son aquellas competencias que han de tener todas nuestras personas. Se han determinado como generales las que en la lista anterior están en **verde**. Las críticas número 8, 9, 10, 17 y 26 también son generales.

Competencias específicas: son las competencias que han de tener las personas que integran una unidad funcional concreta.

Competencias Actitudinales: Las competencias actitudinales permiten y potencian la puesta en práctica de las competencias de conocimientos en la línea y orientación adecuada para la consecución de los objetivos.

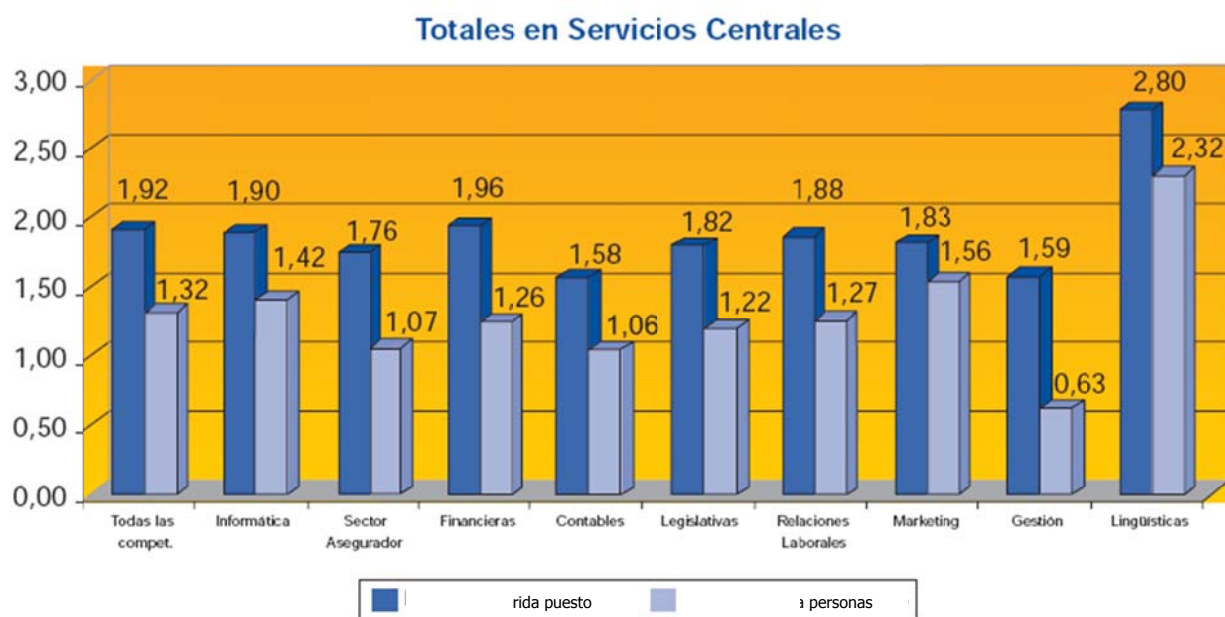
Figura 55: Competencias actitudinales



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

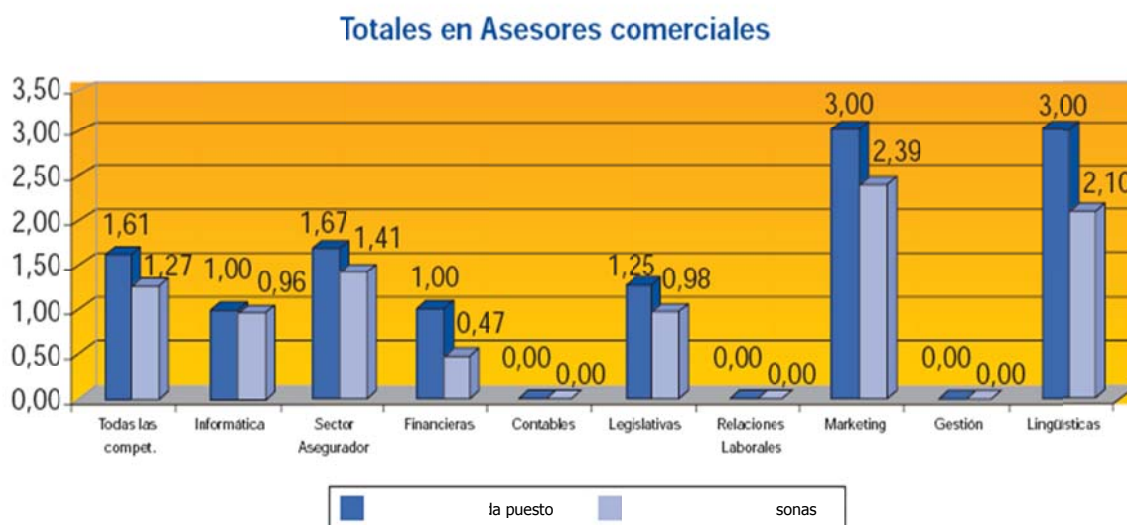
Como puede observarse en los gráficos siguientes 10 y 11, una vez que se han determinado los conocimientos que requiere cada puesto de trabajo y el nivel de conocimientos que tiene cada una de las personas que forman la plantilla es posible analizar y sacar conclusiones: Existe una similitud importante entre los conocimientos requeridos y los que las personas poseen. La plantilla es lo suficientemente polivalente y por lo tanto flexible. Hay un nivel profundo de conocimiento en las competencias críticas. Se deben trabajar algunas diferencias significativas, pero a nivel de competencias específicas y grupos de personas.

Gráfico 10: Conocimiento puesto vs. persona I



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 11: Conocimiento puesto vs. persona II



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

8. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

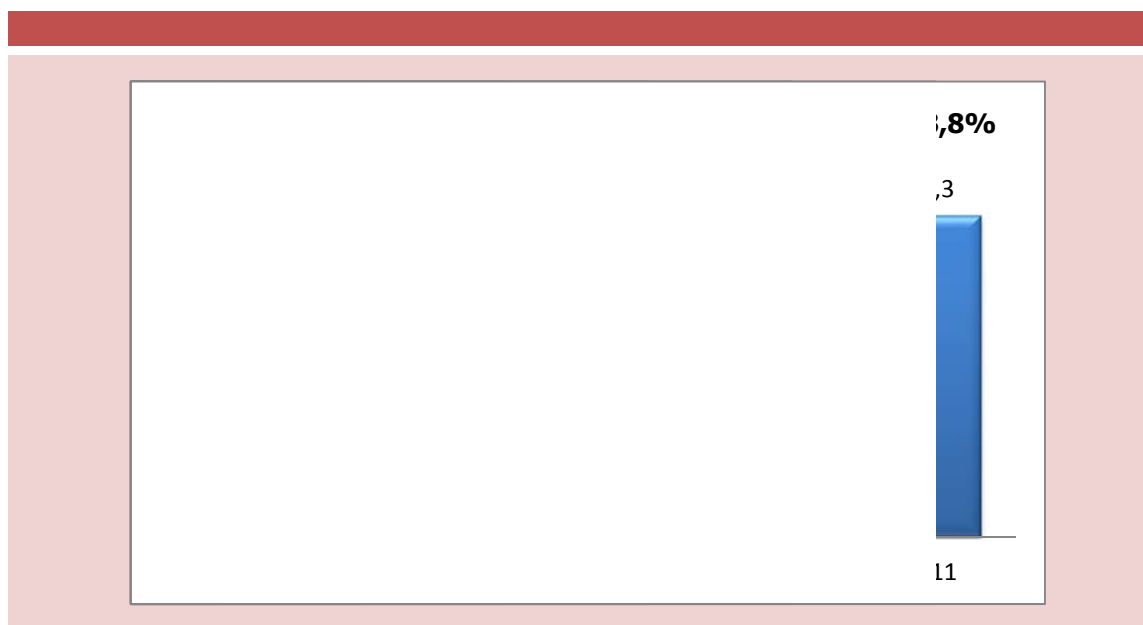
La hipótesis de partida que se planteaba es: La gestión de los recursos humanos se inscribe dentro de la estrategia global de las empresas para alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión por competencias identifica que conocimiento necesita la empresa y donde y para quien lo necesita, esto es; contenidos, habilidades y actitudes en cada puesto y persona de su organización. Por tanto concluimos que la gestión por competencias contribuye a los objetivos estratégicos de las empresas. Esta hipótesis pretende ser probada en el estudio desarrollado a lo largo de la tesis.

Este trabajo se centra en demostrar como el capital humano es capaz de aportar valor y desarrollar ventajas competitivas en el entorno en que se halle la empresa. Pudiendo de esta manera contribuir al alcance de los objetivos estratégicos.

En el marco teórico de la tesis se desarrollan una serie de conceptos que conforman el modelo resultante de gestión por competencias. Integrado por: Un inventario de personas, competencias y ocupaciones. Una política de reclutamiento y selección. Un sistema global de remuneraciones. Un sistema de evaluación. Un sistema de formación y desarrollo. Todo ello enmarcado en un plan estratégico para la empresa que define, entre otras variables, las competencias organizativas así como las competencias de las personas y ocupaciones, tanto técnicas como genéricas. En el caso de estudio se ponen de manifiesto una serie de acciones dirigidas en la línea del marco conceptual y que se basan en su propio modelo implantado de gestión por competencias, ya explicado anteriormente.

De entrada el negocio asegurador, que es dentro de la organización empresarial al que se refiere nuestro análisis en el caso de estudio, está consiguiendo como se puede apreciar en la gráfica unos interesantes crecimientos sostenidos en activos bajo gestión hasta el primer semestre del 2011.

Gráfico 12: Negocio asegurador



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

También, si nos fijamos en todos los segmentos (vida, planes de pensiones, salud, hogar y auto), como muestra la siguiente tabla, podremos comprobar asimismo unos resultados y una evolución con destacado crecimiento comparando 2010 y 2011 en primas del +35%.

Tabla 17: Resultados y evolución

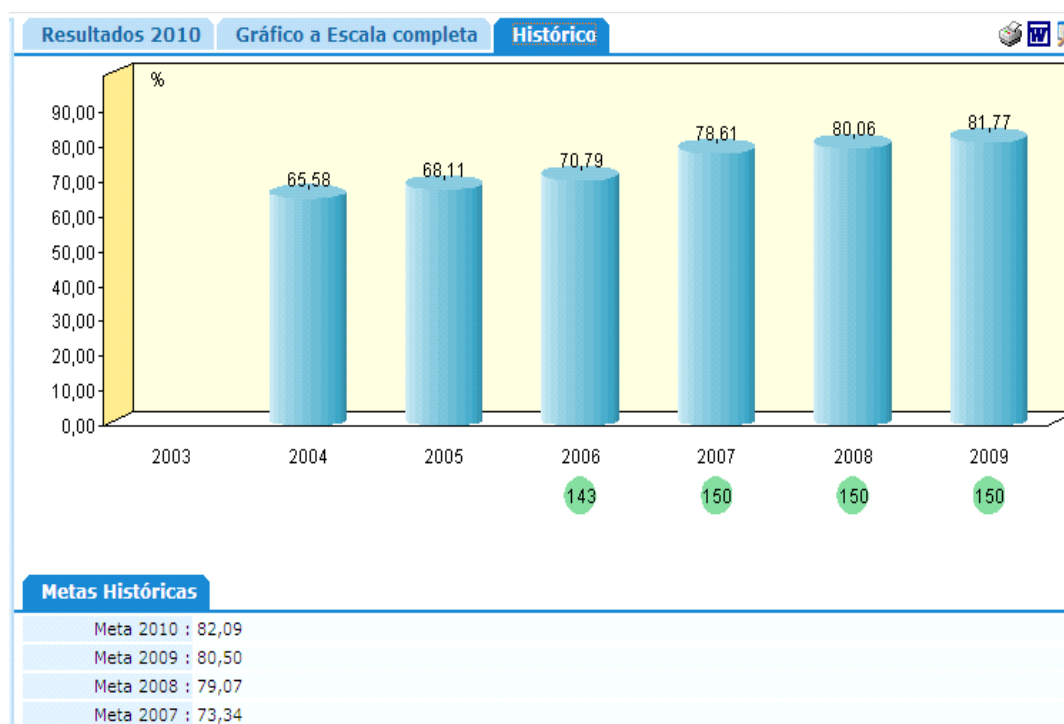
Destacado crecimiento en todos los segmentos			
Primas, millones €	1S10	1S11	%
Vida y contribución a planes de pensiones	2.330	2.567	10%
Salud	142	778	448%
Hogar	99	124	25%
Auto	59	78	32%
TOTAL	2.630	3.547	+35%

Líder sectorial en Vida y Salud y 2º en Planes de pensiones

Fuente: ICEA e Inverco. (Datos a 30 junio de 2011)

Analicemos a continuación los resultados obtenidos con la ayuda de los informes cuantitativos que el CMI nos ofrece. Estos resultados diferencian a los equipos de personas que componen por una parte el negocio de particulares, el de colectivos, que se refiere a grupos y empresas, al equipo de servicios centrales en su conjunto y por último al equipo humano de soporte a ambos negocios. Además se separan los resultados para cada equipo en dos gráficos; competencias por una parte y competencias tecnológicas por otra. Veámoslo.

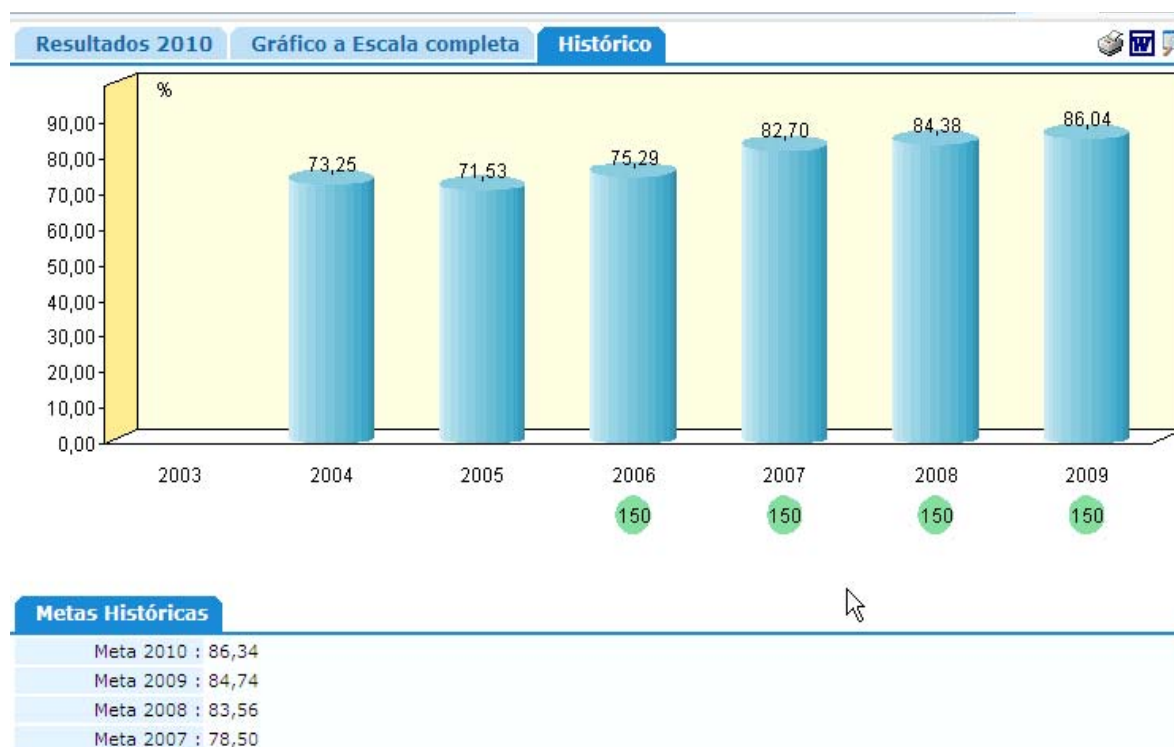
Gráfico 13: Resultado históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias servicios centrales



