

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN BASE A COMPETENCIAS**

**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE
AUDITORÍA**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:
XAVIER LLOPART PÉREZ

**DIRIGIDA POR:
DR. RAFAEL REDONDO DURÁN
UNIVERSIDAD DE BARCELONA**

BARCELONA, 1997

Conocimientos por ocupación y cultura

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
1 Gerentes						
Proactivas	6,76	6,38	5,90	5,52	4,93	5,45
Reactivas	6,69	6,38	5,82	5,56	4,90	5,59
2 Seniors						
Proactivas	4,79	4,83	3,97	4,55	3,66	4,21
Reactivas	4,62	5,03	3,92	4,41	3,23	3,85
3 Asistentes						
Proactivas	3,03	3,00	1,83	2,59	2,14	1,76
Reactivas	2,23	2,62	1,46	1,97	1,77	1,28

Conocimientos por ocupación y tipología específica

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financieros	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
1 Gerentes						
111MGRPR	6,83	5,83	4,83	4,17	3,83	5,17
112MGRRE	7,00	6,67	6,00	5,33	5,00	6,33
211MGRPR	7,00	6,60	5,40	5,20	4,40	5,00
212MGRRE	6,25	6,38	5,38	5,13	4,75	6,17
221NMEPR	6,50	6,50	6,33	6,33	5,50	5,20
222NMERE	6,90	6,30	5,60	5,80	4,50	5,67
231NPQPR	7,00	6,67	6,67	5,67	6,00	6,14
232NPQRE	6,57	6,43	6,00	5,57	5,29	5,00
321AIMEPR	7,00	6,50	6,00	6,00	4,50	4,33
322AIMERE	6,67	6,33	5,33	4,33	4,00	5,43
331AIPQPR	6,57	6,43	6,43	6,00	5,43	5,43
332AIPQRE	6,88	6,38	6,50	6,25	5,50	6,38
2 Seniors						
111MGRPR	5,50	4,33	2,83	4,00	3,00	4,67
112MGRRE	5,33	6,00	3,33	4,00	2,67	4,67
211MGRPR	5,20	4,80	3,40	4,20	3,20	3,60
212MGRRE	4,38	4,75	3,38	3,88	2,63	3,13
221NMEPR	4,50	5,67	5,00	5,17	4,17	5,17
222NMERE	4,80	5,00	4,40	4,70	3,50	3,60
231NPQPR	4,67	3,67	4,33	4,33	3,33	3,67
232NPQRE	4,29	5,14	3,57	4,29	4,00	4,29
321AIMEPR	5,00	5,00	4,00	4,50	3,00	3,50
322AIMERE	5,00	5,00	3,67	4,33	2,67	3,00
331AIPQPR	4,14	5,00	4,29	4,86	4,43	3,86
332AIPQRE	4,50	4,88	4,50	4,88	3,25	4,50
3 Asistentes						
111MGRPR	3,83	3,17	1,83	2,00	2,00	1,67
112MGRRE	3,33	2,00	1,00	2,33	2,00	1,00
211MGRPR	3,00	2,60	2,00	2,80	1,40	2,00
212MGRRE	2,13	2,38	1,38	2,13	1,75	1,00
221NMEPR	2,83	2,83	1,50	2,17	2,67	2,00
222NMERE	2,20	2,80	1,30	2,00	1,70	1,10
231NPQPR	3,00	2,67	1,67	3,33	2,33	1,67
232NPQRE	2,14	2,57	1,86	1,29	2,00	1,86
321AIMEPR	3,50	3,50	2,50	2,50	2,00	1,00
322AIMERE	2,33	3,00	2,00	2,33	1,33	1,33

