

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

excesivamente alto, que representa el conjunto de perfiles afines de una organización.

Como objetivo final podemos establecer una pirámide de competencias de la organización por niveles y departamentos, distinguiendo las competencias de habilidades y de conocimientos, a nivel óptimo y a nivel actual, para analizar los déficits o superávits competenciales.

Esta pirámide se puede utilizar como instrumento estratégico en la gestión de los recursos humanos con base en competencias, al darnos una clara visión de la situación de la organización respecto a los objetivos estratégicos fijados para cada puesto de trabajo u ocupación, es decir, para cada persona en cada área funcional.

**IX.** El método de gestión por competencias permite una gestión integrada de los recursos humanos. Aunque su aplicación más desarrollada corresponda a los procesos de selección de personal, ésta no es la única, sino que este sistema de gestión debe acompañar a las personas a lo largo de toda su permanencia en la organización.

El aplanamiento de las estructuras y la rigidez salarial y funcional cierran caminos al reconocimiento de los buenos resultados de las personas a través de la promoción, con el consiguiente peligro de desmotivación y el evidente riesgo de salida de la organización, precisamente de las personas más válidas. Deben buscarse nuevas formas de motivación ya que algunas personas carecen de formación, habilidades, características, es decir, competencias requeridas para una nueva ocupación de mando.

La polivalencia se reclama como una característica cada vez más necesaria para la organización, pero también puede ser fuente de nuevos alicientes para las personas cuya curva de motivación empieza a decaer

por llevar largo tiempo realizando las mismas funciones. Un traslado a otra ocupación es, además de potencialmente motivador, un modo de desarrollar las competencias de una persona y de aprovecharlas en beneficio de la organización, por lo que tiene además un efecto evidentemente sinérgico.

Otra manera, clásica, de premiar el alto desempeño viene a través de la retribución. Retribuir en función de las competencias desarrolladas y aplicadas a una ocupación es un sistema innovador y también beneficioso tanto para la organización como para las personas que la forman.

Así, la selección, la movilidad, la formación y la compensación forman el eje central de subsistemas dentro de la gestión de los recursos humanos que deben ser gestionados integralmente a través de las competencias.

X. En cuanto a los procesos de selección, el análisis de competencias ayuda a identificar lo que la organización necesita de sus recursos humanos, intentando ir más allá del momento actual para conocer cuáles serán las competencias del futuro. La contratación puede, así, contribuir al cambio permanente.

La adecuación entre las competencias que requiere la ocupación y/o la organización y las que puede aportar la persona es el objetivo que se pretende, teniendo en cuenta que cuanto mayor sea ésta, mejor será el desempeño de esta persona y mayor satisfacción en el trabajo obtendrá, lo cual predice la permanencia del individuo en una ocupación.

El éxito de la adecuación persona/ocupación depende de que el perfil de competencias de dicha ocupación esté correctamente diseñado y de que el método de valoración de las competencias individuales sea válido para detectarlas. La adecuación entre el perfil de la ocupación y el candidato

no consiste en “estar por encima” del primero, sino en ceñirse a éste. El perfil de una persona es más adecuado al de una ocupación cuanto menos difiera de éste último.

En este sentido podemos mencionar dos algoritmos cuantitativos de adecuación. El primero de ellos es el *volumen de la diferencia absoluta*, que calcula en qué medida difiere el perfil de una persona de los requerimientos competenciales de la ocupación, multiplicado por la ponderación que se haya otorgado a cada competencia y obteniendo la suma de esos productos. El segundo es el de *comparación de perfiles*, el cual establece correlaciones entre el orden de los requerimientos de competencias y el orden promedio de las competencias de una persona. Ambos métodos nos parecen suficientemente explicativos si bien más adecuado el primero de ellos.

Para definir el perfil de una ocupación pueden ser suficientes entre 7 y 10 competencias que son las que soportan los elementos clave del desempeño. El número de competencias se puede reducir si se determina cuáles pueden ser objeto de formación y adiestramiento posterior a la incorporación del candidato a un coste aceptable para la organización. Una vez definido el perfil del puesto, la atención se centra en las competencias y no en aspectos irrelevantes, generalizados o estereotipos, como la buena presencia, fluidez verbal, simpatía, capacidad de comunicación, etcétera.