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

En este primer gráfico de análisis, y siempre desde la perspectiva "personas" y objetivo estratégico "máximo nivel de competencias" podemos observar que en relación al colectivo de servicios centrales para ambos negocios la evolución del indicador nivel de competencias mejora gradualmente desde unos registros que datan de 2004. Ya con la gestión por competencias consolidada podemos observar que los resultados finales en la serie 2006 a 2009 superan las metas fijadas, así pues alcanza el 150% de grado de consecución. En concreto para el ejercicio 2010 (gráfico 22) la meta establecida era 82,09% siendo el resultado final acumulado a I cuarto trimestre de 83,55% y alcanzando por tanto el 150% de consecución correspondiente a la situación óptima (que se alcanzaba en este caso con el 82,25%)

Gráfico 14: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias individual

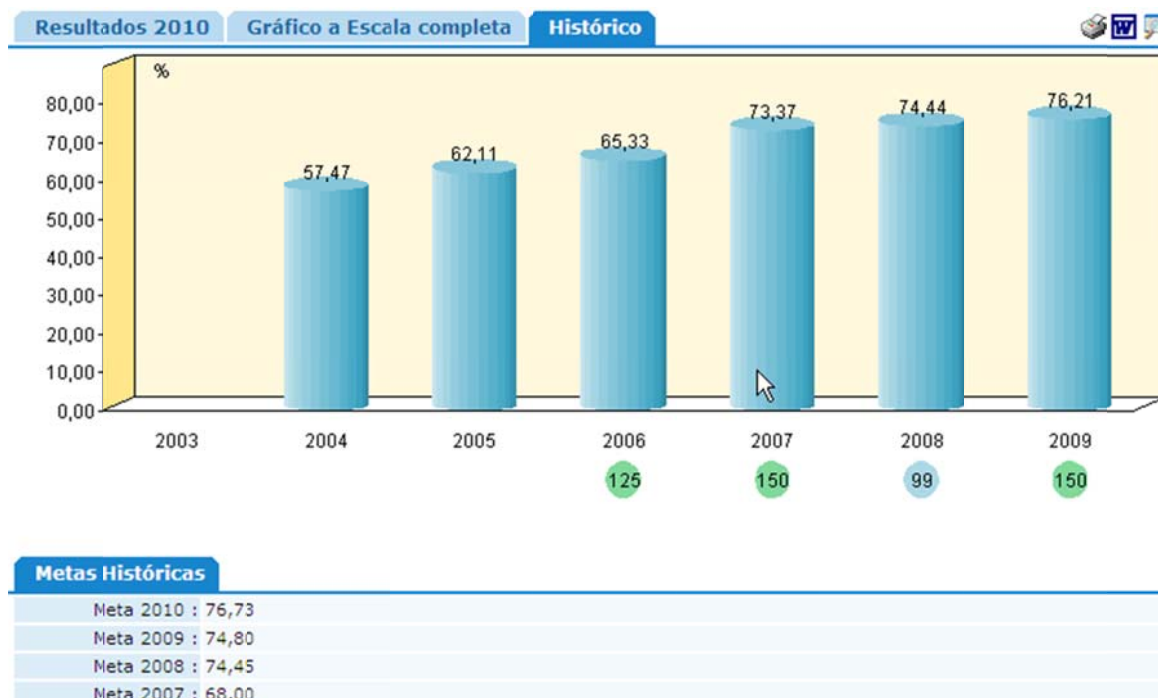


Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Fijemos nuestra atención ahora en los resultados obtenidos por el equipo humano que trabaja para el negocio a particulares (individual), como podemos observar la serie anual evoluciona también positivamente desde el ejercicio 2005 y alcanza grados de consecución del 150% en los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010 cerrado su cuarto trimestre y con el dato acumulado total ejercicio 86,87% (gráfico 23).

Esto ocurre precisamente cuando el modelo de gestión por competencias en la organización comienza a consolidarse desde su implementación.

Gráfico 15: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias colectivo



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Pasemos al indicador nivel de competencias del grupo de personas que se responsabiliza del negocio colectivo, es decir el que ofrece sus productos / servicios a empresas y grupos. Es este caso otro más que refrenda la contribución de la gestión por competencias al los objetivos estratégicos de esta organización y que de manera medible y verificable evidencia que desde el ejercicio 2004 y de forma sucesiva los grados de consecución han ido mejorando hasta cerrar el año 2010 con un resultado de 77,95% (gráfico 24) sobre una meta establecida en 76,73% y un óptimo de 77,00%. Alcanzando por tanto el nivel máximo, un 150% de grado de consecución.

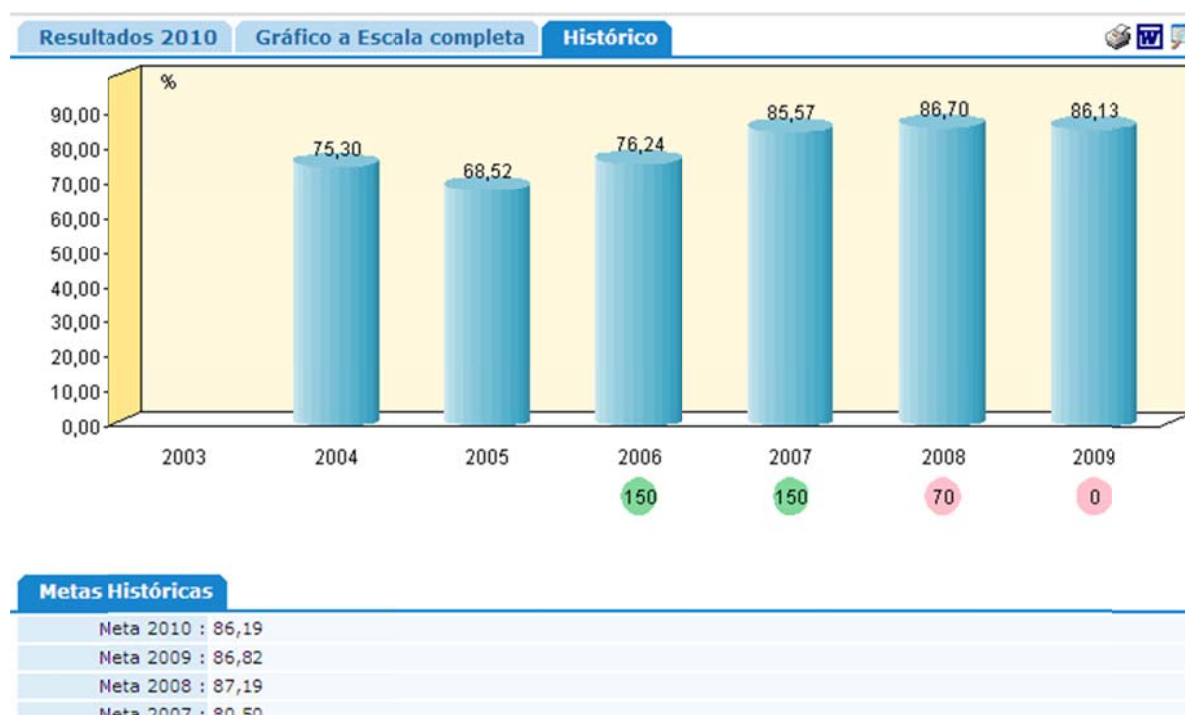
Gráfico 16: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas servicios centrales



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

En este gráfico podemos comprobar que, en cuanto al directorio de competencias tecnológicas (de conocimiento), las que se corresponden con el equipo humano de servicios centrales han experimentado según el indicador (obtenido una vez más del objetivo estratégico máximo nivel de competencias) una evolución al alza que, desde el registro del año 2004 con un valor de 70,38%, pasa a convertirse en 87,99% para el año 2009. Terminando por consolidarse en el ejercicio 2010 (gráfico 25) en un valor de 88,65% frente a una meta de 88,06 por lo que el grado de consecución equivalente obtenido fue de 150%.

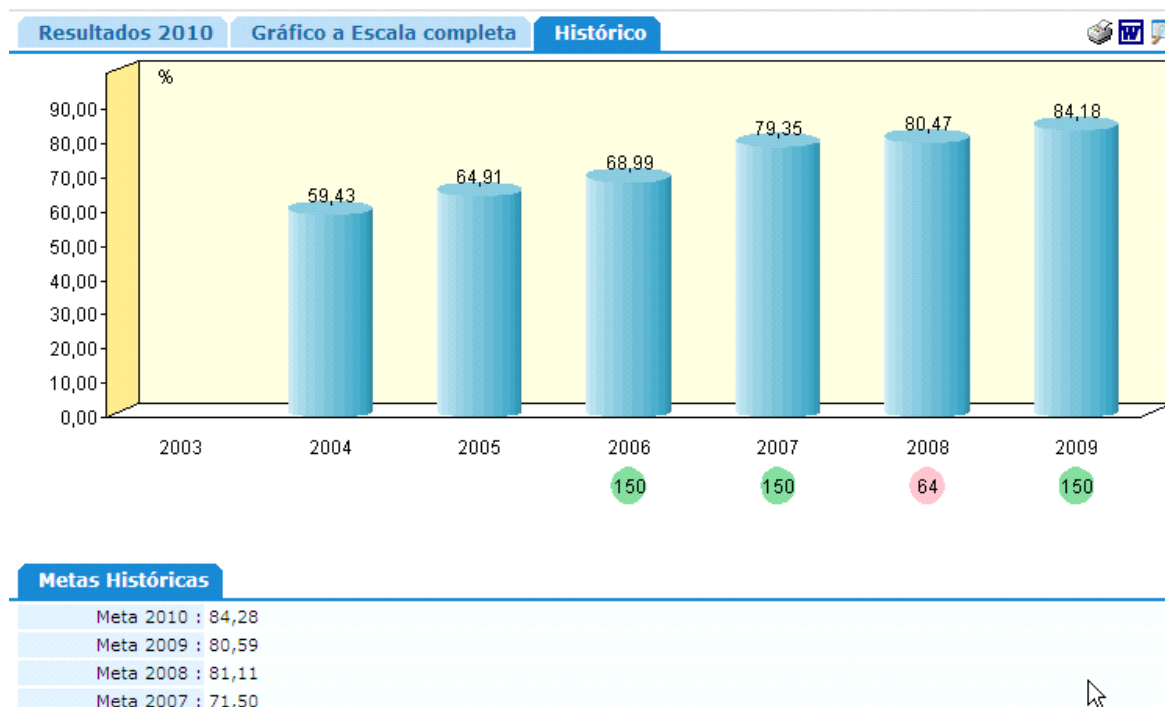
Gráfico 17: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas individual



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

De acuerdo a los resultados obtenidos por el indicador nivel de competencias tecnológicas para el equipo de negocio individual, es decir el dirigido a particulares, en la serie temporal se constata una evolución favorable hasta el 2009 año en que se acusa un leve decrecimiento de un 0,57%. Dato que, sin embargo, se ve compensado en el ejercicio 2010 con un valor de 86,25% (gráfico 26) recuperando así la tendencia positiva. Y como la meta fijada para este año era de 86,19% se obtiene un grado de consecución final 2010 de 150%, recuperando los valores de nivel máximo como ya sucedió en los ejercicios 2006 y 2007.

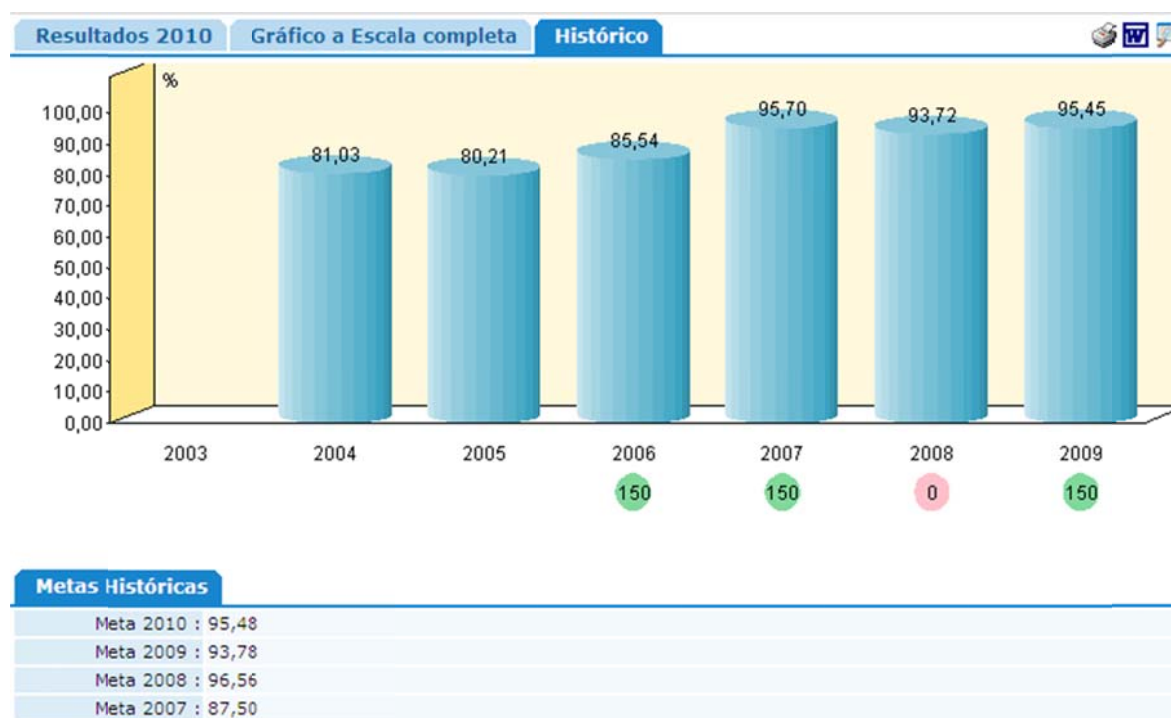
Gráfico 18: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas colectivos



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Si analizamos ahora el histórico del objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas referido al equipo humano responsable del negocio a colectivos: grupos y empresas, podemos decir que ha disfrutado de unos incrementos notables en los resultados anuales y en progresión desde el año 2004 hasta el 2009, siendo uno de los indicadores de este modelo de gestión por competencias que mejores valores comparativos ha ido obteniendo puesto que parte de un 59,43% en el año 2004 y escala hasta el 85% en el año 2010 (gráfico 27), siendo la meta objetivo de 84,28%.

Gráfico 19: Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas soporte ambos negocios



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Si observamos el gráfico de resultados que el grupo de personas de soporte (departamentos de marketing, finanzas, etc.) a ambos negocios (colectivos y particulares o individuales) ha obtenido en el indicador nivel de competencias tecnológicas podemos también afirmar que en general ha tenido un crecimiento positivo en la serie temporal 2004-2010, aunque haya sufrido descensos puntuales en 2005 y 2008. El valor más reciente 95,82% para el año 2010 (gráfico 28) se sitúa muy por encima del primero registrado en 2004 de 81,03%. Extremo este último que nos evidencia una vez más el éxito de la implantación del modelo de gestión por competencias.