331AIPQPR	2,43	3,29	1,86	3,00	2,29	1,71
332AIPQRE	2,00	2,75	1,38	2,13	1,75	1,38

Conocimientos por tipología específica

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informaticos	Organización
111MGRPR	5,39	4,44	3,17	3,39	2,94	3,83
112MGRRE	5,22	4,89	3,44	3,89	3,22	4,00
211NGRPR	5,07	4,67	3,60	4,07	3,00	3,53
212NGRRE	4,25	4,50	3,38	3,71	3,04	3,04
221NMEPR	4,61	5,00	4,28	4,56	4,11	4,44
222NMERE	4,63	4,70	3,77	4,17	3,23	3,30
231NPQPR	4,89	4,33	4,22	4,44	3,89	3,67
232NPQRE	4,33	4,71	3,81	3,71	3,76	4,10
321AIMEPR	5,17	5,00	4,17	4,33	3,17	3,17
322AIMERE	4,67	4,78	3,67	3,67	2,67	2,89
331AIPQPR	4,38	4,90	4,19	4,62	4,05	3,67
332AIPQRE	4,46	4,67	4,13	4,42	3,50	4,08

Conocimientos por tipología y ocupación

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
1 Multinacional						
1 Gerentes	6,89	6,11	5,22	4,56	4,22	5,56
2 Seniors	5,44	4,89	3,00	4,00	2,89	4,67
3 Asistentes	3,67	2,78	1,56	2,11	2,00	1,44
2 Nacional						
1 Gerentes	6,67	6,44	5,79	5,62	4,95	5,49
2 Seniors	4,62	4,95	4,00	4,44	3,46	3,87
3 Asistentes	2,44	2,64	1,56	2,13	1,92	1,51
3 Auditor						
1 Gerentes	6,75	6,40	6,25	5,85	5,15	5,60
2 Seniors	4,50	4,95	4,25	4,75	3,55	3,95
3 Asistentes	2,35	3,05	1,75	2,50	1,90	1,45

Conocimientos por tipología y tamaño

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
1 Multinacional						
Grandes	5,33	4,59	3,26	3,56	3,04	3,89
2 Nacional						
Grandes	4,56	4,56	3,46	3,85	3,03	3,23
Medianas	4,63	4,81	3,96	4,31	3,56	3,73
Pequeñas	4,50	4,60	3,93	3,93	3,80	3,97
3 Auditor						
Medianas	4,87	4,87	3,87	3,93	2,87	3,00
Pequeñas	4,42	4,78	4,16	4,51	3,76	3,89

Conocimientos por tipología y cultura

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
1 Multinacional						
Proactivas	5,39	4,44	3,17	3,39	2,94	3,83
Reactivas	5,22	4,89	3,44	3,89	3,22	4,00
2 Nacional						
Proactivas	4,83	4,74	4,02	4,36	3,67	3,95
Reactivas	4,43	4,64	3,65	3,89	3,32	3,44
3 Auditor						
Proactivas	4,56	4,93	4,19	4,56	3,85	3,56
Reactivas	4,52	4,70	4,00	4,21	3,27	3,76

Conocimientos por tamaño y ocupación

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
Grandes						
1 Gerentes	6,68	6,32	5,32	4,91	4,45	5,23
2 Seniors	5,00	4,82	3,23	4,00	2,86	3,86
3 Asistentes	2,95	2,59	1,59	2,27	1,77	1,41
Medianas						
1 Gerentes	6,76	6,38	5,81	5,76	4,71	5,33
2 Seniors	4,76	5,19	4,43	4,76	3,52	3,95
3 Asistentes	2,52	2,90	1,57	2,14	1,95	1,38
Pequeñas						
1 Gerentes	6,72	6,44	6,36	5,92	5,48	5,96
2 Seniors	4,36	4,84	4,16	4,64	3,80	4,16
3 Asistentes	2,28	2,84	1,68	2,28	2,04	1,64

Conocimientos por tamaño y tipología

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
Grandes						
1 Multinacional	5,33	4,59	3,26	3,56	3,04	3,89
2 Nacional	4,56	4,56	3,46	3,85	3,03	3,23
Medianas						
2 Nacional	4,63	4,81	3,96	4,31	3,56	3,73
3 Auditor Independiente	4,87	4,87	3,87	3,93	2,87	3,00
Pequeñas						
2 Nacional	4,50	4,60	3,93	3,93	3,80	3,97
3 Auditor Independiente	4,42	4,78	4,16	4,51	3,76	3,89

Conocimientos por tamaño y cultura

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
Grandes						
Proactivas	5,24	4,55	3,36	3,70	2,97	3,70
Reactivas	4,52	4,61	3,39	3,76	3,09	3,30
Medianas						
Proactivas	4,75	5,00	4,25	4,50	3,88	4,13
Reactivas	4,64	4,72	3,74	4,05	3,10	3,21
Pequeñas						
Proactivas	4,53	4,73	4,20	4,57	4,00	3,67
Reactivas	4,40	4,69	3,98	4,09	3,62	4,09