**XI.** En cuanto a los procesos de movilidad en la nueva realidad empresarial, donde las estructuras son cada vez más planas y se exige una mayor flexibilidad del personal, se empiezan a desarrollar los planes de carrera multicanales, no lineales, siendo los movimientos laterales e incluso descendentes y ofreciendo a la persona la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollarse personalmente.

Los planes de carreras se basan en la colocación de las personas en ocupaciones adecuadas para proporcionarles la oportunidad de desarrollar competencias que les puedan servir para alcanzar puestos más altos, de mayor importancia en la estructura organizativa de la empresa y que generen un mayor valor añadido.

A través de dichos planes se trata de mejorar la flexibilidad de las personas de cara a cambios futuros, establecer unos criterios y sistemas claros de promoción a puestos clave, que satisfagan y recompensen las conductas o competencias que se manifiesten a través del compromiso con los individuos y asegurar que los puestos clave sean ocupados por las personas idóneas para los planteamientos de la organización.

Los planes de desarrollo en base a competencias se centran en las aspiraciones y expectativas de las personas, permiten valorar puntos fuertes y necesidades de desarrollo y, finalmente, permiten la formalización de programas y contratos de desarrollo personales. El desarrollo de carreras mediante competencias hace que, por un lado, los criterios de promoción y el proceso de valoración sean transparentes y, por otro, asegura la capacidad y las habilidades de los promocionados para desempeñar el nuevo puesto.

**XII.** En lo referente a los procesos de formación, el desarrollo de las competencias en las ocupaciones debe convertirse en una actitud que adopten los empleados ante su propio progreso; por tanto, debemos insistir en que desarrollo de competencias y desarrollo de carreras es prácticamente lo mismo.

La tendencia actual es que la formación tenga lugar en el transcurso del trabajo, siempre que el puesto ofrezca condiciones favorables para el

desarrollo de su ocupante; es decir, que proporcione a la persona la posibilidad de adquirir nuevas competencias y de enriquecerse con nuevas funciones.

La capacidad de aprendizaje se convierte en una competencia universal, lo que se puede conceputar como la capacidad de aprender de las experiencias a partir de, por una lado, un análisis crítico de los problemas ante los que uno se enfrenta y, por otro, del propio comportamiento para aprovecharlo de manera activa en situaciones futuras.

El desarrollo de las competencias llega, principalmente, a través de aquellas experiencias que permiten la reflexión necesaria para el aprendizaje, para familiarizarse con lo que hay que saber y para automatizar los comportamientos. Hemos propuesto el término "metaexperiencias formativas" para describir experiencias que permitan desarrollar un número significativo de competencias, ya que lo que resulta evidente es que las tareas rutinarias no aportan nada a quien las lleva a cabo y que se aprende más de un fracaso ante dificultades que de un éxito fácil.

Para impulsar un programa de formación basado en competencias deben desarrollarse los perfiles de las competencias correspondientes a las ocupaciones objeto de la actuación formativa y a partir de aquí identificar las competencias a desarrollar a través de un programa de formación tradicional, determinar cuáles se desarrollarán mediante metaexperiencias y, finalmente, decidir cuáles deben formar parte de los requisitos exigidos a las nuevas incorporaciones.

**XIII.** Retribuir en base a competencias significa remunerar teniendo en cuenta que las características individuales, además de la ocupación, generan valor añadido. Significa, por tanto, compensar tanto las tareas

que desempeña el empleado como el conjunto de competencias que pone en juego en su ocupación.

Este sistema de retribución debe aplicarse cuando se producen diferentes circunstancias: en primer lugar, cuando hay personas que añaden más valor que otras a los resultados de su trabajo, porque poseen determinadas características personales; cuando se quiere mantener la motivación de aquellas personas a las que sólo queda promocionar a un puesto de mando y esto, por las razones que sea, no es posible; y, en tercer lugar, cuando los sistemas de compensación no valoran las diferencias individuales.