Gráfico 20: Resultados 2008. Resumen todos los negocios

Perspectiva : 4-PERSONAS			CMI Perspectiva : 109,08%
Responsable	Código	Indicador	Consecución
Compañía			109.08
41 Máximo nivel de competencias			85.26
PRINCIPAL	E056121	Nivel de competencias tecnológicas SSCC (todas las personas)	21
PRINCIPAL	E056123	Nivel de competencias SSCC (todas las personas)	150
Empresas			107.63
41 Máximo nivel de competencias			81.36
PRINCIPAL	E057111	Nivel de competencias COLECTIVO	99
PRINCIPAL	E057112	Nivel de competencias tecnológicas COLECTIVO	64
Individuales			113.97
41 Máximo nivel de competencias			109.88
PRINCIPAL	E058111	Nivel de competencias INDIVIDUAL	150
PRINCIPAL	E058112	Nivel de competencias tecnológicas INDIVIDUAL	70

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 21: Resultados 2010. Resumen todos los negocios

Perspectiva : 4-PERSONAS			CMI Perspectiva : 150%
Responsable	Código	Indicador	Consecución
Compañía			150
41 Máximo nivel de competencias			150
PRINCIPAL	E056121	Nivel de competencias tecnológicas SSCC (todas las personas)	150
PRINCIPAL	E056122	Nivel de competencias tecnológicas SOPORTE ambos negocios	150
PRINCIPAL	E056123	Nivel de competencias SSCC (todas las personas)	150
Empresas			150
41 Máximo nivel de competencias			150
PRINCIPAL	E057111	Nivel de competencias COLECTIVO	150
PRINCIPAL	E057112	Nivel de competencias tecnológicas COLECTIVO	150
Individuales			150
41 Máximo nivel de competencias			150
PRINCIPAL	E058111	Nivel de competencias INDIVIDUAL	150
PRINCIPAL	E058112	Nivel de competencias tecnológicas INDIVIDUAL	150

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

En estos dos gráficos se recogen los valores para el año 2008 y 2010 a modo de resumen y para los tres equipos de personas (servicios centrales, empresas y particulares) de forma que se puede observar la clara evolución positiva que se ha producido a favor del último. De tal manera que los grados de consecución para el ejercicio 2010 han sido del 150% para todos los indicadores referidos al objetivo estratégico máximo nivel de competencias. Lo que indica que se han alcanzado los niveles máximos, es decir, los óptimos en grado de consecución. Si lo comparamos tal como decíamos con el 2008 podremos ver que su grado de consecución más exitoso ha sido el del negocio de individuales siendo de 113,97%, que queda realmente lejos del 150% al que nos referíamos.

Vistos los resultados cuantitativos obtenidos en este caso podemos concluir que la gestión por competencias ha contribuido a los objetivos estratégicos, por tanto queda demostrado así por la tesis.

9. ACCIONES FUTURAS

Actualmente ya se están aplicando los resultados de la gestión de competencias a los procesos de selección y también en la evaluación del desempeño y desarrollo.

La formación que se ha realizado hasta el momento ha ido dirigida de forma más directa a las competencias requeridas. Los objetivos del próximo plan de formación se focalizarán en incrementar el nivel de conocimientos en competencias críticas, generales y tecnológicas, por grupos de ocupaciones.

Ahora se dispone de una herramienta muy eficiente, que permite tener información sobre qué conocimiento tenemos, nuestra flexibilidad y polivalencia, orientaciones para nuestro desarrollo personal, etc.

A nivel individual cada persona puede hacer su propio análisis acerca de los conocimientos requeridos y aquellos que tiene, e incluso ver los conocimientos que requiere su propio crecimiento personal.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J. S. (1963). "Towards an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nº 14, noviembre, pp. 422-436.
- ADLER, P. A. y ADLER, P. (1994). "Observational techniques". En DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (1994) (eds.). *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, pp. 377-392.
- AGACINO, R. (2004). "Reestructuración productiva, flexibilidad y empleo en condiciones de crecimiento prolongado. Lecciones del caso chileno". En Fujii, G. y RUESGA S. M. (coords.) (2004). *El trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Pirámide.
- AGARWALA, T. (2003). "Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nº2, pp. 175-197.
- AGUER, M. (2005). *La era de las organizaciones virtuales*. Madrid: Pirámide.
- AGUIRRE DE MENA, J. M.; ANDRÉS, M.^a P.; RODRÍGUEZ, J. y Tous, D. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Pirámide.
- ALAMILLO, M. y VILLAMOR, E (2002). "Modelo de gestión por competencias". *Aedipe*, nº 21, junio, pp. 3-12.
- ALAVI, M. y LEIDNER, D. E. (2001). "Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, vol. 25, nº 1. pp. 107-136.
- ALBIZU, E. y LANDETA, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- ALCALÁ, M. A. (coord.) (2001). *La entrevista de selección. Manual para el entrevistador y el entrevistado*. Madrid: CIE, Dossat 2000.
- ALEDO, A. (1995). "El análisis de competencias: ¿Un camino hacia el learning organization?". *Capital Humano*, nº 81, septiembre, pp. 52-55.
- ALEGRE VIDAL, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación. Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- ALFARO, E; ALFARO, E J. y ALFARO, S. (2002). *Las mejores herramientas para la gestión de las remuneraciones*. Bilbao: Deusto.
- ALLE, V. (1997). *The knowledge evolution. Expanding organizational intelligence*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.
- ALLES, M. (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Barcelona: Granica.
- ALLES, M. (2005). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ALMAGRO GARCÍA, J.J (2004). *El reloj de arena*. Madrid: Pearson Alhambra.

- ALMARCHA, A. y ANDUJAR, M. (2004). "Formación y profesiones para la nueva sociedad". En MONREAL, J. (dir.) (2004). *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, cap. 16. Madrid: Thomson, Civitas.
- ALONSO, E.; DÍAZ, A.; HERNÁNDEZ, S.; MARTÍNEZ, J. J.; POZO, C. y VALERA, R. (2005). "Satisfacción laboral y entorno de trabajo en la Administración Pública". *Capital Humano*, nº191, pp. 84-94.
- ALTINK, W. M. M.; VISSER, C. F. y CASTELIJNS, M. (1997). "Criterion developer.-the unknown power of criteria as communication tools". En ANDERSON, N. y HERRIOT, P. (eds.), *International handbook of selection and assessment*. Chichester: Wiley.
- ÁLVAREZ, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- ÁLVAREZ DE MON, S. (1998). *La empresa humanista y competitiva. La persona, socio de la organización: participación, identidad y pertenencia*. Bilbao: Deusto.
- ÁLVAREZ DE MON, S. (2001). "El líder en la empresa y en la sociedad: cultura, valores y cambio". En ÁLVAREZ DE MON, S. et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 11. Madrid: McGraw-Hill.
- ÁLVAREZ DE MON, S.; CARDONA, P.; CHINCHILLA, M.^a N.; MILLER, P.; PÉREZ LÓPEZ, T. A.; PIN, J. R.; POELMANS, S.; RODRÍGUEZ LLUESMA, C.; RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. y TORRES, M. (2001). *Paradigmas del liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill.
- ALVIRA, F. (1983). "Perspectiva cualitativa – perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 22, pp. 53-75.
- AMABILE, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder (Colorado): Westview.
- ANDRÉS REINA, M. P. (2005). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- ANDREU, R.; RICART, J. E. y VALOR J. (1996). *La organización en la era de la información: Aprendizaje, innovación y cambio*. Madrid: McGraw-Hill.
- APPLEBAUM, E. (ed); BAYLEY, T.; BERG, P. y KALLEBERG, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- APPLEGARTH, M. (1992). *Programas de capacitación*. Santafé de Bogotá: Legis
- ARANA GONDRA, R.M (2003). *La visión de conjunto del director de la empresa*. Madrid: CIÉ. Inversiones Editoriales Dossat—2000
- ARBONÍES, A. L. (2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- ARCHIBUGI, D. e IAMMARINO, S. (2000). "Innovación y globalización: Evidencia e implicaciones". En MOLERO J. (ed.), *Competencia global y cambio tecnológico. Un desafío para la economía española*. Madrid: Pirámide.
- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and organization. The conflict between system and the individual*. Nueva York: Harper and Brothers.
- ARGYRIS, C. (1993). *On organizational learning*. Cambridge: Blackwell.
- ARGYRIS, C. y Schön, D. (1978). *Organization learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.

- ARGYRIS, C. y Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.
- ARIZA, J.A.; MORALES, A.C. y MORALES, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- ARMSTRONG, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos. Integrando el personal y la empresa*. Bogotá: Legis Editores.
- BABBIE, E. (1989), *The Practice of social Research*. Belmont: Wadsworth Publishing Co.
- BADARACO, J. L. (2002). *Liderando sin hacer ruido con excelentes resultados*. Bilbao: Harvard Business School Press/ Ediciones Deusto.
- BADER, G. E.; BLOOM, A. E. y CHANG, R. Y. (1999). *La medición del desempeño de un equipo*. Buenos Aires: Granica-Tec Consultores.
- BALKIN, D. B. y GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (1990): "Matching compensation and organizational strategies". *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 153-169.
- BALLART, X. y RAMIÓ, C. (2000). *Ciencia de la administración*. Valencia: Tirant lo Blanc.
- BARBER, A. E. y BRETZ, R. D. (2000): "Compensation, attraction and retention". En A RYNES, S. L. y GERHART, B. (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice*. San Francisco: Jossey Bass.
- BARCLAY, R. O. y KAYE, S. E. (2000). "Knowledge management and intelliger.: functions: A symbiotic relationship". En Miller, J. R (Ed.), *Millennium intelligence: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Nueva Jersey: CiberAge Books.
- BARLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1997). *The individualized corporation*. Nueva York Harper.
- BARNEY, J. B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy". En Foss (ed.), *Resources, firms, and strategies. A reader in the resources-based perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- BARNEY, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BARON, J. N. y KREPS, D. M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*, cap. 2 y 3. Nueva York: John Wiley & Sons.
- BARRANCO, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- BARRÓN RUIZ, A. (1991). *Aprendizaje por descubrimiento: Análisis crítico y reconstrucción*. Salamanca: Amarú.
- BARZELAY, M. (2001). *The new public management. Improving research and policy dialogue*. Berkeley: University of California Press.
- BARZELAY, M. y ARMAJANI, B. J. (1992). *Breaking through beureaucracy*. Berkeley: University of California Press.

- BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press, Macmilland.
- BAZINET, A. (1984). *La evaluación del rendimiento: métodos para la evaluación de los mandos intermedios de la empresa*. Barcelona: Herder.
- BECK, U. (1988). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- BECKER, B. y HUSELID, M. (2001). *El cuadro de mando de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; PICKUS, P. y SPRATT, M. (2002). "Los RRHH como fuente del valor de los accionistas: Investigación y recomendaciones". En ULRICH, D. y LOSEY, M. R.; LAKE, G. (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- BECKER, B. y HUSELID, M. (2006). "Strategic human resources management: Where do we go from here?". *Journal of Management*, vol. 32, nº6, pp. 898-925.
- BEER, M. (2002). "La transformación de la función de los RRHH en vistas al siglo veintiuno". En ULRICH, D.; LOSEY, M. R. y LAKE, G. (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos*, cap. 8. Barcelona: Gestión 2000.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P. R.; QUINN MILLS, D. y WALTON, R. E. (1989). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva del director general*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- BELDA, J. (1992). *Revelaciones de un cazatalentos*. Barcelona: Gestión 2000.
- BELL, C. R. (1996). *Mentoring. Haga crecer a sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.
- BELZUNEGUI, A. y BRUNET, I. (2006). *Gestió de qualitat. Teoria y pràctica*. col·lecció Eina 38. Tarragona: Publicacions URV.
- BERMAN, E. (1998). *Productivity in public an non-profit organizations. Strategies and techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- BENAVIDES, C. A. (1998). *Tecnología, innovación y empresa*. Madrid: Pirámide.
- BENNIS, W. (1990). *¿Cómo llegar a ser líder?* Bogotá: Norma.
- BENNIS, W. (1995). *Cambio y liderazgo*. Bilbao: Deusto.
- BERNIÉ, M.^a M. y D'ABOVILLE, A. (2003). *Los tests de selección de personal. Inteligencia-personalidad*. Bilbao: Deusto.
- BETTEL-FOX, Ch. (1990). "Selección y contratación basadas en competencias". En FERNÁNDEZ, G; CUBEIRO, J. C. y DAZIEL, M. (coords.), *Las competencias: Clave para la gestión integrada de los recursos humanos*, [pp. 75-94]. Bilbao: Ediciones Deusto.
- BILBAO, A. y PRIETO, C. (1990). "Políticas empresariales de mano de obra en el sur metropolitano". *Economía y Sociedad*, nº 3, pp. 141-143.
- BLACKER, F. (1995). "Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation". *Organization Studies*, vol. 16, nº 6, pp. 1021-1046.

- BLAKE, O. J. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- BLAKE, R. y MOUTON, J. (1980). *El nuevo grid gerencial*. México: Diana.
- BLANCO, A. (2005). "Valoración crítica de la inteligencia emocional". *Dirigir Personas, Revista de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (Aedipe)*, nº 35, septiembre, pp. 26-33.
- BLASI, J.; CONTE, M. y KRUSE, D. (1996). "Employee stock ownership and corporate performance among public companies". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 50, nº1, pp. 60-79.
- BLOOM, M. (1999). "The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations". *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 25-40.
- BLUE, M. L. y TAYLOR, J.C (1976). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- BOISOT, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. Nueva York: Oxford University Press.
- BONACHE, J. (2002). "Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial". En Bonache, J. y Cabrera, A. (eds.), *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- BONACHE, J. (2006). "Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.), *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.
- BONACHE, J. (2006a). "La evaluación del rendimiento". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.), *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 5. Madrid: Pearson Educación.
- BONACHE, J. (2006b). "Relaciones con sindicatos". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.), *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 8. Madrid: Pearson Educación.
- BONACHE, J. (2006c). "Retención y ruptura laboral". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.), *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 10. Madrid: Pearson Educación.
- BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.) (2006). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.
- BONTIS, N. (1999). *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital and knowledge*. Ontario: Universidad de Ontario Oeste.
- BOXWELL, R. J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill.
- BOYATZIS, R. E. (1995). *The competent manager*. Londres: Willey & Sons.
- BOYER, R. (1992). *La teoría de la regulación*. Valencia: Alfons El Magnànim.
- BRADLEY, R. (1997). "Intellectual capital and the new wealth of nations". *Business Strategy Review*, vol. 8, nº 1, pp. 53-62.
- BRICKLEY, J.; SMITH, C. y ZIMMERMAN, J. (2005): *Economía empresarial y arquitectura de la organización*. Madrid: McGraw-Hill.