Conocimientos por cultura y ocupación

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
Proactivas						
1 Gerentes	6,76	6,38	5,90	5,52	4,93	5,45
2 Seniors	4,79	4,83	3,97	4,55	3,66	4,21
3 Asistentes	3,03	3,00	1,83	2,59	2,14	1,76
Reactivas						
1 Gerentes	6,69	6,38	5,82	5,56	4,90	5,59
2 Seniors	4,62	5,03	3,92	4,41	3,23	3,85
3 Asistentes	2,23	2,62	1,46	1,97	1,77	1,28

Conocimientos por cultura y tipología

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
Proactivas						
1 Multinacional	5,39	4,44	3,17	3,39	2,94	3,83
2 Nacional	4,83	4,74	4,02	4,36	3,67	3,95
3 Auditor Independiente	4,56	4,93	4,19	4,56	3,85	3,56
Reactivas						
1 Multinacional	5,22	4,89	3,44	3,89	3,22	4,00
2 Nacional	4,43	4,64	3,65	3,89	3,32	3,44
3 Auditor Independiente	4,52	4,70	4,00	4,21	3,27	3,76

Conocimientos por cultura y tamaño

	Auditoría	Contabilidad	Econ-Financier	Fiscales-Legales	Informáticos	Organización
Proactivas						
Grandes	5,24	4,55	3,36	3,70	2,97	3,70
Medianas	4,75	5,00	4,25	4,50	3,88	4,13
Pequeñas	4,53	4,73	4,20	4,57	4,00	3,67
Reactivas						
Grandes	4,52	4,61	3,39	3,76	3,09	3,30
Medianas	4,64	4,72	3,74	4,05	3,10	3,21
Pequeñas	4,40	4,69	3,98	4,09	3,62	4,09

Tercera parte

Conocimientos por tipología específica y ocupación

	Auditor	Contabilidad	Econ-Financie	Fiscales-Leg	Informatic	Organizaci
332AIPQRE						
1 Gerentes	6,88	6,38	6,50	6,25	5,50	6,38
2 Seniors	4,50	4,88	4,50	4,88	3,25	4,50
3 Asistentes	2,00	2,75	1,38	2,13	1,75	1,38
331AIPQPR						
1 Gerentes	6,57	6,43	6,43	6,00	5,43	5,43
2 Seniors	4,14	5,00	4,29	4,86	4,43	3,86
3 Asistentes	2,43	3,29	1,86	3,00	2,29	1,71
322AIMERE						
1 Gerentes	6,67	6,33	5,33	4,33	4,00	4,33
2 Seniors	5,00	5,00	3,67	4,33	2,67	3,00
3 Asistentes	2,33	3,00	2,00	2,33	1,33	1,33
321AIMEPRE						
1 Gerentes	7,00	6,50	6,00	6,00	4,50	5,00
2 Seniors	5,00	5,00	4,00	4,50	3,00	3,50
3 Asistentes	3,50	3,50	2,50	2,50	2,00	1,00
232NPQRE						
1 Gerentes	6,57	6,43	6,00	5,57	5,29	6,14
2 Seniors	4,29	5,14	3,57	4,29	4,00	4,29
3 Asistentes	2,14	2,57	1,86	1,29	2,00	1,86
231NPQPR						
1 Gerentes	7,00	6,67	6,67	5,67	6,00	5,67
2 Seniors	4,67	3,67	4,33	4,33	3,33	3,67
3 Asistentes	3,00	2,67	1,67	3,33	2,33	1,67
222NMERE						
1 Gerentes	6,90	6,30	5,60	5,80	4,50	5,20
2 Seniors	4,80	5,00	4,40	4,70	3,50	3,60
3 Asistentes	2,20	2,80	1,30	2,00	1,70	1,10

221NMEPR

1 Gerentes	6,50	6,50	6,33	6,33	5,50	6,17
2 Seniors	4,50	5,67	5,00	5,17	4,17	5,17
3 Asistentes	2,83	2,83	1,50	2,17	2,67	2,00