Las principales variables que intervienen en el proceso de compensaciones son: el papel que se atribuye a cada persona en la organización, el modo en el que desempeña el papel y la propia persona. La primera hace referencia a la naturaleza de la ocupación y las funciones y responsabilidades desempeñadas en ésta. El desempeño expresa el grado de perfección con el que un trabajador lleva a cabo la función que tiene asignada, teniendo en cuenta la estrategia de la organización. La tercera variable, la persona, se refiere a las competencias poseídas por un trabajador de la organización.

El paquete retributivo puede tener unos factores fijos y otros variables. La valoración de la ocupación constituye el núcleo de los conceptos retributivos fijos; dicho de otra manera, se retribuye *lo que las personas hacen*. La gestión del desempeño enlaza con la retribución por resultados que, gracias a los empleados, consigue la organización; es decir, retribuye *lo que las personas consiguen*. Las competencias individuales llevarían a otro concepto retributivo por el que se compensa la capacidad individual; *lo que las personas son*.

En un contexto de gestión por competencias no se puede obviar la evaluación del desempeño. Esta es de especial utilidad en entornos inciertos donde los resultados no dependen de los empleados, pero éstos hacen lo que deben y se comportan como la organización espera. También en los puestos de servicio sin resultados medibles, donde el “cómo” es más importante que el “qué” y en los equipos autodirigidos, donde el resultado individual es difícil de cuantificar. Por último, en situaciones de cambio de estrategia, de enfoque o de mercados, donde el futuro es más importante que el pasado. En todos los casos lo que se pretende es maximizar el énfasis en los resultados de la organización a través del comportamiento de las personas que la integran.

En el momento de vincular la evaluación del desempeño en base a competencias y la retribución es necesario tener en cuenta que la persona evaluada ya es competente, porque está ocupando un puesto cuyo nivel ya ha sido descrito para valorar la capacidad de su ocupante en función de esta exigencia. Por esto es importante la distinción entre desempeño normal y superior o determinar la diferencia fundamental entre el desempeño competente de un trabajo, por el que el ocupante, sin embargo, debe ser recompensado, y un nivel de desempeño de un puesto alto y excelente.

## **8.2. Conclusiones sobre el estudio empírico**

Del estudio empírico, de tipo descriptivo y con variables no cuantificables, realizado para empresas de auditoría ubicadas en Catalunya y pertenecientes, en su mayoría, al Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya se desprenden las siguientes conclusiones:

I. El estudio realizado nos ha permitido establecer a través del panel de expertos y de las entrevistas realizadas un diccionario de competencias de rasgos de personalidad o habilidades y de conocimientos o técnicas aplicable a firmas de auditoría que queda configurado de la siguiente forma:

*Competencias de habilidades:*

- Orientación hacia el Logro
- Interés por el Orden, la Exactitud y la Calidad
- Flexibilidad
- Búsqueda de Información
- Delegación
- Orientación hacia el Servicio al Cliente
- Trabajo en Equipo y Cooperación
- Liderazgo
- Confianza en uno mismo
- Autocontrol
- Aprendizaje de los Errores
- Planificación y Organización

*Competencias técnicas:*

- Conocimientos de Auditoría
- Conocimientos de Contabilidad
- Conocimientos Fiscales-Legales
- Conocimientos Económico-Financieros
- Conocimientos de Organización
- Conocimientos de Informática

II. Del análisis y tratamiento estadístico de los datos recogidos de las entrevistas se desprende que las competencias de habilidades y técnicas o de conocimientos, principales, a nivel general en firmas de auditoría y por orden de importancia son las siguientes:

*Competencias de habilidades:*

Trabajo en Equipo y Cooperación  
Interés por el Orden, la Exactitud y la Calidad  
Orientación hacia el Logro  
Aprendizaje de los Errores  
Flexibilidad  
Orientación hacia el Servicio al Cliente