- BREDRUP, H. (1995). "Competitiveness and competitive advantage". En ROLSTADÀS, A. (ed.). *Performance management: A business process benchmarking approach*. Londres: Chapman & Hall.
- BREWSTER, C. (2006). "La gestión de recursos humanos en Europa". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 17. Madrid: Pearson Educación.
- BREWSTER, CH.; MAYRHOFEN, W y MORLEY, M (Eds.). *Nuevos desafíos para la gestión de los recursos humanos en Europa*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- BROCKBANK, W. (2002). "El futuro de los RRHH: Hacia una mayor presencia". En ULRICH, D.; LOSEY, M. R. y LAKE, G. (2002). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- BROOKING, A. (1997). *El capital intelectual*. Buenos Aires: Paidós.
- BRUNET, I. et. al (1987). *Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.
- BRUNET, I. (coord.) (2005). *Competencias, igualdad de oportunidades y eficacia de la formación continua*. Madrid: Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.
- BRUNET, I. y BALTAR, F. (2011). *Creación de empresas. Innovación e instituciones*. Madrid: Ra-Ma Editorial.
- BRUNET, I. y BELZUNEGUI, F. (2000). *Empresa y estrategias en la perspectiva de la competencia global*. Barcelona: Ariel.
- BRUNET, I. y BELZUNEGUI, A. (2003). *Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Barcelona: Icaria.
- BRUNET, I. y BELZUNEGUI, A. (2005). *Teorías de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- BRUNET, I. y BÖCKER, R. (2007). *Desarrollo, industria y empresa*. Madrid: Tecnos.
- BRUNET, I. y CINCUNEGUI, C. (2010). *Desarrollo regional*. Madrid: Entimema – Los Libros de la Catarata.
- BRUNET, I.; PASTOR, I. y BELZUNEGUI, A. (2002). *Técnicas d'investigació social*. Barcelona: Pòrtic.
- BRUNET, I. y VIDAL, A. (2004). *Empresa y recursos organizativos*. Madrid: Pirámide.
- BRUNET, I. y VIDAL, A. (2008). *El gobierno del factor humano*. Madrid: Delta Producciones Universitarias.
- BRUNET, I.; BELZUNEGUI, A. y PASTOR, I. (2011). *Sociología de las organizaciones*, Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- BRYMAN, A. (1996). *Charisma and leadership in organizations*. Londres: Sage.
- BUENO, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- BUENO, E. (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". *Boletín de Estudios Económicos*, vol. Lili, agosto, pp. 207-229.

- BUENO, E. (1999a). "Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual". *Boletín Club Intelect*, nº 1, enero, pp. 2-3.
- BUENO, E.; MORCILLO, P. y SALMADOR M.^a P. (2005). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- BUNK, G. P. (1994). "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RTA" *Revista Europea de Formación Profesional*, nº 1, pp. 8-14.
- BYRNE, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- CABRERA, A. (2006). "La gestión del conocimiento". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 11. Madrid: Pearson Educación.
- CABRERA, A. y BONACHE, J. (2006). "Recursos humanos y ventaja competitiva". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (dirs.), *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- CABRERA, A.; GÓMEZ MEJÍA, L. R. y BONACHE, J. (2006). "Los pilares de la dirección de personas". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 1. Madrid: Pearson Educación.
- CABRERA, B. (2004). "¿Qué formación para qué empleo? Educación, trabajo y retórica". En MONREAL, J. (dir.) (2004). *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, cap. 17. Madrid: Thomson Civitas.
- CABRERA, E. E (2006). "La formación". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 6. Madrid: Pearson Educación.
- CABRERA, E. F. (2006a). "La evaluación de la gestión de recursos humanos". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 18. Madrid: Pearson Educación.
- CALLE DURAN, M.C. y ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. (2004). *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- CALLEJO, J. (1974), "Sobre el uso conjunto de prácticas cualitativas y cuantitativas", *Revista Internacional de Sociología*, 21, pp. 101-126.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall.
- CANGELOSI, V. E. y DILL, W. R. (1965). "Organizational learning: Observations toward a theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, pp.175-203.
- CANTERA, J. (2004). *Coaching. Mitos y realidades*. Madrid: Pearson Educación.
- CANTERA, F. J. (1995). "Del control externo a la Auditoría de Recursos Humanos". En ORDONEZ ORDONEZ, M. (ed.). *La nueva gestión de los recursos humanos*, cap. 17. Barcelona: Gestión 2000.
- CANTERA, F. J.; GARCÍA-MORÁN, R. y GÓMEZ, G. (1996). "Ingeniería por competencias". *Capital Humano*, n.º 95, pp. 36-41.

- CANTERA, F. J. (2005). "La nueva gestión de personas en el sector público local: el reto de la productividad". *Análisis Local*. nº 59, pp. 7-11.
- CARDONA, S. (1991). *Entrevistas de selección de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- CARDONA, P. (2001). "Intrategia: Una dimensión básica de la cultura empresarial", "Dirección por competencias: Evaluación y *coaching*" y "Liderazgo relacionar. En ÁLVAREZ DE MON, et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo*, caps. 2, 6 y 9. Madrid: McGraw-Hill.
- CARDONA, P. y MILLER, P. (2001). "El liderazgo de equipos". En ÁLVAREZ DE MON, et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 10. Madrid: McGraw-Hill.
- CARDONA, S. (1991). *Entrevista de selección de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- CARNEVALE, A.; GAINER, L. y MELTZER, A. (1988). "Workplace basics: The skills employers want". *Training & Development*, nº 42, pp. 22-26.
- CARREL, M. R.; ELBERT, N. E y HATFIELD, R. D. (1995). *Human resource management: Global strategies for managing a diverse workforce*. New Jersey: Prentice Hall.
- CASADO, J. M. (2004). "La necesidad de desaprender". En CASADO, J. M. (coord). *Desaprendizaje organizativo*. Barcelona: Ariel.
- CASCIO, W. E. y SERAPIO, JR., M. G. (1991). "Human resources systems in an international alliance: The undoing of a done deal?". *Organizational dynamics*, vol.19, nº 3, pp. 63-77.
- CASTELLS, M. (2000). *La sociedad red. La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (1). Madrid: Alianza.
- CASTELLS, M. y HALL, P. (2001). *Tecnópolis del mundo: La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Madrid: Alianza.
- CATALÀ, V (1991). *Manual de selección de personal*. Bilbao: Deusto.
- CATANIA, A. C. (1992). *Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- CAVEDA, J.L. (1997). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: CISS.
- CEA D'ANCONA, M. Á. (1996). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- CEOE (2002). *La gestión por competencias en España: Informe para el observatorio europeo de gestión por competencias*. Madrid: Departamento de Relaciones Laborales, CEOE.
- CHAMPY, J. (1995). *Reengineering management*. Nova York: Harper Collins Publishers.
- CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R. (1997). "Fair process: managing in the knowledge economy". *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 65-75.
- CHANDLER, A. (1962). *Structure and strategy*. Cambridge: MIT Press.
- CHANDLER, A. D. (1997). *The visible hand*. Cambridge: Harvard University Press.

- CHANG, P. L. y CHEN, W. L. (2002). "The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan". *International Journal of Management*, vol. 19, nº4, pp. 622-631.
- CHERNISS, C. y GOLEMAN, D. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos.
- CHIAVENATO, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- CHINCHILLA M.^a N. (2001). "Introducción", "Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones" y "Cómo retener el talento directivo: compromiso vs. rotación". En ALVAREZ DE MON, et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo*, introducción, caps. 1 y 7. Madrid: McGraw-Hill.
- CHINCHILLA M.^a N. y TORRES, M. (2001). "Liderazgo personal". En ALVAREZ DE MON, et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 8. Madrid: McGraw-Hill.
- CHRISTENSEN, C. M. y RAYNOR, M. E. (2003). *The innovator's solution. Creating sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School.
- CIVELLI, F. (1997). "New competences, new organizations in a developing world". *Industrial and Commercial Training*, vol. 29, nº 7, pp. 226-229.
- CLARKE, I. y MACKANESS, W. (2001). "Management intuition: an interpretative account of structure and content of decision schémas using cognitive maps". *Journal of Management Studies*, vol. 38, nº 2, pp.147-172.
- CLAVER, E.; GASCÓ, J. L. y LLOPIS, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.
- CLUTTERBUCK, D: et al. (1995). *Cómo aumentar el prestigio: marketing de la Función de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Colegio Oficial de psicólogos y Sociedad Española de Psicología (1990). "Actas del II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos", en *Psicología del Trabajo y Organizaciones, Volumen 3*. Madrid: C.O.P.
- COLLINS, H. (1993). "The structure of knowledge". *Social Research*, vol. 60, pp. 95-116.
- COLOM, A.; SARRAMONA, J. y VÁZQUEZ, G. (1994). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- COMISIÓN EUROPEA (2002a). *Towards a global partnership for sustainable development*. Bruselas: COM.
- COMISIÓN EUROPEA (2002b). "European SMEs and social and environmental responsibility". *Observatory of European SMEs*, nº 4.
- CONSULTORES ESPAÑOLES (1991). *Assessment center*. Madrid: Consultores Españoles.

- COLLINS, C. J. y SMITH, K. G. (2006). "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, vol. 49, nº3, pp. 544-560.
- COLLISON, C. y PARCELL, G. (2003). *La gestión del conocimiento: Lecciones prácticas de una empresa líder*. Barcelona: Paidós.
- COOK, M. (1998). *Personnel selection: Adding value through people*. Nueva York: ley.
- COOK, M. J. (1999). *Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de fuerza laboral*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- COOK, S. D. N. y YANOW, D. (1993). "Culture and organizational learning". *Journal of Management Inquiry*, vol. 2, nº 4, pp. 373-390.
- COOPER, C. L. y ROBERTSON, I. T. (1990). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (volumes 1986 a 1993), Chichester, N.Y.: Wiley.
- COSTAS, J. (1999). "La evaluación del desempeño como motor de mejora continua". *Capital Humano*, nº 120, pp. 16-20.
- CÔTÉ, S. y MINERS, C. T. H. (2006). "Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, nº1, pp. 1-28.
- COVEY, S. R. (1996). *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- COVEY, S. (1997). "Los principios primero". En GIBSON, R. *Preparando el futuro*. Barcelona: Gestión 2000.
- CRAWFORD, L. (2005). "La evaluación y el desarrollo de la competencia de las personas para la gestión de proyectos". En TURNER, J. R. (ed.), *Las personas en la gestión de proyectos*, cap. 2. Madrid: AENOR Ediciones.
- CROSBY, P. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Mèxic: CECSA.
- CROSBY, P. (1988). *La calidad sin lágrimas*. Mèxic: CECSA
- CRUZ VILLALÓN, J. (2005). "Poder de dirección y nuevas estructuras empresariales". En ESCUDERO RODRÍGUEZ R. (coord.), *El poder de dirección del empresario: Nuevas perspectivas*. Madrid: La Ley.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997). *Fluir*. Barcelona: Kairós.
- CUATRECASAS, L. (2005). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Paidós.
- CUERVO, A. (1994). *Análisis y planificación financiera de la empresa*. Madrid: Civitas.
- CUERVO, A. (dir.) (1994a). *Introducción a la administración de empresas*. Madrid: Civitas.
- CUMMINGS, L. L. y SCHWAB, D. P. (1985). *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*: México: Trillas.
- CURÓS, M. P. (2005). "Gestión y planificación de la carrera profesional". En OLTRA COMORERA, V. (coord.) (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- DALE, B. G. (2003). *Managing quality*. Oxford: Blackwell Publishing, 4ª edició.

- DALZIEL, M.; CUBEIRO, J. C. y FERNÁNDEZ, G. (1996). *Las competencias: Clave para la gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- DATTA, D. K.; GUTHRIE, J. P. y WRIGHT, P. M. (2005). "Human resource management and labor productivity: Does industry matter?". *Academy of Management Journal*, vol. 48, nº3, pp. 374.
- DAVENPORT, T. H. (2000). *Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión 2000.
- DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- DE ANSOARENA, A. (1999). *15 pasos para la selección de personal con éxito: Métodos e instrumentos*. Barcelona: Paidós.
- DEBORDES, P. (1998). *Coaching. Entrenamiento eficaz de los comerciales*. Barcelona: Gestión 2000.
- DE LA TORRE, I. (2000). "La dimensión social del capital humano. Formación ocupacional y formación continua". *Papeles de Economía Española*, n.º 86, pp. 266-279.
- DE LA VEGA, I. (1999). "Outdoor training: aprendiendo en tiempo real". *Capital Humano*, nº 116, pp. 59-62.
- DELBIDGE, R. (2007). "Explaining conflicted collaboration: A critical realist approach to hegemony". *Organization Studies*, vol. 28, nº9, pp. 1347-1357.
- DELBIDGE, R.; GRATTON, L. y JOHNSON, G. (2006). *The exceptional Manager*. Oxford: Oxford University Press.
- DELBIDGE, R.; HAUPTMEIER, M. y SENGUPTA, S. (2008). "Human relations special issue call for papers: Beyond the enterprise: Broadening the horizons of international HRM". *Human Relations*, vol. 61, nº12, pp. 1809-1811.
- DEMING, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- DE MULDER, E. (1996). "Prólogo". En HayGroup, *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- DE QUIJANO DE ARANA, S. D. Y GALÁN, D. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y s. desarrollo del personal*. Barcelona: PPU.
- DE SAÁ, P. y GARCÍA FALCÓN, J. M. (2001). "El sistema de recursos humanos desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorro españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. nº 8, pp. 109-137.
- DESSLER, G. (2000). *Administración de personal*. Madrid: Prentice Hall.

- DÍEZ DE CASTRO, J. y REDONDO, C. (2002). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- DILLON, A. y FLOOD, P. (1992). "The organisational commitment: Do human resource practices make a difference?". *Irish Business and Administrative Research*, vol. 13, pp. 48-60.
- DIXON, N. (1997). "The hallways of learning". *Organizational Dynamics*, vol. 25, nº 4, pp. 23-34.
- DODGSON, M. (1993). "Organizational learning: A review of some literatures". *Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 375-394.
- DOLAN, S. L.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. (2003). *La gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- DOWLING, R J. y WELCH, D. E. (2004). *International human resource management*. Londres: Thomson.
- DRUCKER, R E (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Nueva York: Harper & Row.
- DRUCKER, R E (1988). "Management and the worlds work". *Harvard Business Review*, vol. 66, nº 1, pp. 65-76.
- DRUCKER, R F. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Edhasa.
- DUNNETTE, M. D. y HOUGH, L.M (1993). *Handbook of industrial and Organizational Psychology*; volumes I a I : Palo Alto; Cal: Consulting Ppsychologists.
- ECHEVARRÍA, K. (1992). *Calidad total en los servicios públicos y en la empresa*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1999). *El Capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- EFQM EXCELLENCE MODEL 2003 FOR PUBLIC AND VOLUNTARY SECTOR (2003). Brussel'les. European Foundation for Quality Management. www.efqm.org
- EISENHARDT, K. M. (1988): "Agency and institucional-theory explanations: The case of retail sales compensation". *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 488-511.
- ELORDUY MOTA, J. I. (1993). *Estrategia de empresa y recursos humanos: Una visión dinámica de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- ERNST & YOUNG (1997). *Innovación en la gestión empresarial*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- ERNST & YOUNG (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- ESCORSA, P. y MASPONS, R. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice Hall.
- ESCORSA, P. y VALLS, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Ediciones de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- EVANS, M. G. (1970). "Leadership and motivation: a core concept". *Academy of Management Journal*, vol. 13, nº 1, marzo.