212NGRRE

1 Gerentes	6,25	6,38	5,38	5,13	4,75	5,00
2 Seniors	4,38	4,75	3,88	3,88	2,63	3,13
3 Asistentes	2,13	2,38	1,38	2,13	1,75	1,00

211NGRPR

1 Gerentes	7,00	6,60	5,40	5,20	4,40	5,00
2 Seniors	5,20	4,80	3,40	4,20	3,20	3,60
3 Asistentes	3,00	2,60	2,00	2,80	1,40	2,00

112MGRRE

1 Gerentes	7,00	6,67	6,00	5,33	5,00	6,33
2 Seniors	5,33	6,00	3,33	4,00	2,67	4,67
3 Asistentes	3,33	2,00	1,00	2,33	2,00	1,00

111MGRPR

1 Gerentes	6,83	5,83	4,83	4,17	3,83	5,17
2 Seniors	5,50	4,33	2,83	4,00	3,00	4,67
3 Asistentes	3,83	3,17	1,83	2,00	2,00	1,67

8. CONCLUSIONES

8.1. Conclusiones generales	491
8.2. Conclusiones sobre el estudio empírico	511

8. CONCLUSIONES

8.1. Conclusiones generales

Los objetivos establecidos inicialmente en la presente Tesis Doctoral, tal como están detallados en el capítulo de Introducción, eran los siguientes:

- 1) analizar, a la luz de teorías principales sobre los recursos humanos y las organizaciones, el sistema de gestión de competencias para la gestión integral de las personas;
- 2) estudiar el concepto de competencia, las escuelas que lo han desarrollado y los principales diccionarios de competencias genéricas con el objetivo de establecer las diferencias existentes y teniendo en cuenta la filosofía del método adoptada por nosotros;
- 3) establecer la vinculación de la gestión de competencias individuales y las competencias esenciales de una organización como base para desarrollar un modelo integrado de gestión de los recursos humanos en la empresa y
- 4) establecer los fundamentos para la aplicación de un sistema de gestión por competencias a los procesos de movilidad, formación - desarrollo y evaluación del desempeño - compensación de los recursos humanos de una organización.

Los objetivos del análisis empírico realizado eran los siguientes:

- 1) determinar, en el marco de un sistema de gestión de los recursos humanos basado en las competencias, las correspondientes

habilidades y niveles de conocimientos técnicos, que se revelen como importantes en firmas de auditoría con el fin de establecer un catálogo general de competencias aplicable a estas empresas en diferentes puestos de trabajo;

2) determinar, en el marco de un sistema de gestión de los recursos humanos basado en las competencias, las de habilidades más importantes y los niveles competenciales concretos de conocimientos técnicos, del catálogo estudiado previamente, para establecer perfiles de competencias por ocupación en firmas de auditoría;

3) detectar diferencias relevantes de competencias en las empresas que realizan esta actividad de auditoría en función de su tipología, su dimensión o tamaño, su cultura básica y política de recursos humanos, y

4) detectar las vinculaciones que se producen entre la cultura y la estructura de una empresa y sus políticas de recursos humanos para establecer las relaciones existentes entre estos aspectos y las competencias de habilidades y niveles de competencias técnicas.

Del trabajo de investigación desarrollado en la presente Tesis Doctoral extraemos las siguientes conclusiones generales:

I. La necesidad de gestionar las competencias de las personas en una organización se debe a las presiones que están produciendo acontecimientos como los cambios en el sistema tecnológico, el camino hacia la calidad, la flexibilización de las organizaciones, las nuevas situaciones competitivas, la internacionalización de los negocios, el poder creciente de la información y los cambios en la disponibilidad de los

recursos humanos.

A partir de los años 80 las estrategias de recursos humanos comienzan a tener en cuenta el valor añadido por las personas a los resultados de la organización, desarrollando alternativas como los cambios en la estructura, la reducción de costes y simplificación, los programas de cambio cultural y la planificación de los recursos humanos.