*Competencias técnicas:*

Conocimientos de Auditoría: nivel 5  
Conocimientos de Contabilidad: nivel 5  
Conocimientos Económico-Financieros: nivel 4  
Conocimientos Fiscales-Legales: nivel 4  
Conocimientos de Organización: nivel 3

III. Del estudio se desprende, tras un análisis global de los datos, que el nivel de conocimientos requeridos para la ocupación de gerente es superior al nivel requerido para los senior y éste superior al exigido a los asistentes, en función de su ubicación en el organigrama jerárquico y las funciones y responsabilidades asignadas a cada una de estas ocupaciones dentro de las firmas.

En lo que se refiere a los conocimientos de Auditoría, un gerente debe ser capaz, en promedio, de elaborar informes especiales y los trabajos de auditoría que comportan; un senior de elaborar los ajustes, reclasificaciones y memorándums sobre diferentes áreas y tener un control sobre todos los aspectos relativos a las cuentas anuales y un asistente debe tener conocimientos sobre muestreo aplicado a la auditoría y de las normas y procedimientos básicos de áreas principales.

En cuanto a los conocimientos de Contabilidad, un gerente debe dominar las técnicas de consolidación de estados financieros; un senior debe conocer los procesos de fusión y otros especiales de sociedades mercantiles y un asistente debe dominar la redacción básica de cuentas anuales de sociedades mercantiles.

Respecto a los conocimientos Económico-Financieros, un gerente debe, en promedio, conocer las operaciones de matemáticas financieras y de cash management; un senior debe ser capaz de elaborar presupuestos y de calcular márgenes financieros y para un asistente basta con conocer los temas fundamentales de economía general.

En cuanto a los conocimientos Fiscales-Legales, a un gerente se le pide que domine las técnicas específicas de liquidación de impuestos; a un senior que las conozca junto con la gestión de nóminas y seguridad social y a un asistente que conozca la legislación general sobre derecho mercantil.

En materia de conocimientos de Organización, a los gerentes se les pide un nivel alto en técnicas de control interno y de gestión en las empresas; a los seniors un conocimiento general sobre dirección comercial y estratégica y a los asistentes un conocimiento general sobre tipos de organización.

Por último, sobre los conocimientos Informáticos se pide a los gerentes que conozcan técnicas avanzadas de información en la empresa; a los seniors que dominen programas estándares avanzados y a los asistentes que conozcan los programas estándares básicos, como procesadores de textos y las hojas de cálculo.

IV. Las tres ocupaciones reflejan diferencias en lo que se refiere a las competencias de habilidades: los gerentes necesitan, de manera global, habilidades que les permitan tener una perspectiva estratégica -la *Orientación hacia el Logro* y la *Orientación hacia el Servicio al Cliente*-; es decir, competencias de resultados, influencia y relación y gerenciales. Los seniors reflejan, también a nivel global, sus características de ocupación de transición -*Flexibilidad* y *Aprendizaje de los Errores*-, que corresponden a los grupos de competencias de resultados y de eficacia personal. En los asistentes queda indicada claramente su función operativa a través de las habilidades de *Trabajo en Equipo* y *Cooperación* y *Aprendizaje de los Errores*; es decir, competencias del grupo de eficacia personal.

V. El estudio empírico muestra también diferencias en lo que se refiere a competencias de conocimientos o técnicas y competencias de habilidades o rasgos de personalidad, en función de la tipología, tamaño y cultura de la empresa. Las 21 competencias determinadas a través de panel experto son valoradas de manera homogénea, si bien sólo 14 de ellas son escogidas entre las cinco principales en un porcentaje superior al 10% de los encuestados: 8 para los gerentes, 10 para los seniors y 9 para los asistentes.