- FÉREZ, M.; GÜELL, A. M. y OBESO, C. et al. (1997). *El trabajo en el futuro*. Barcelona: Deusto.
- FERNÁNDEZ, A. (1998). *La función de los recursos humanos en tiempos de cambia*. Barcelona: Gestión 2000.
- FERNÁNDEZ, E.; AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, M. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid: McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ, G.; CUBEIRO, J. C. y DAZIEL, M. (coord.) (1990). *Las competencias: Clave para la gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1993). *La gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- FERNÁNDEZ ISOIRD, C. (2005). *Del cambio operativo al cambio estructural. Modelos organizativos para ser efectivo y eficiente*. Madrid: Díaz de Santos.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2002). *Gestionar la confianza. Un modelo integral de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*. Madrid: Pearson Educación, Prentice Hall.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- FERNÁNDEZ MATEO, I. (2006). "La gestión de carreras". En BONACHE, J. y CABREM, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 9. Madrid: Pearson Educación.
- FERNÁNDEZ MUÑIZ, B.; MONTES PEÓN, J. M. y VÁZQUEZ ORDÁS, C. J. (2005). *Como crear un entorno de trabajo seguro. Organización y gestión económica de la salud laboral*. Madrid: Thomson.
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. y SÁNCHEZ, J. C. (1997). *Valoración de puestos de trabajo: Fundamentos, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, n.º 56, pp. 178-192.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1994). "Las bases internas de la competitividad de la empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n.º 2, pp. 11-19.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (2005). *Estrategia de innovación*. Madrid: Thomson.
- FIOL, C. M. y LYLES, M. A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review*, vol. 10, n.º 4, pp. 803-813.
- FITT, D. (1990). "Remuneración basada en competencias, ¿qué significa eso?". En FERNÁNDEZ, G.; CUBEIRO, J. C. y DAZIEL, M. (coord.). *Las competencias: Clave para la gestión integrada de los recursos humanos*, pp. 129-146. Bilbao: Deusto.
- FITZ-ENZ, J. (1992). *El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- FITZ-ENZ, J. (1996). *Benchmarking staff: Ventajas competitivas y servicio al cliente*. Bilbao: Deusto.
- FLEISHMAN, E.A y BASS, A.R. (1976). *Estudios de psicología Industrial y del personal*. México, Trillas.

- FOMBRUN, C; TICHY, N. y DEVANNA, M. A. (eds.) (1984). *Strategic human resource management*. Nueva York: Wiley and Sons.
- FONDAS, N. y WEIRSEMA, M. (1997). "Changing of the guard: the influence of CEO socialization on strategic change". *Journal of Management Studies*, vol. 3, n.º 4, pp. 561-584.
- FUJII, G. y RUESGA S. M. (2004). "Introducción: El trabajo en un mundo globalizado" En FUJII, G. y RUESGA S. M. (coords.) (2004). *El trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Pirámide.
- GALBRAITH, J. R. y KAZANJIAN, R. K. (1986). *Strategy implementation. Structure, systems and processes*. Saint Paul: West.
- GALVE, C. y ORTEGA, R. (2004). "Panorámica crítica sobre la dirección de recursos humanos y su influencia en el performance de la organización". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 2ª época, vol. 14, n.º 1, pp. 11-30.
- GAN, E; ALONSO B.; BATALLA, F; CASALS, D.; FABRA, G.; DE FRANCISCO, E.; PI S.; SARDAÑÉS, E. y URBANO, M. A, (1996). *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Apostrofe.
- GAN, E (1996). *Desarrollo de recursos humanos. Manual de programas*. Barcelona: Apostrofe.
- GAN, E; ALONSO, B.; DE FRANCISCO, D. y PUYOL, S. (1995). *Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa*. Barcelona: Apóstrofe.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (2001). *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw-Hill.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y DEL VAL, M. T. (1996). *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*. Madrid: Díaz de Santos.
- GARCÍA, M.; HIERRO, E. y JIMÉNEZ, J. J. (1997). *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid: ESOC Editorial.
- GARCÍA MONGE, J. A. (1998). "Aprender a desaprender". En ALEMANY, C. (coord.), *14 aprendizajes vitales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- GARCÍA NOYA, M.; HIERRO DÍEZ, E. y JIMÉNEZ BOZAL, J. J. (1997). *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid: ESIC Editorial.
- GARCÍA RUIZ, P. y GARCÍA PONT, C. (2004). "Estructura y acción de las empresas multinacionales. El nuevo rol de los mandos intermedios". *Sociología del Trabajo*, nº 51, pp. 82-106, Madrid.
- GARCÍA-TENORIO, J. y SABATER, R. (coords.) (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- GARCÍA-TENORIO, J. y SÁNCHEZ, I. (2004). "La encrucijada de los enfoques de dirección de recursos humanos: Un análisis de sus sinergias en los hoteles españoles". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 2ª época, vol. 14, nº 1, pp. 31-59.
- GARRALDA, J. (2001). "E-learning: Un modelo descriptivo para explicar su(s) significado(s)". *Capital humano*, n.º 145, pp. 10-12.
- GARVIN, D. (1993). "Building a learning organization". *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 78-91.

- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C. A. (1997). *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management*. Londres: William Heinemann.
- GIGET, M. (1998). *La dynamique stratégique de l'entreprise*. Paris: Dunot.
- GIL, L; RUIZ, L. y RUIZ, J. (1999). *La nueva dirección de personas en la empresa*. McGraw-Hill.
- GILL, J. y JOHNSON, P. (2002). *Research methods for managers* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- GOLEMAN, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- GOLEMAN, D. (1997). *La salud emocional*. Barcelona: Kairos.
- GOLEMAN, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- GOLEMAN, D. (2006). *Inteligencia social*. Barcelona: Kairos.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*, 3ª edición. Madrid: Prentice Hall.
- GÓMEZ MEJÍA, L. BALKIN, D. y CARDY, R. (2004). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Alambra.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; EGATZ, A. y LARRAZA, M. (2006). "Gestión de recursos humanos e innovación". En BONACHE, J. Y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 14. Madrid: Pearson Educación.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. y SÁNCHEZ MARÍN, G. (2006). *La retribución y los resultados de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- GOODALE, J. G (1998). *La entrevista*. Madrid: Pirámide.
- GORE, E. (2004). *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Granica.
- GOULDNER, A. W. (1957). "Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles". *I. Administrative Science Quaterly*. vol. 2, nº3, pp. 281-306.
- GRANT, R. M. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- GREER, C. R. (2001). *Strategic human resource management: A general managerial approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- GROVE, A. S. (1989). *Las relaciones interpersonales en el trabajo. Cómo mejorarlas y cómo superar las diferencias*. Bilbao: Deusto.
- GUACH, J. (2000). *La formación basada en competencias y sus implicaciones con el desarrollo del profesional reflexivo*. La Habana: CIPS.
- GUERRERO, S. y BARRAUD-DIDIER, V. (2004). "High-involvement practices and performance of french firms". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, nº8, pp. 1408-1423.
- GUEST, D. (2002). "Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM". *Journal of Industrial Relations*, vol. 44, nº3, pp. 335-358.

- GUEST, D. y KLING, Z. (2004). "Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven?". *Journal of Management Studies*, vol. 41, nº3, pp. 401-423.
- GUEST, D. E. (1999). "Human resource management – the worker's verdict". *Human Resource Management Journal*, vol. 9, nº3, pp. 5-25.
- Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas* (1997). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, programa Óptima de Igualdad de Oportunidades en las empresas: Instituto de la Mujer.
- GUILLEN, M. (2005). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- HAIR, J. F.; PRENTICE, E. CANO, D. y GÓMEZ-SUÁREZ, M. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- HAMBRICK, D. C. y SNOW, C. C. (1989): "Strategic reward systems". En: SNOW, C. C. (ed.), *Strategy, organization design and human resources management*. Greenwich: JAI Press.
- HAMEL, J.; DUFOUR, S. y FORTIN, D. (1993). *The Case Study Methods*, Newbury Park: Sage.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1993). "Strategy as stretch and leverage". *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 75-84.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- HAMMEL, G. (2000). *Liderando la revolución*. Gestión 2000.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Perramón.
- HANDY, Ch. B. (1985). *Understanding organisations*. Londres: Penguin Books.
- HANDY, C. (1995). "Trust and the virtual organization". *Harvard Business Review*: mayo-junio, pp. 40-50.
- HANDY, L.; DEVINE, M. y HEATH, L. (1996). *360° Feedback: Unguided missile or powerful weapon*. Berkampstead: Ashridge Management College.
- HAX, A. C. y MAJLUF, N. S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- HAYGROUP (1996), *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- HAY IBÉRICA (1986). *Manual de evaluación de puestos*. Madrid: Hay Ibérica.
- HENDERSON, R. I. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world*. New Jersey: Prentice Hall.
- HERMEL, Ph. (1990). *La gestión participativa*. Barcelona: Gestión 2000.
- HERRANZ, S. A. y DE LA VEGA, A. R. (1999). "Las competencias: Pasado y presente". *Capital Humano*, n.º 123, junio, pp. 58-66.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K. (1982). *Management organizational behaviour; Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- HERZBERG, F. (1954). *Work of the nature of man*. Cleveland: The Word of Publishing Company.
- HILTROP, J. M. y DESPRES, C. (1994). "Benchmarking the performance of human resource management". *Long range planning*, vol. 27, nº6, pp.43-57.
- HONEY, P. y MUMFORD, A. (1986). *A manual of learning styles*. Maidenhead: Peter Honey.
- HUANG, T. -. (1997). "The effect of participative management on organizational performance: The case of Taiwan". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, nº5, pp.X7-689.
- HUBER, G. P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, nº 1, pp. 88-115.
- HORTON, S. (2000). "Introduction. The competency movement: Its origins and impact on the public sector". *International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, nº4, pp. 306-318.
- HUSELID, M. A. (1995). "The Impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº3, pp. 635-672.
- IMAI, M. (1991). *Kaisen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Mèxic: CECSA
- Instituto de la Mujer (1995). *Catálogo de Acciones Positivas*. Madrid: Ediciones Instituto de la Mujer.
- ISAACS, J. L. (1998). "Indagar". En STERN, W. y SATALK, G. (BCG) (Eds.). *Ideas sobre estrategia*. Bilbao: Deusto.
- ICHNIEWSKI, C. y SHAW, K. (1999). "Effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U. S. and japanese plants". *Management Science*, vol. 45, nº5, pp. 704-721.
- ISHIKAWA, K. (1985). *Guía de control de la calidad*. Nova York: UNIPUB.
- ISHIKAWA, K. (1986). *¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- ISHIKAWA, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- JAMES, P. T. J. (1997). *La gestión de calidad total: un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- JAY, R. (2002) *Entrevista de selección*. Madrid: Pearson Alhambra.
- JENKINS, M. y JOHNSON, G. (1997). "Entrepreneurial intentions and outcomes A comparative causal mapping study". *Journal of Management Studies*, vol. 34, nº 6, pp. 895-920.
- JERICÓ, R (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Pearson Educación.
- JONASSEN, D. H. y GRABOWSKI, B. L. (1993). *Handbook of individual differences, learning and instruction*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- JUCH, B. (1987). *Desarrollo personal*. México: Limusa.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- KALLEBERG, A. L. y MASTEKAASA, A. (1998). "Organizational size, layoffs, and quits in Norway. *Social Forces*, vol. 76, nº4, pp. 1243-1273.
- KATOU, A. (2001). "Test of a causal human resource management performance linkage model: Evidence from the geek manufacturing sector. *International Journal of Business Science and Applied Management*, vol.6, nº1, pp. 16-29.
- KEEGAN, A. y TURNER, R. (2005). "La gestión de los recursos humanos en las organizaciones basadas en proyectos" En TURNER, J. R. *Las personas en la gestión de proyectos*, cap. 1. Madrid: AENOR Ediciones.
- KOCHAN, T. A.; KATZ, H. C. y MCKERSIE, R. B. (1993). *Las transformaciones de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Madrid: MTAS.
- KOCHAN, T. A.; LANSBURY, R. D. y MACDUFFIE, J. P. (eds.) (1997). *After lean production*. Ithaca: Cornell University Press.
- KOCHAN, T. A. y OSTERMAN, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- KÖHLER, H. D. y MARTÍN ARTILES, A. (2005). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta.
- KOLB, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- KOONTZ, H.; O DONNELL, C. y WHEIRICH, H. (1990). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- KOTTER, J. P. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- KOTTER, J. P. (1997). *El líder del cambio*. Madrid: McGraw-Hill Iberoamericana de España.
- KOURILSKY, F. (2005). *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- KRIEGER, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Education.
- LABRADO FERNANDEZ, MI. (2000) *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo, selección, formación, organización y valoración de puestos*. Barcelona: Gestión 2000.
- LAHERA, A. (2005). *Enriquecer el factor humano. Paradigmas organizativos y trabajo en grupo*. Madrid: Ediciones de Intervención Cultural/El Viejo Topo.
- LARRAZA, M. (2006): "La retribución". En: BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.), *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp. 189-226). Madrid: Prentice Hall-Pearson Education.
- LATIESA, M. (ed.) (1991). *El pluralismo metodológico en la investigación social. Ensayos Típicos*. Granada: Universidad de Granada.
- LATTMAN, Ch. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

- LAWLER, E. E. (1986): *La retribución: Su impacto en la eficacia empresarial*. Barcelona: Hispano Europea.
- LAWLER, E. E. (1995). "Organizational effectiveness: new realities and challenges". En RISHER, H. y FAY, C. (eds.). *The performance imperative*. San Francisco: Josey-Bass.
- LAWLER, E. E. III.; MOHRMAN, S. A. y LEDFORD, G. E. J. (1995). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. Francisco: Jossey-Bass.
- LAYDER, D. (1993). *New Strategies in Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- LEAL, A. (coord.) (1999). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
- LE BOTERF, G. (1991). *Evaluación del personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- LE BOTERF, G. (1991a). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Bilbao: Deusto.
- LE BOTERF, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- LE BOTERF, G.; BARZUCCHETTI, S. y VINCENT, F. (2001). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- LENGNICK-HALL, C. A. y LENGNICK-HALL, M. L. (1988). "Estrategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review*, vol. 13, n.º 3, julio, pp. 454-470.
- LEONARD-BARTON, D. (1995). *Wellspring of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- LEV, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement and reporting*. Washington: The Brookings Institutions.
- LEV, B. (2005). "Intangibles a la cruïlla". *Revista de Comptabilitat y Direcció*, Monogràfic sobre Medició, Control y Gestió dels Intangibles. ACCID-Deusto, n.º 1, pp. 17-31.
- LEVITT, B. y MARCH, J. G. (1988). "Organizational learning". *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-340.
- LEVY-LEBOYER, C. (1991). *Evaluación del Personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Díaz de Santos.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1997). *Gestión de competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- LÉVY-LEBOYER, C. (2000). *Feedback de 360º*. Barcelona: Gestión 2000.
- LIEBERSON, S. (1992). "Small N's and big conclusions: An examination of the reasoning in comparative studies based on small number on cases". En RAGIN, C. C. y BECKER, H. S. (eds.) (1992), *What Is a Case? Exploring the Foundation of Social Inquiry*, Nueva York: Cambridge University Press, pp. 105-118.
- LIKERT, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. Nueva York: McGraw-Hill.