La importancia del enfoque de los recursos humanos con base en competencias proviene, en este contexto, del fracaso de los programas de cambio a gran escala, que no consiguen modificar los comportamientos individuales, y el vínculo cada vez más importante establecido entre los resultados del negocio y las habilidades de los empleados. El enfoque de competencias se convierte, así, en una herramienta para el cambio a través de la gestión de los diferentes subsistemas que afectan a las personas de forma integrada: selección, valoración del potencial/desempeño, formación, desarrollo y análisis/diseño de puestos/ocupaciones, entre otros.

Un primer enfoque, que hemos denominado escuela americana, argumenta que la inteligencia no predice el éxito profesional y que los tests para su medición están sesgados. La inteligencia está en función de la educación que ha recibido cada persona, siendo determinante del éxito profesional ya que define las competencias de la persona.

La escuela europea, con un enfoque más genérico, determina la competencia de un individuo en función de su capacidad para movilizar conocimientos y cualidades con el objeto de enfrentarse a un problema determinado. Se refiere a conjuntos de conocimientos, de capacidades de actuación y de comportamientos estructurados en función de un objetivo y frente a una situación dada, es decir, es un saber actuar, la característica

del individuo para actuar de una manera automática a través de conductas organizadas movilizables ante la demanda. La inteligencia es como una competencia prioritaria y universal, básica en el proceso de aprendizaje e imprescindible para adquirir nuevas competencias mediante experiencias formadoras.

Una tercera corriente situada entre las europeas definiría las competencias como un conjunto de patrones de comportamiento que una persona necesita para desempeñar un puesto de trabajo, estableciendo un vínculo entre el éxito del negocio y las habilidades de los empleados y, desde esta óptica, configurándose como una herramienta para el cambio, además de serlo para la gestión de los recursos humanos.

Definidas estas dos tendencias fundamentales, una americana representada por los seguidores de McClelland y otra europea representada por Lévy-Leboyer, podemos resumir las diferencias entre ambas en el siguiente cuadro.

	<i>Enfoque americano</i>	<i>Enfoque europeo</i>
<i>Punto de partida para definir las</i>	El desempeño superior	La misión de la ocupación
<i>Tipo de perfiles</i>	Universales	A medida
<i>Valoración a través de</i>	Entrevista focalizada	Tests y otros
<i>Determinadas en función de</i>	Puesto de trabajo "aquí-ahora"	Ocupación del futuro

Paralelamente, otros autores estudian la vinculación de la gestión por competencias al área de la estrategia empresarial, donde las competencias esenciales (*core competence*) se consideran como una ventaja competitiva distintiva y sostenible respecto a los competidores, convirtiéndose por ello en un elemento estratégico fundamental. Las *core competence* se deben potenciar al máximo e invertir en ellas, haciendo prospectiva para determinar el futuro de la organización y la evolución de

los mercados, para determinar cuáles han de ser sus competencias, girando alrededor de éstas la organización, la estructura y las personas.

Las competencias esenciales están depositadas en las personas. Por ello debe procurarse su impulso para que se desarrollen en la organización. Deben inventariarse, potenciarse y protegerse, todo lo cual otorga una importancia especial a la función de los recursos humanos, evitando la rigidez en las asignaciones de personal a departamentos concretos. Esto exige a la organización una flexibilidad especial y una revisión de las relaciones jerárquicas tradicionales.

De esta manera podemos establecer una correspondencia entre competencias individuales y competencias esenciales.

	<i>Competencias individuales</i>	<i>Competencias esenciales</i>
<i>Se describen a través de:</i>	Repertorios de comportamientos puestos en las actividades profesionales	Listas de recursos y capacidades que se traducen en resultados y saber hacer
<i>Se identifican a través de:</i>	Análisis de comportamientos	Análisis de mercados
<i>Su diagnóstico permite:</i>	Saber lo que aporta la persona	Definir las claves estratégicas de la competitividad de la organización
<i>Pertenece:</i>	Al individuo	A la organización
<i>Si no se utilizan:</i>	Se hacen virtuales	Se hacen obsoletas
<i>Identificables por la:</i>	Dirección de RRHH	Dirección General

Nosotros entendemos por competencias individuales los conjuntos de características personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación, de manera satisfactoria en relación a los objetivos y estrategia de la organización. Las competencias esenciales están formadas por competencias individuales del mismo modo que las competencias individuales están formadas por conocimientos y características

personales.

La cohesión de las competencias individuales no proviene de la simple suma de conocimientos y características personales, sino que depende del "saber hacer", que se adquiere a través de la experiencia, en la aplicación de la competencia a tareas o funciones laborales o profesionales. La cohesión de las competencias esenciales de una organización no es la simple suma de las competencias de sus empleados, sino que depende del equipamiento técnico, la cultura y la estructura de la empresa y de las condiciones del entorno en el que se mueve.

La gestión de las competencias debe enfocarse desde el punto de vista total, considerando al mismo tiempo las esenciales y las individuales. Estas últimas, deben ser gestionadas globalmente desde la función de recursos humanos de la organización. La gestión integral de los recursos humanos en base a competencias convierte en más estratégica la función de los recursos humanos, confiriéndole a la vez un mayor rango dentro de la estructura jerárquica de la organización.

En definitiva, entendemos que la cultura y la estrategia de la organización deben estar perfectamente relacionadas con las competencias esenciales de la empresa que establecen o condicionan las competencias individuales de las personas. Estos tres aspectos, cultura, estrategia y competencias, deben gestionarse de forma coordinada y las últimas deben administrarse en todas las funciones correspondientes a los recursos humanos (movilidad, formación y compensaciones, entre otras), de esta forma se estará asumiendo una gestión integral de los recursos humanos en base a competencias en una organización.

II. De una forma cada vez más generalizada observamos la necesidad de mayor flexibilidad en los puestos de trabajo de las empresas. Éstos ya no pueden estar definidos, exclusivamente, mediante manuales de funciones. Serán las competencias, no las funciones, las que pueden flexibilizar los puestos de trabajo. A partir de este razonamiento, podemos considerar que el actual sentido de la expresión “puesto de trabajo” no puede entenderse desde la perspectiva de las competencias. Los puestos de trabajo deben ser más flexibles y menos definidos en base a tareas, para que sus ocupantes puedan ser valorados, reclutados, formados, etcétera, con base en competencias.

Adoptamos, siguiendo este razonamiento, la utilización del término ocupación, como un conjunto de funciones, tareas y competencias que un empleado puede desarrollar, distinguiéndolo de puesto de trabajo, excluyendo la sensación de propiedad que se asocia a éste último término y la estaticidad que comporta. Ocupación quiere asociarse a dinamismo y no basarse en funciones, sino en flujos de trabajo, visión más actual en la gestión de las organizaciones.

III. Al asociar el concepto de competencia al de ocupación es necesario establecer un perfil competencial, es decir, un conjunto de competencias que llevan al adecuado desempeño de una ocupación concreta.

Para la definición de perfiles se pueden tener en cuenta dos enfoques: utilizar un directorio de competencias genéricas universal o determinar las competencias, de forma particular para cada ocupación, de cada organización, en un momento determinado.

Un ejemplo del primer caso es el diccionario de competencias propuesto por Spencer y Spencer que hemos explicado detalladamente en la presente Tesis Doctoral, además de las referencias a los formulados por

otros autores, también comentados de forma más global.

El segundo punto de vista exige realizar un estudio específico en la organización que desea describir las competencias de las personas que la integran. Nosotros entendemos que la organización debe listar sus competencias específicas en función de su actividad, estructura, estrategia y cultura, y establecer al menos tres categorías de competencias individuales: las técnicas -los “saberes” o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación y que es importante poseer-; las específicas -los “saberes hacer”, herramientas, métodos o las aptitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables-; y las genéricas -los “saberes ser”, características personales que permiten al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados-

Lo novedoso de este enfoque de competencias está en el tercer apartado. Al integrar estas tres tipologías de competencias se formaliza lo que hasta ahora se ha venido haciendo de manera intuitiva, pero no formal: cualquier decisión sobre recursos humanos, desde la incorporación de una persona a una organización hasta su salida, se ha realizado a partir de la valoración formal de sus conocimientos, también de algunas habilidades con frecuencia descontextualizadas del contenido de las funciones y de la valoración informal de unos rasgos de personalidad que permiten configurar el resto de sus competencias.

En cualquier caso, tener una lista de competencias, de la cual hacer un punto de partida, es imprescindible para iniciar la implantación del sistema y gestionar de una forma fácil y adecuada los recursos humanos.