- LLORENS, F. y FUENTES, M. M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- LLORENTE, J. (1998). "Introducción a las competencias: Por qué son lo que hay que tener". *Capital Humano*, nº 122, mayo, pp. 12-14.
- LLORIA, M. B. (2000). "El conocimiento como recurso y capacidad. Una aproximación a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva". *Documento de Trabajo*, Universidad de Valencia.
- LOCKE, R. R. (1984). *The end of the practical man: Entrepreneurship and higher education in Germany, France and Great Britain, 1880-1940*. Greenwich: JAI Press.
- LONDON, M. y MONE, E. M. (1999). "Continuous learning". En ILGEN, D. R. y PU-LAKOS, E. D. (eds.) *The changing nature of performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- LÓPEZ PELÁEZ, A. (2003). *Nuevas tecnologías y sociedad actual: El impacto de la robótica*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- LÓPEZ SALAZAR, P. E. y LÓPEZ SÁNCHEZ, J. A. (2003). "¿Qué es el aprendizaje organizativo?". *Estudios en Ciencias Administrativas*, vol. 1, nº 1, pp. 261-290.
- LUQUE, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- LUSSIER, R. N. y ACHUA C. E. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México D. E: International Thomson Editores.
- MARISTANY, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- MARR, R. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2001). *El modelo EFQM de excelencia como referente en la modernización de la Administración Pública española*. Madrid. RPI 103.890, 17-5-2001.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2004). *El modelo EFQM, referente óptimo en la dirección estratégica de la Administración Pública orientada a la excelencia*. Tesis doctoral llegada el 14 de setembre del 2004. Madrid: UAM.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2005a). "Los procesos en la Administración Pública: Una aproximación desde el Modelo EFQM de Excelencia". *Forum Calidad*, 159, (març), pp. 33-40.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2005b). "La integración de la innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad el servicio en la Administración Pública en el modelo EFQM de Excelencia". *Revista Andaluza de Administración Pública*, 57 (gener-febrer-març), pp. 255-277.
- MARTÍNEZ, I. M. y SALANOVA, M. (2006). "Autoeficacia en el trabajo: El poder de creer que tú puedes". *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social: Recursos Humanos*, nº 279, pp. 175-202.
- MARTOCCHIO, J. J. (1998). *Strategic compensation: A human resource management approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- MAS, M. y QUESADA, J. (dirs.) (2005). *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España*. Bilbao: Fundación BBVA.
- MASON, J. (1996). *Qualitative Researching*, Londres: Sage.
- MATUTE BUTRAGUEÑO, E. (1980). *Criterios básicos para la planificación de plantillas*. Madrid: CISS.
- MAYO, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- MCADAMS, J. L. (1998). *Premiar el desempeño*. Madrid: Díaz de Santos.
- MC FARLAND, L. J.; SENN, L. E. y CHILDRESS, J. R. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- MCGRATH, J. E. (1984). *Group interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MENÉNDEZ-VALDÉS, J. M. (2001), "Gestión por competencias en España. Reflexiones desde el Observatorio Europeo de Gestión por Competencias". *Aedipe*, nº 19, pp. 30-45.
- MERCER, W. M. (1993). "La evaluación individual y la remuneración por rendimiento". *Capital Humano*, nº 62, pp. 38-41.
- MERINO-DÍAZ DE CERIO, L. (2003). "Quality management practices and operational performance: Empirical evidence for spanish industry". *International Journal of Production Research*, vol. 41, nº12, pp. 2763-2786.
- MEYER, J. P. Y ALLEN, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, vol. 1, nº1, pp. 61-89.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978). *Organization strategy: Structure and process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- MILKOVICH, G. T. (1988): "A strategic perspective on compensation managemer.: En: ROWLAND, K. y FERRIS, G. (eds.), *Research in personnel and human resources*, vol. 6. Grrenwich: JAI Press.
- MILKOVICH, G. T. y NEWMAN, J. M. (2004). *Compensation*. Nueva York Irwin/McGraw-Hill.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2005). *Guía Laboral*. Madrid: M.T.S.S.
- MINTZBERG, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MIÑARRO MARTÍNEZ, J. (coord.) (2004). *E- Recruiting: nuevos canales de atracción del talento*. Madrid: Pearson Alhambra.
- MITRANI, A.; DALZIEL, M. M. y SUÁREZ DE PUGA, I. (1992). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- MOLONEY, K. (2001). "Las entrevistas de análisis del comportamiento y los marcos de competencias". *Aedipe*, nº 16. pp. 39-44.
- MONDY, R. W.; NOE, R. M. y PREMEAUX, S. R. (1999). *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- MONREAL, J. (2004). "Formación y capital humano en la empresa. Presente y futuro". En MONREAL, J. (dir.) (2004). *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, cap. 13. Madrid: Thomson Civitas.
- MONTEMAYOR, E. F. (1996): "Congruente between pay policy and competitive strategy in high-performing firms". *Journal of Management*, vol. 22, pp. 889-908.
- MORALES, A. C. (2004). *Análisis y diseño de sistemas organizativos*. Madrid: Civitas Ediciones.
- MORALES, A. C; ARIZA, J. A. y MORALES, E. (1999). *Gestión integrada de personas. Una perspectiva de organización*. Bilbao: Desclee De Brouwer.
- MORENO, P. (1997). "Aprendizaje organizativo y generación de competencias". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 77/78, pp. 247-261.
- MORGAN, H. HM y COFFER, J. W (1986). *Manual del Entrevistador*, Madrid. TEA.
- MOSLEY, D. C; MEGGINSON, L. C. y PIETRI, P. H. (2005). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Madrid: Thomson.
- MOSS KANTER, R. (1984). *The change matters*. Nueva York: Touchstone/Simon & Schuster.
- MURO VILLALÓN, F. (2003). *El pez que no quiso evolucionar*. Madrid: Pearson. Alhambra.
- NAVARRO GUZMÁN, J. I. (1993). *Aprendizaje y memoria humana*. Madrid: McGraw-Hill.
- NAVILLE, P. (1985). "División de trabajo y distribución de las tareas". En FRIEDMANN, G. y NAVILLE, P. (eds.). *Tratado de sociología del trabajo*, t. 1, pp. 369-384. México D. E: Fondo de Cultura Económica.
- NEELY, A.; ADAMS, C. y KENNERLEY, M. (2002). *The performance prisco: The score-card for measuring and managing business success*. Londres: Prentice Hall.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- NGO, H. -.; LAU, C. y FOLEY, S. (2008). "Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China". *Human resource management*, vol.47, nº1, pp. 73-90.
- NOE, R. A.; HOLLENBECK, J. R.; GERHART, B. y WRIGHT, R. M. (1994). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Homewood: Austen Press.
- NOHRIA, N. y ECCLES, R. (1994). *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Pres.
- NOHRIA, N. y GHOSHAL, S. (1997). *The differentiated network*. San Francisco: Jossev-Bass.
- NOMEN, E. (2005). *Valor razonable de los activos intangibles. El efecto mariposa de la segunda deslocalización*. Barcelona: Deusto.
- NONAKA, I. (1991). "The knowledge-creating company". *Harvard Business Revient* vol. 69, nº 6, pp. 96-104.
- NONAKA, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, vol. 5, n.º 1, pp. 14-37.

- NONAKA, I. (1996). "The knowledge-creating company". En STARKEY, K. (ed.). *How organizations learn*. Londres: International Thompson Business Press.
- NONAKA, I. (ed.) (2005). *Knowledge management. Critical perspectives on business and management*. Londres: Routledge.
- OCDE (1993). *Gestión de recursos humanos y tecnología de fabricación avanzada*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- OCDE (1999). *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. Paris: OCDE.
- OHNO, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Cambridge: Productivity Press.
- OLLEROS, M. (1997). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Gestión 2000.
- OLTRA, V. (2003). "La investigación estratégica en recursos humanos: Una reflexión crítica sobre su significado, alcance y limitaciones". *Revista de Trabajo y Seguridad Social, CEF*, nº 247, pp. 85-141.
- OLTRA, V. (2005). "Presentación" e "Introducción al desarrollo del factor humano" En OLTRA, V. (coord.) (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- ONGALLO, C. (1998). "Cinco claves para entender la comunicación interna". *Revista de Relaciones Laborales*, n.º 19, pp. 114-122.
- OSBORNE, D. y PLASTRIK, P. (1997). *Banishing Bureaucracy*. New York: McGraw Hill.
- OUCHI, W. (1984). *Teoría Z*. Barcelona: Orbis.
- PASTOR, J. C. (2006). "El liderazgo de personas en las organizaciones". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 3. Madrid: Pearson Educación.
- PATTERSON, M. G.; WEST, M. A. y WALL, T. D. (2004). "Integrated manufacturing empowerment, and company performance". *Journal of Organization Behavior*, vol. 25, nº 5, pp. 641-665.
- PAYERAS, J. (2004). *Coaching y liderazgo. Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos.
- PEÑA BAZTAN, M. (1990). *Dirección de personal: Organización y técnicas*. Barcelona: Esade.
- PEREDA, S. (1997). *Técnicas de gestión de recursos humanos (1)*. Madrid: CEPADE.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1993). *La valoración de los puestos de trabajo*. Madrid: Eudema.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998). *Ética, eficacia y competencia directiva. El liderazgo en el siglo XXI*. Bilbao: Deusto.

- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998a). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao: Deusto.
- PERETTI, J. M. (1998). *Gestión des ressources humaines*. París: Librairie Vuibert.
- PERRENOUD, Ph. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Editorial Graó. Biblioteca de Aula.
- PETERAF, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 3, pp. 179-191.
- PETERS, T. (1995). *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*. Bilbao: Deusto.
- PFEFFER, J. (2000). *La ecuación humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- PICHAULT, F. y NIZET, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris: Seuil.
- PIN ARBOLEDAS, J. R. y GÓMEZ-LLERA, G. (1994). *Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*. Madrid: McGraw-Hill.
- PIN, J. R. y SUÁREZ, E. (2001). "Retribución y satisfacción" y "La dirección de personas de la vieja a la nueva economía". En ALVAREZ DE MON, et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo*, caps. 3 y 12. Madrid: McGraw-Hill.
- PINEDA, P. (1995). *Auditoría de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- POELMANS, S. y BEHAN, B. (2006). "La gestión del equilibrio entre el trabajo y la familia". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 16. Madrid: Pearson Educación.
- PORRET, M. (1997). "Evolución histórica y situación actual de la dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones". *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, nº 171, pp. 125-176.
- PORRET, M. (2004). *Dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Barcelona: Universitat de Barcelona, Ediciones Gráficas Rey.
- PORTER, L. W. y LAWLER, E. E. (1977). *Managerial attitudes and performance*. Nueva York: McGraw-Hill.
- PORTER, L. W.; BIBLEY, G. A. y STEERS, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill/Irwin.
- PRAHALAD, C K. y HAMEL, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, vol. 68, n.º 3, mayo-junio.
- PRIES, L. (1995). *La reestructuración productiva como modernización reflexiva*. México: UAM.
- PROBST, G. J. B. y BÜCHEL, B. S. T. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage on the future*. Nueva York: Prentice Hall.
- PRUSAK, L. (1997). *Knowledge in organizations*. Butterworth-Heinemann.
- PUCHOL, L. (2000a). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- PUCHOL, L. (2000b). *Casos y supuestos en dirección y gestión de RR.HH.*, Madrid: Díaz de Santos.

- PURCELL, J. (1989). "The impact of corporate strategy on human resource management". *New Perspectives on Human Resource Management*. pp. 67-91.
- QUINN, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. Nueva York: The Free Press.
- QUIJANO, S. (1985) *Un enfoque sistemático para la selección de personal: predictores de éxito para puestos de ejecutivo*, Barcelona; Universitat de Barcelona.
- QUINTANILLA, I. (1992). *Selección y Evaluación del Personal*. Valencia: Promolibro.
- QUINTANILLA ALBARECA, J. (2004). *Competencias de la Dirección de Personas*. Madrid: Pearson Alhambra.
- RAGIN, C. C. y BECKER, H. S. (eds.) (1992) *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Nueva York: Cambridge University Press.
- RAJAGOPALAN, N. (1997): "Strategic orientations, incentive plan adoptions and firm performance: Evidence from electric utility firms". *Strategic Management Journal* vol. 18, pp. 761-785.
- RANDELL, G.; PACKARD, P. y SLATER, J. (1988). *La valoración y formación del personal*. Bilbao: Deusto.
- RECIO, E. M. (1986). *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Hispano Europea.
- RECIO, M. L. (2005). *Los recursos intangibles: Gestión y reconocimiento en la empresa española*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- RECUERO ARGOMÁNIZ, C. (2002). "Mitos y realidades de la gestión de las personas en las organizaciones del siglo XXI". *Capital humano*, nº 152, 28-32.
- REDDIN, W. J. (1994). *Using Test to Improve Trainig: The Complete Guide to Selecting, Developing and Using Training Instruments*- New Jersey: Prentice Hall.
- REES, D. (2005). "La gestión de la cultura". En Turner, J. R. *Las personas en la gestión de proyectos*, cap. 9. Madrid: AENOR Ediciones.
- REGUEIRA, C. D. (1994). *Formación y desarrollo de recursos humanos*. Madrid: Centro de Desarrollo de Recursos Humanos.
- REIG E.; FERNÁNDEZ J. y JAULI, I. (2003). *Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. Madrid: Thomson Editores.
- RIDDESSTRALLE, J. y NORDSTROM, K. (2000). *Funky Business: El talento mueve al capital*. Madrid. Pearson Alhambra.
- RIESGO MÉNGUEZ, L. (1900). *Selección de personal*. Madrid: Paraninfo.
- RIMSKY, T. M. (2005). *Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal*. México: McGraw-Hill.
- RINCÓN, D. D. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.

- RIVA, J. C. y ALEMANY, C. R. (1993). "La entrevista focalizada, una nueva técnica para la selección de personal". *Capital Humano*, n.º 61, pp. 26-30.
- ROBBIN, S. (2003). *La verdad sobre la Dirección de Personas y nada más que la verdad*. Barcelona: Gestión 2000.
- ROBERTSON, I. T.; SMITH, M. y COOPER, D. (1992). *Motivation*. Londres: Institute of Personnel Management.
- ROBINSON, D. G. y ROBINSON, J. C. (1999). *Consultoría de rendimiento. Más allá de la formación*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- RODRÍGUEZ, J. M. y VENTURA, J. (2003). "Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the spanish manufacturing industry". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nº7, pp. 1206-1226.
- RODRÍGUEZ LLUESMA, C. (2001). "Estilos de dirección". En ALVAREZ DE MON, et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 4. Madrid: McGraw-Hill.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M.^a (2001). "Comunicación interpersonal y en la empresa". En ALVAREZ DE MON, et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 5. Madrid: McGraw-Hill.
- RODRÍGUEZ-SERRANO J. C. (2005). "Gestión del puesto de trabajo". En OLTRA COMORERA, V. (coord.) (2005). *Desarrollo del factor humano*, cap. 2. Barcelona: Editorial UOC.
- ROGERS, E. M. (2003). *Difusion of innovations*. Nova York: The Free Press.
- SAAVEDRA ROBLEDÓ, I. (1997). *Planificación y selección de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- SAITUA, A. y VAZQUEZ, I. (2001). "La auditoría estratégica de la función de recursos humanos". En ALBIZU GALLASTEGI, E. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- SALAZAR, G. y MOLANO, M. (2000). *Coaching en acción*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- SALGADO, J. F. y MOSCOSO, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal. Teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Pirámide.
- SALGADO, J. F. y MOSCOSO, S. (2005). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal, teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Pirámide.
- SALGADO, J. F.; MOSCOSO, S. y LADO, M. (2006). "Reclutamiento y selección". En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 4. Madrid: Pearson Educación.
- SARABIA, B. y ZARCO, J. (1997), *Metodología cualitativa en España*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Cuaderno Metodológico núm. 22.
- SARRAMONA, J. (2002). *La formación continua laboral*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2000). "Un modelo de competitividad empresarial basada en los recursos humanos". *Economía Industrial*, n.º 332, pp. 129-13"

- SASTRE, M. A. (1995). "Outplacement: una aproximación a su realidad teórica. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 6, pp. 185-199.
- SASTRE, M. A. (1995a). "La elección del consultor de *outplacement*". *Capital Humano*, nº 83, Suplemento de Selección de Personal, pp. 14-20.
- SASTRE, M. A. (1996). "Servicios de *outplacement*: algo más que imagen". *Capital Humano*, nº 94, Suplemento de Selección de Personal, pp. 28-34.
- SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2000). "El enfoque estratégico en la dirección de recursos humanos". *Revista de Estudios Financieros*, nº 202, pp. 103-134.
- SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational culture and leathership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. (1993). "Definición de las culturas de la organización", a: RAMÍO, C. y BALLART, X. *Lecturas de Teoría de la Organización, Vol. II. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa*. Madrid: MAP.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1996). *Human resource management. Positioning for the 21st Century*. Nueva York: West Publishing Company.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1999). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. y LUO, Y. (2004). *Managing human resources in cross-border alliances*. Londres: Routledge.
- Sección de Estudios de TEA (1993). *Tests y documentos psicológicos: información técnica y criterios de utilización*. Madrid: TEA Ediciones.
- SENGE, P. M. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- SENGE, P. M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- SENGE, P. M.; KLEINER, A.; ROBERTS, C; ROTH, G.; ROSS, R. y SMITH, B. (1999). *The dance of change*. Nueva York: Doubleday and Company.
- SHERMAN, A.; BOHLANDER, G. y SNELL, S. (1996). *Managing human resources*. Ohio: International Thomson Publishing.
- SHIM, D. (2001). "Recent human resources developments in OCED member countries". *Public Personal Management*, vol.30, nº3, pp. 323-347.
- SHRIVASTAVA, P. (1983). "A tipology of organizational learning systems". *Journal of Management Studies*, vol. 20, nº1, pp. 7-28.
- SHRIVASTAVA, P. (1987). "Rigor and practical usefulness of research in strategic management". *Strategic Management Journal*, nº8, pp. 77-92.
- SIMON, H. A. (1987). "Making management decisions: the role of intuition and emotion". *Academy of Management Executive*, febrero, pp. 57-64.