IV. La metodología para elaborar los perfiles de competencias “ad hoc” de una organización, sin acudir a inventarios de competencias universales, pueden ser muy variada. Nosotros proponemos cinco pasos: identificación de las ocupaciones a analizar, definición de los criterios de desempeño de la ocupación y los relacionados con la estrategia empresarial, recogida de los datos para determinar las competencias que formarán el perfil de cada ocupación, análisis de los datos recogidos y validación del perfil de competencias.

El primer paso consiste en identificar las ocupaciones y analizar sus objetivos y responsabilidades, esto es, su misión, aspecto que se puede establecer fácilmente a través de la información del departamento de administración de personal. A partir de aquí se desarrolla un mapa de las ocupaciones de la empresa en función de dos variables: el nivel y el área funcional, teniendo en cuenta que aunque dos ocupaciones, estén situadas al mismo nivel, su perfil de competencias estará muy ligado al departamento en el que desarrollen su actividad.

A continuación, deben definirse los criterios de desempeño de la ocupación mediante un grupo de expertos, determinando un inventario que incluya una descripción lo más completa posible de las competencias a cubrir y sus escalas de niveles:

En la fase de análisis de datos, la finalidad es concretar el directorio de competencias y determinar los niveles de cada competencia para cada una de las ocupaciones.

Para la validación del perfil de competencias proponemos el método de validación cruzada, es decir, tomando una muestra para aplicar el mismo u otro método de recogida de datos, las conclusiones del cual se contrastan con el perfil surgido del primer estudio, verificándose si predice

o no los desempeños de las personas.

V. Existen diversas formas para la recogida de datos en el proceso de determinación de competencias "ad hoc" que permiten elaborar los perfiles de competencias. Se pueden utilizar diferentes técnicas, teniendo en cuenta que para nosotros cada una de ellas cumple su cometido de una forma adecuada en diferentes situaciones.

La entrevista estructurada de incidentes críticos es el método más adecuado cuando se trata de valorar a personas que desempeñan o han de desempeñar una ocupación concreta a un nivel determinado.

Los paneles de expertos permiten definir las características necesarias por un grupo de personas para desempeñar unas ocupaciones en función de los criterios previamente definidos.

Las encuestas son un método adecuado cuando la población objeto de análisis es de un tamaño muy importante, utilizándose de base los cuestionarios de descripción de puestos de trabajo adaptados, que abordan directamente las cualidades requeridas para una ocupación.

Por tanto, la utilización de un método u otro creemos debe estar en función del objeto de estudio y de la población para la que se van a definir las competencias. El método de valoración que consideramos más adecuado es la entrevista focalizada que cuenta con la ventaja de no necesitar especialistas en psicología para su aplicación.

VI. Para la implantación de un sistema de gestión en competencias proponemos una metodología particular aplicable a cualquier organización, a cualquier ocupación específica, a cualquier empresa, independientemente del sector de actividad, y teniendo en cuenta

cualquier tipo de estrategia empresarial.

Los pasos que proponemos realizar son los siguientes:

- **Análisis del negocio.** Supone determinar las competencias esenciales de la organización para el éxito presente y aquellas que se consideran serán imprescindibles para el futuro. Posteriormente, se debe proceder a su ponderación en función de los objetivos estratégicos de la organización. El número óptimo en este apartado pueden estar entre 3 y 6 competencias esenciales.
- **Crear modelos o perfiles de competencias para las ocupaciones,** que permitan determinar los niveles óptimos de desempeño en cada una de las mismas. Aquí también es necesaria la ponderación de las competencias para determinar la contribución de cada una de ellas, en cada ocupación, a los objetivos estratégicos o, dicho en otros términos, su vinculación a las competencias esenciales. Un diccionario general adaptado a una organización puede contener entre 15 y 20 competencias, mientras que para la definición de una ocupación sólo son necesarias entre 7 y 10.
- **Llevar a cabo un proceso de análisis y evaluación de las competencias actuales de los empleados.** Comparar los perfiles competenciales resultantes del punto anterior con los perfiles correspondientes a las personas que ocupan cada puesto en el momento actual con el fin de determinar el gap competencial, es decir, la diferencia entre las competencias y sus niveles requeridos para una ocupación y los que posee la persona que realiza la función.

- Identificar las necesidades de formación y desarrollo de las personas para cubrir el gap detectado en el análisis anterior y establecer los tipos de formación a proponer a cada individuo.
- Aplicar las competencias a los procesos de evaluación o gestión del desempeño y compensaciones.
- Integrar las competencias en los procesos de selección y movilidad del personal, aplicado a nuevas contrataciones (selección externa) y a promociones (selección interna).
- Aplicar las competencias en los procesos de planes de sucesión y de carrera profesional.

Las aplicaciones de la gestión de los recursos humanos en competencias desde una óptica global (que abarque los procesos de selección, formación y desarrollo, planes de sucesión, diseño de puestos de trabajo, gestión o evaluación del desempeño y compensaciones) quedarán integradas en un período corto de tiempo.

VII. En el proceso de establecimiento de una metodología para la implantación de la gestión de recursos humanos con base en competencias proponemos, de forma simplificada, considerar dos grandes grupos de competencias: las que llamaremos competencias de rasgos de personalidad y habilidades y las de conocimientos o técnicas.

Respecto a las primeras, nuestra intención es establecer una metodología válida que a la vez sea práctica y sencilla para su aplicación, para lo que puede ser válida la siguiente agrupación como competencias genéricas, tomadas como punto de partida, para su análisis y determinación como competencias "ad hoc":

- Competencias de resultados: Orientación hacia el Logro; Interés por el Orden, la Exactitud y la Calidad; Flexibilidad; Búsqueda de Información; Iniciativa.
- Competencias de influencia y relación: Impacto e Influencia; Comprensión de la Organización; Orientación hacia el Servicio al Cliente.
- Competencias gerenciales: Asertividad; Desarrollo de Personas; Liderazgo; Razonamiento Estratégico; Gestión del Cambio y las Relaciones; Delegación; Planificación y Organización.
- Competencias de eficacia personal: Confianza en uno mismo; Autocontrol; Aprendizaje de los Errores; Trabajo en Equipo y Cooperación; Compromiso con la Organización; Comunicación.

Estos bloques de competencias son los que deben estar vinculados a las competencias esenciales definidas para la organización.

Para cada ocupación, estableceremos una elección diferente si se trata de puestos directivos, puestos intermedios, staff o puestos de nivel inferior en la escala jerárquica de la organización. Los niveles que se determinen en este caso pueden ser negativos, teniendo en cuenta que la no disposición de una determinada competencia puede generar aspectos contrarios para la consecución de los objetivos empresariales.

Las competencias técnicas o de conocimientos son importantes para la organización en función de la actividad que desarrolle. El grupo de conocimientos puede ser similar para todas las ocupaciones, pero el nivel de los mismos variará en función del departamento en que se ubique

cada una de ellas.

Proponemos para su determinación una escala de siete niveles, del 0 al 6, con diferentes rasgos y contenidos. De esta manera, para ocupaciones específicas, el nivel de la persona puede variar desde el estratega a la situación en la que esta competencia técnica no sea necesaria respectivamente, niveles 6 y 0. En ningún caso, el poseer una competencia técnica puede puntuar negativamente.

Un aspecto importante que debemos tratar es la ponderación de cada uno de los grupos definidos (competencias de habilidades y técnicas) y la ponderación de cada competencia dentro del análisis global o su vinculación a las competencias esenciales. Estas ponderaciones, obviamente, deben establecerse en función de los objetivos estratégicos de la empresa.

La utilización de un diccionario universal sólo puede ser el punto de partida para la determinación de las competencias de la empresa. Servirá como catálogo inicial que debe ser analizado, valorado, modificado y ampliado en cada caso en que se aplique, ya que las competencias resultantes del análisis pueden ser muy diferentes en función de la organización.

VIII. El análisis de las ocupaciones puede provocar una gran dispersión por lo que es importante establecer un proceso de agrupación por conjuntos de perfiles afines. Para realizar esta agrupación se puede utilizar el concepto de distancia que decidirá el grado de similitud de dos perfiles y que se puede evaluar como distancia en rasgos de personalidad o habilidades y distancia en conocimientos o, de forma más específica, como distancia entre cada competencia. A partir de esta agrupación generaremos los perfiles tipo que son un número determinado, no