- SIMON, H. A. (1991). "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*, vol. 2, nº1, pp. 21-38.
- SIMONS, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Morata.
- SISON, A. (2004). *Liderazgo y capital moral*. Madrid: McGraw-Hill.
- SISSON, K. y MARTÍN ARTILES, A. (2001). *Pactos para el empleo y la competitividad*. Madrid: CES.
- SJOBERG, G.; WILLIAMS, N.; VAUGHAN, T. R. y SJOBERG, A. F. (1991), "The case study approach in social research. Basic methodological issues", en FEAGIN, J. R.; ORUM, A. M. y SJOBERG, G. (eds.), *A case for the Case Study*, Chapel Hill: The University of North Carolina Press, pp. 27-79.
- SMART, B. D. (2001). *El valor del capital humano. Cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos*. Paidós.
- SMART, B. D. (2003). *Topgrading*. New Jersey: Prentice Hall.
- SOLER, M.^A R. (2003). *Mentoring. Estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- SOUTHON, M. y WEST, C. (2003). *La estrategia en el posavasos*. Madrid: Pearson Alhambra.
- SPARROW, P. R. y MARCHINGTON, M. (1998). *Human resource management. The new agenda*. Londres: Pitman.
- SPENCER, M. L. y SPENCER, M. S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- STAKE, R. E. (1995). *The art of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage. pp. 236-247.
- STANTON, E. S (1900). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. Mexico: Limusa.
- STRAUSS, A. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge: Cambridge University Press.
- STERNBERG, R. J. (1990). *Metaphors of mind: Conceptions of the nature of intelligence*. Nueva York: Cambridge University Press.
- STERNBERG, R. J. (1997). *Inteligencia exitosa*. Barcelona: Paidós.
- STOREY, J. (1992). *Development in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- STOREY, J. (1995). *Human Resource Management : A critical Text*. London: Routledge.
- STOREY, J. (2001). *Human Resource Management : A critical Text (2nd ed.)*. Australia etc.: Thomson Learning.
- STROOBANTS, M. (1998). "La production flexible des aptitudes". *Education Permanente*, nº 135, pp. 11-21.
- STROOBANTS, M. (2005). "La mutación al servicio del sistema productivo". En LAHIRE, B.; ROLLE, P.; SAUNIER, P.; STROOBANTS, M.; ALALUF, M. y POSTONE, M. (2005). *Lo que el trabajo esconde. Materiales para un replanteamiento del análisis sobre el trabajo*. Madrid: Traficantes de Sueños.

- STUART, R. y LINDSAY, P. (1997). "Beyond the frame of management competencies: Towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations". *Journal of European Industrial Training*, vol. 21, nº1, pp. 26-33.
- SVEIBY, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- TAGUCHI, G. (1986). *Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes*. Nova York: Asian Productivity Organization.
- TEBA, R. y TEJERO J. (2005). "Procesos de desarrollo del factor humano". En OLTRA COMORERA, V. (coord.) (2005). *Desarrollo del factor humano*, cap. 3. Barcelona: Editorial UOC.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUENA, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- TEECE, D. J.; RUMELT, R.; DOSI, G. y WINTER, S. (1994). "Understanding corporate coherence. Theory and evidence". *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23, pp. 1-30.
- TEJEDOR, B. y AGUIRRE, A. (1998). "Proyecto logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas". *Boletín de Estudios Económicos*. vol. LIII, nº 164, pp. 231-249.
- TEMPLAR, R. (2001). *Evaluaciones de personal*. Madrid: Pearson Alhambra.
- THOMSON, K. y RODRÍGUEZ, A. (2000). *El capital emocional*. Madrid: Esic.
- TOPOLOSKY, P.S. (2000). *Linking employee satisfaction to business results*. Londres: Garland Publishing.
- TORRINGTON, D. y HALL, L. (1995). *Personnel Management: HRM in action*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- TREMBLAY, D. G. y ROLLAND, D. (1998). *Gestion des ressources humaines. Typologies et comparaisons internationales*. Sillery: Presses de l'Université du Québec.
- ULRICH, D. (2000). *Evaluación de resultados*. Barcelona: Granica.
- ULRICH, D.; LOSEY, M. R. y LAKE, G. (2002). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- VALLE CABRERA, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- VALLE CABRERA, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- VALLS, A. (1997). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- VAN BUREN, H. J.; GREENWORLD, M. y SHEEHAN, C. (2001). "Strategic human resource management and the decline of employee focus". *Human Resource Management Review*, vol. 21, nº3, pp. 209-219.
- IDICH, A. J. y LYMAN, S. M. (1994). "Qualitative Methods: Their history in sociology and anthropology", en DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (eds.) (1994), *Handook of Qualitive Research*, Thousand Oaks: Sage.
- VILLORIA, M. y Del PINO, E. (2001). *Manual de gestión de recursos humanos en las administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.

- VROOM, V. H. y DECI, E. L. (1990). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- VROOM, V. H. y JAGO, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- WHEELWRIGHT, S. C. y CLARK, K. B. (1992). *Revolutionizing product development. Quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. Nueva York: Free Press.
- WHETTEN, D. A. y CAMERON, K. S. (1991). *Developing management skills*. Nueva York: Harper Collins.
- WHIDDETT, S. y HOLLYFORDE, S. (1999). *The competencies handbook*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- WHIDDETT, S. y HOLLYFORDE, S. (2003). *A practical guide to competencies: How to enhance individual and organisational performance*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- WILLIAMS, R. S. (2003). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Madrid: Thomson.
- WINTERTON, J. y WINTERTON, R. (1999). *Developing managerial competence*. Londres: Routledge.
- WOMACK, J. R; JONES, D. T. y ROOS, D. (1994). *La máquina que cambió el mundo*. Madrid: McGraw-Hill.
- WOOD, R. y PAYNE, T. (1998). *Competency based recruitment and selection. A practical guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- WOOD, S. (1999). "Human resource management and performance". *International Journal Of Management Reviews*, vol. 1, nº4, pp. 367-413.
- WRIGHT, A. (2004). *Reward management in context*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B. y SNELL, S. A. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, vol.27, nº6, pp. 701-721.
- WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M. y MOYNIHAN, L. M. (2003). "The impact of HR practices on the performance of business units". *Human Resource Management Journal*, vol.13, nº3, pp. 21-36.
- WRIGHT, P. M.; y SNELL, S. A. (2005). "Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values". *Human Resource Management*, vol. 44, nº2, pp. 177-182.
- WRIGHT, P. (1996). *Managerial leadership*. Londres: Routledge.
- YATE, M.J. (1991). *Esta vez contrate el mejor*. Barcelona: Vergara.
- YIN, R. K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, Londres: Sage.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, L. y BERRY, L. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

11. ANEXO I: INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y GRÁFICOS

Gráfico 13 (ampliado): Resultado históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias servicios centrales



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 14 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias individual



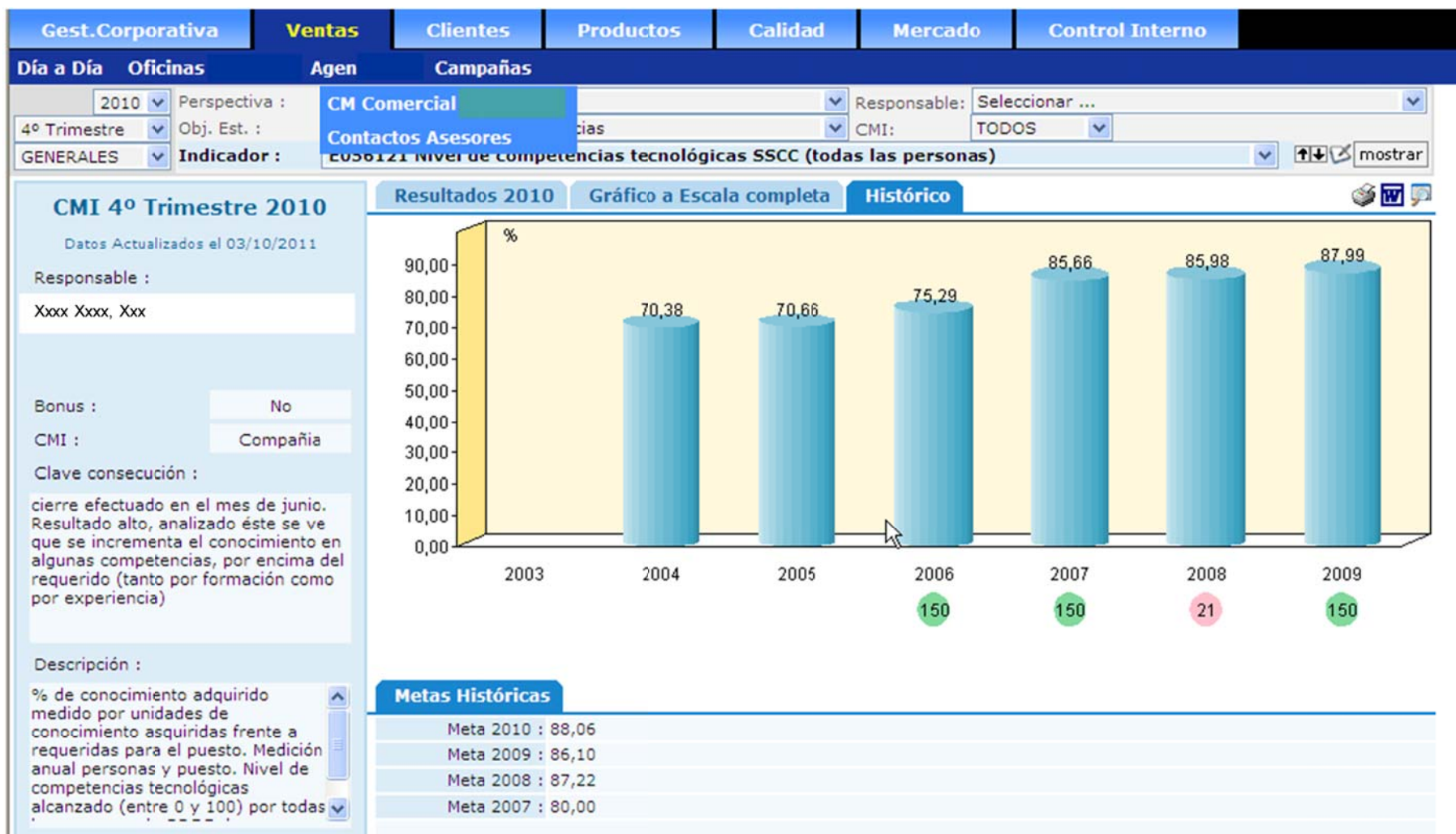
Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 15 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias colectivo



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 16 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas servicios centrales



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 17 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas individual



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 18 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas colectivos



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 19 (ampliado): Resultados históricos objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas soporte ambos negocios



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 20 (ampliado): Resultados 2008. Resumen todos los negocios

2008	Perspectiva :	4-PERSONAS	Responsable:	Seleccionar ...
4º Trimestre	Obj. Est. :	41 Máximo nivel de competencias	CMI:	TODOS
GENERALES	Indicador :	Resumen	mostrar	

Datos actualizados el 03/10/2011

Perspectiva : 4-PERSONAS CMI Perspectiva : 109,08%

Responsable	Código	Indicador	Consecución
Compañía			109.08
41 Máximo nivel de competencias			85.26
PRINCIPAL	E056121	Nivel de competencias tecnológicas SSCC (todas las personas)	21
PRINCIPAL	E056123	Nivel de competencias SSCC (todas las personas)	150
Empresas			107.63
41 Máximo nivel de competencias			81.36
PRINCIPAL	E057111	Nivel de competencias COLECTIVO	99
PRINCIPAL	E057112	Nivel de competencias tecnológicas COLECTIVO	64
Individuales			113.97
41 Máximo nivel de competencias			109.88
PRINCIPAL	E058111	Nivel de competencias INDIVIDUAL	150
PRINCIPAL	E058112	Nivel de competencias tecnológicas INDIVIDUAL	70

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 21 (ampliado): Resultados 2010. Resumen todos los negocios

Gest. Corporativa		Ventas	Clientes	Productos	Calidad	Mercado	Control Interno
Estrategia	Cierre Contable	Inversiones	Valoración Cartera				
2010	Perspectiva :	4-PERSONAS	Responsable:	Seleccionar ...			
4º Trimestre	Obj. Est. :	41 Máximo nivel de competencias	CMI:	TODOS			
GENERALES	Indicador :	Resumen					mostrar
Resumen							Datos actualizados el 03/10/2011
Perspectiva : 4-PERSONAS			CMI Perspectiva : 150%				
Responsable	Código	Indicador					Consecución
Compañía						150	
41 Máximo nivel de competencias						150	
PRINCIPAL	E056121	Nivel de competencias tecnológicas SSCC (todas las personas)				150	
PRINCIPAL	E056122	Nivel de competencias tecnológicas SOPORTE ambos negocios				150	
PRINCIPAL	E056123	Nivel de competencias SSCC (todas las personas)				150	
Empresas						150	
41 Máximo nivel de competencias						150	
PRINCIPAL	E057111	Nivel de competencias COLECTIVO				150	
PRINCIPAL	E057112	Nivel de competencias tecnológicas COLECTIVO				150	
Individuales						150	
41 Máximo nivel de competencias						150	
PRINCIPAL	E058111	Nivel de competencias INDIVIDUAL				150	
PRINCIPAL	E058112	Nivel de competencias tecnológicas INDIVIDUAL				150	

Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 22: Resultado trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias servicios centrales



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 23: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias individual



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 24: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias colectivo



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 25: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas servicios centrales



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 26: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas individual



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 27: Resultado trimestrales 2010 objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas colectivos



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

Gráfico 28: Resultados trimestrales objetivo estratégico máximo nivel de competencias tecnológicas soporte ambos negocios



Fuente: Elaboración propia a partir de NAEF.

12. ANEXO II: DESCRIPCIÓN NIVELES DE CALIFICACIÓN Y MODELO DE EVALUACIÓN

Descripción niveles de calificación

Competencia 001

001 Ofimática

Calificaciones	Buscar	Primero	1-7 de 7	Último
Nivel de Calificación 0 No conocimiento Conocimientos . Capacidades				
Nivel de Calificación 1 Usuario Conocimientos 1. Herramientas de ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones) a nivel básico 2. Windows: escritorio, explorador 3. Entorno PC básico 4. Windows: WINZIP o similares, identificación extensiones de archivos Capacidades a) Utilizar las funciones básicas de las aplicaciones de ofimática especificadas, manejándose con soltura en el entorno pc-windows b) Crear documentos con encabezados, numeración, con tablas, inclusión de gráficos... c) Utilizar correo interno "Notes" anexando archivos. d) Administrar archivos (copiar, borrar, cambiar de nombre, crear directorios...) e) Empaquetar/dempaquetar archivos				
Nivel de Calificación 2 Profesional I Conocimientos 5. Herramientas de ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones) a nivel amplio incluyendo utilización de funciones 6. Herramienta de ofimática de base de datos a nivel básico (Approach, Acces...) 7. Windows: Impresoras, Carpeta Inicio. 8. Internet: correo (enviar, recibir, buzones, anexas archivos, ...) Capacidades f) Vincular documentos de un procesador de textos, con hojas de cálculo o con presentaciones. g) Dar movimiento, sonido, efectos... a los objetos de una presentación h) Utilización avanzada de funciones en cualquiera de las aplicaciones de ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo) i) Crear bases de datos con informes y consultas sencillas j) Consultar colas de impresión, configurar impresora como predeterminada, redireccionar, gestionar la carpeta inicio ...				
Nivel de Calificación 3 Profesional II Conocimientos 9. Herramientas de ofimática de hoja de cálculo en profundidad, incluyendo lenguaje de macros. Y traspaso de información entre varias aplicaciones. 10. Herramienta de ofimática de base de datos a nivel medio. 11. Lenguajes de programación nivel básico: Visual Basic, Turbo Basic, etc.				

Capacidades

- k) Utilizar lenguaje de macros (no confundir con funciones) en hojas de cálculo.
- l) Bases de datos con formularios, informes y consultas complejas (relacionando varias tablas con sus índices multicampo, etc), importación de archivos externos.
- m) Programar rutinas tratamiento datos
- n) Determinar aplicación o sistema en función de la extensión de un archivo

Nivel de Calificación 4 Especialista

Conocimientos

- 12. Herramienta de ofimática de base de datos nivel avanzado.
- 13. Lenguajes de programación nivel avanzado: Visual Basic, Turbo Basic, etc.
- 14. Windows: Instalación software
- 15. Lenguaje de procedimientos de los sistemas operativos, procesos por lotes

Capacidades

- o) Crear una base de datos generando un interfaz para el usuario final, ventanas para acceder a la información, macros para lanzar procesos, respuesta a eventos, etc.
- p) Programar rutinas complejas de tratamiento datos
- q) Dar soporte técnico sobre el uso y explotación de aplicaciones de ofimática y sobre funcionalidades de la red local implantada en la empresa.

Nivel de Calificación 5 Experto

Conocimientos

- 16. Aplicaciones ofimáticas, Redes, y software de comunicaciones

Capacidades

- r) Opinar con base técnica sobre la viabilidad, uso y utilidad de aplicaciones ofimáticas y software de comunicaciones.
- s) Administrar dominios, usuarios, grupos y perfiles en la red.

Nivel de Calificación 6 Estratega

Conocimientos

- 17. Hardware
- 18. Aplicaciones Groupware

Capacidades

- t) Evaluar acertadamente la viabilidad y utilidad de soluciones globales en software y hardware ofimático .
- u) Certificación, Instalación y mantenimiento de plataformas ofimáticas (software y hardware).

Documento de Evaluación - Competencias Serv Centrales

Autoevaluación

Competencias Serv Centrales: 2/2011

Evaluador: **Rol:** Empleado
Estado: 5 Finalizada **Fecha**
Vencimiento:

Documento Finalizado

[Guardar](#)

[Salir s/guardar](#)

[Volver a Detalles de Documento](#)



[Evaluación Imprimible](#)

[Última Evaluación](#)

Sección 1 - Competencias

Competencia 1: 001 Ofimática

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos necesarios para utilizar de forma óptima los programas de ofimática del mercado y uso de internet (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, bases de datos, correo electrónico y navegadores), en el entorno PC y Windows.

Calificación: 2 Profesional I

2,00

Competencia 2: 002 Aplicaciones inform.

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos necesarios para utilizar de forma óptima y mejorar los programas propios o de frecuente utilización.

Calificación: 0 No conocimiento

0,00

Competencia 3: 003 Explotación sist. inform.

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos necesarios para obtener, procesar y distribuir de forma óptima la información disponible en los diversos entornos de desarrollo y producción.

Calificación: 3 Profesional II

3,00

▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo e implantación de aplicaciones desarrolladas enfocadas al uso interno.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 5: 005 Des.aplicac. Grandes Sist.

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo e implantación de sistemas informáticos.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 6: 006 E-Business

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos que permiten desarrollar la actividad aseguradora en el entorno de las nuevas tecnologías (Internet, Móviles, Televisión Digital)
Definición de Tecnologías y Arquitectura de Sistemas: Tecnología: -Internet, Móvil y Televisión Digital. -Lenguajes de programación: Java, C, cgi, php, perl... Arquitectura de Sistemas: -Sistemas de Presentación: Servidores http, ftp, telnet, smtp, ... -Sistemas de Integración: Weblogic, Websphere, ... -Servidores de Aplicación: iPlanet, Vignette, ... -Servidores de BBDD: Oracle, Informix, DB2, ...

Calificación: 1 Básico 1,00

Competencia 7: 007 Comunicaciones

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas necesarias para el diseño, implantación y mantenimiento de los diferentes sistemas y circuitos que configuran las comunicaciones corporativas, tanto en voz como en datos.

Calificación: 1 Básico 1,00

Competencia 8: 008 Técnica aseg. Ramo Vida

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos aseguradores en lo referente al seguro individual o colectivo del ramo de Vida en general.

Calificación: 2 Profesional I 2,00

▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos aseguradores en lo referente al seguro individual o colectivo de los distintos ramos de No Vida en general.
Calificación: 0 No conocimiento 0,00
Competencia 10: 009.01Técnica Aseg Ramo Autos
Descripción Calificaciones
▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos aseguradores en lo referente al seguro individual en el ramo de Autos.
Calificación: 0 No conocimiento 0,00
Competencia 11: 010 Planes de Pensiones y EPSV
Descripción Calificaciones
▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos aseguradores en lo referente a Planes y Fondos de Pensiones y EPSV, individuales o colectivos, del sector en general.
Calificación: 0 No conocimiento 0,00
Competencia 12: 011 Técnica aseg. Ramo Salud
Descripción Calificaciones
▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos aseguradores, en lo referente al seguro individual o colectivo de Salud en general.
Calificación: 0 No conocimiento 0,00
Competencia 13: 012 Reaseguro Vida
Descripción Calificaciones
▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas que permiten limitar las fluctuaciones de la siniestralidad en la cartera, y producir una estabilidad en los resultados del negocio de vida.
Calificación: 0 No conocimiento 0,00
Competencia 14: 013 Reaseguro No Vida
Descripción Calificaciones
▼ Detalles
Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas que garantizan la estabilidad de la compañía aseguradora, mediante la transferencia de aquellos riesgos que cubren las consecuencias económicamente adversas que afecten a bienes asegurados en los ramos No Vida.
Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 15: 014 Gest y tramit prestac.Vida

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos, técnicas y procesos cuyo objeto es gestionar los siniestros de los productos de Vida y Planes de Pensiones/EPSV, y garantizar los estándares de calidad servicio y atención al cliente definidos por la compañía.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 16: 015 Gest y tram.Presta.No Vida

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos, técnicas y procesos cuyo objeto es gestionar los siniestros de los productos de No Vida, y garantizar los estándares de calidad de servicio y atención al cliente definidos por la compañía.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 17: 015.01Gest y tram. Prest. Auto

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos, técnicos y procesos cuyo objeto es gestionar los siniestros de los productos de Automóviles, y garantizar los estándares de calidad de servicio y atención al cliente definidos por la compañía.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 18: 016 Matemática actuarial

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas para desarrollar el diseño, formulación y valoración matemática de las operaciones de seguros.

Calificación: 1 Básico 1,00

Competencia 19: 017 Matemática financiera

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas para el análisis y valoración de operaciones financieras como operaciones de inversión, préstamos y derivados (Swaps, Fras, etc.)

Calificación: 2 Profesional I 2,00

Competencia 20: 018 Inversiones

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos sobre el sistema financiero español, europeo e internacional, para administrar, controlar y gestionar carteras de inversiones

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 21: 019 Gestión Activos y Pasivos

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas necesarios para realizar estudios de la exposición al riesgo de diversos factores que influyen en las inversiones adquiridas y en las obligaciones actuariales contraídas, así como la valoración de oportunidades de negocio existentes en una compañía.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 22: 020 Contabilidad

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas cuyo objeto es la representación de cuantos hechos relacionados con la actividad de una empresa tienen alguna trascendencia económica, financiera o patrimonial, así como conocimiento de las normativas legales con implicaciones directas sobre estas técnicas.

Calificación: 1 Básico 1,00

Competencia 23: 021 Análisis Financiero y Gestión Presupuestaria

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos necesarios para interpretar la situación económica y financiera de una sociedad a partir de su información económica, el análisis de la situación de mercados y todos aquellos factores internos o externos que puedan influir en su negocio.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 24: 022 Auditoría interna

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas cuya finalidad es definir, valorar y establecer los sistemas de control interno de la empresa, verificar su cumplimiento y recomendar la implantación de nuevos sistemas o mejoras sobre los existentes.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 25: 023 Teoría del contrato y legislación

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conocimientos generales del ordenamiento jurídico y regulación en materia contractual, especialmente sobre legislación en materia de seguros / planes de pensiones y mutualidades de previsión social.

Calificación: 1 Básico 1,00

Competencia 26: 024 Procedimientos jurídicos

Descripción Calificaciones	
▼ Detalles	
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos en materia de procedimiento administrativo y procesal, que pueden incidir en las relaciones de la empresa frente a la Administración Pública y Tribunales tanto en el entorno de la compañía como con los clientes.	
Calificación: 0 No conocimiento	0,00
Competencia 27: 025 Derecho Mercantil	
Descripción Calificaciones	
▼ Detalles	
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos que versan sobre la normativa que regula la organización y la actividad de los empresarios y en especial de aquellos actos y aspectos de la vida societaria que por su trascendencia y funcionamiento deben ser objeto de inscripción registral.	
Calificación: 1 Básico	1,00
Competencia 28: 026 Fiscalidad Seg/P.Pens/EPVS	
Descripción Calificaciones	
▼ Detalles	
Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos relacionados con el sistema tributario español, y en especial de aquellas leyes y normas referentes a la tributación de las personas físicas/jurídicas que intervienen en los contratos de seguros, planes de pensiones o EPSV. (IRPF, Patrimonio, Sucesiones y Donaciones).	
Calificación: 1 Básico	1,00
Competencia 29: 027 Fiscalidad de empresa	
Descripción Calificaciones	
▼ Detalles	
Descripción: Conjunto de conocimientos legislativos relacionados con el sistema tributario español, y en especial de aquellas leyes que pueden tener impacto directo en la empresa en sus relaciones con proveedores y Administración Pública (Impuesto de Sociedades, IVA, ITP, AJD...)	
Calificación: 1 Básico	1,00
Competencia 30: 028 Derecho Lab y Seg. Social	
Descripción Calificaciones	
▼ Detalles	
Descripción: Conjunto de conocimientos sobre la regulación de las relaciones entre empresarios y trabajadores así como del conjunto de normas reguladoras de la acción protectora de la Seguridad Social.	
Calificación: 0 No conocimiento	0,00
Competencia 31: 029 Administración de personal	
Descripción Calificaciones	
▼ Detalles	

Descripción: Conjunto de conocimientos necesarios para confeccionar nóminas, liquidación de seguros sociales, información y liquidación fiscal para Hacienda y el trabajador, etc.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 32: 030 Prestac. Seg Social e INEM

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos técnicos sobre todas las prestaciones de Seguridad Social de los distintos regímenes y del INEM.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 33: 031 Gestión integral R.R.H.H.

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas necesarias para la gestión cuantitativa y cualitativa del capital humano de la empresa así como para facilitar el desarrollo de cada individuo o colectivo a través de la puesta en práctica de programas de selección, formación, evaluación, orientación, movilidad, etc

Calificación: 1 Básico 1,00

Competencia 34: 032 Marketing

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas para el análisis, planificación, ejecución y control de acciones que permitan identificar mercados potenciales, diseñar productos y servicios que se les adapten y establecer los sistemas de comercialización y comunicación necesarios para que el producto o servicio llegue a dichos mercados.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 35: 033 Marketing directo

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas para el análisis, planificación, ejecución y control de acciones que permitan identificar mercados y adaptar productos o servicios cuya comercialización se basa en el contacto con el cliente potencial por medio de publicidad directa a través de correo o de teléfono.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 36: 034 Gestión comercial

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas utilizadas para incrementar el nivel de ventas de las redes comerciales, abarcando desde la dirección y gestión de redes de venta hasta el establecimiento de relaciones con los clientes finales.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 37: 035 Mejora continua gestión

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y capacidades relacionados con la gestión general de la empresa en métodos y prácticas que contribuyen a la consecución de los factores críticos de éxito. Se focaliza en un proceso continuo de aprendizaje y elección de prácticas óptimas para la mejora de procesos y el logro de ventajas competitivas.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 38: 036 Gestión de proyectos

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y capacidades relacionados con la gestión general de proyectos y en particular de los desarrollados (programación de un número extenso de actividades, multidisciplinares, con componente informático importante, involucración de distintos y numerosos técnicos, aportación de recursos, duración determinada, excelencia de resultados), de las técnicas y herramientas para la planificación, realización y control de los proyectos.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 39: 037 Gestión de compras

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades para gestionar la función de compras y aprovisionamiento.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 40: 038 Mante.Integr Edif e Instal

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y técnicas necesarias para la organización y control, en términos preventivos y correctivos, de los distintos sistemas y servicios que permiten el desarrollo de la actividad.

Calificación: 0 No conocimiento 0,00

Competencia 41: 039 Comunicac.verbal y escrita

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de capacidades y técnicas de comunicación oral y escrita para conseguir que la comunicación sea fluida y eficaz.

Calificación: 2 Profesional I 2,00

Competencia 42: 040 Inglés

[Descripción Calificaciones](#)

▼ Detalles

Descripción: Conjunto de conocimientos y capacidades necesarias para la comunicación oral y escrita en inglés.	
Calificación: 2 Profesional I	2,00
Competencia 43: 041 Idioma Autonómico	
Descripción Calificaciones	
▽ Detalles	
Descripción: Conjunto de conocimientos y capacidades necesarias para la comunicación oral y escrita en el idioma autonómico	
Calificación: 3 Profesional II	3,00
Información no relevante	
Obviar esta información: 1 Básico	0,58

Cancelar Evaluación

Guardar

Salir s/guardar

[Volver a Detalles de Documento](#)



[Evaluación Imprimible](#)

Última Evaluación