VI. Por tipología de empresas las multinacionales exigen una mayor especialización a través de un nivel más elevado en los conocimientos relativos al área de la auditoría contable que las nacionales o los auditores independientes. Los auditores independientes exigen la mayor amplitud de conocimientos de las tres tipologías. No obstante, no se puede decir que las multinacionales exijan globalmente conocimientos más elevados que las nacionales o auditores independientes; al contrario, fuera de la alta exigencia de las multinacionales en conocimientos de auditoría, las nacionales y auditores independientes exigen un mayor

nivel en las restantes disciplinas. Esto puede ser debido al grado de especialización de las firmas multinacionales en contraposición al grado de polivalencia exigido al personal de firmas nacionales y auditores independientes cuyo personal, en ocasiones, presta sus servicios a departamentos afines dentro de la organización. Finalmente, en las firmas multinacionales se revela como importante el conocimiento y dominio de idiomas, fundamentalmente inglés, aspecto irrelevante en las entrevistas realizadas en firmas nacionales y auditores independientes.

Refiriéndonos a cada una de las ocupaciones, a los que se les exige un grado global de conocimientos más elevado es a los asistentes de multinacional y a los gerentes de auditor independiente.

En cuanto a habilidades por tipología, el estudio indica también que la ocupación de gerente está más alejada del trabajo operativo en las multinacionales que en las firmas auditoras independientes, lo que apunta también a una mayor especialización funcional en las firmas multinacionales. Las habilidades exigidas a la ocupación de senior en multinacional indican su función de responsabilidad sobre equipos humanos de tamaño considerable, lo que difiere de la responsabilidad más relacionada con el trabajo profesional y la dirección de pequeños equipos del senior de firmas nacionales y auditores independientes. Los asistentes de multinacional requieren competencias relacionadas con la competitividad interna y con las posibilidades de promoción que acostumbran a caracterizar a estas firmas, mientras que en los auditores independientes los requerimientos para la misma ocupación apuntan hacia el trabajo día a día y la polivalencia.

**VII.** El tamaño de la firma también determina diferencias relacionadas con la especialización. Es necesario tener en cuenta, aquí, que las firmas grandes de la muestra abarcaban las tipologías de multinacionales o

nacionales, mientras que las pequeñas pertenecían exclusivamente a los grupos de nacionales o auditores independientes.

Las firmas grandes están más especializadas que las pequeñas, exigiendo estas últimas una mayor amplitud de conocimientos, de modo similar a lo ya comentado respecto a las diferentes tipologías de empresas. En ambos casos, tipología y tamaño, conviene remarcar el énfasis de las empresas nacionales, auditores independientes, medianas o pequeñas en las áreas de conocimientos Fiscales-Legales, Económico-Financieros y de Organización, aspecto éste que puede deberse a que mientras el personal de las firmas multinacionales o grandes acostumbra a dedicarse exclusivamente a la función de auditoría de cuentas, las otras firmas tienden a ofrecer paralelamente servicios afines al área, pero relacionados con la gestión, generalmente con el ánimo de dar un apoyo integral a sus clientes, quienes pueden estar escogiéndolos por obtener un trato a medida de sus necesidades. El caso de la Informática, que de hecho está elevando el promedio global de los conocimientos que exigen las empresas pequeñas y los auditores independientes, podría interpretarse de nuevo a la luz de la mayor especialización funcional de las multinacionales, donde el personal administrativo puede estar haciendo innecesario que los profesionales dominen las herramientas informáticas, dominio que puede ser imprescindible en firmas de estructura más modesta.

Las habilidades que se requieren según el tamaño siguen remarcando diferencias funcionales entre las ocupaciones: los gerentes deben planificar en las firmas grandes y deben dirigir colaboradores en las pequeñas, donde se encuentran más cercanos a las ocupaciones operativas. La ocupación de senior confirma aquí su carácter de comodín, acercándose al perfil del gerente de empresa pequeña cuando se encuadra en una grande y al de asistente de firma grande cuando el

senior trabaja en una pequeña. Finalmente, en los asistentes se valora la atención a los detalles en las firmas pequeñas, mientras que en las grandes es la capacidad de aprender de los errores, cualidad que implica una supervisión especialmente cuidadosa del trabajo que quizá sea complicada de ejercer en firmas con una estructura más ajustada.

VIII. En lo que se refiere a la cultura de las firmas, el estudio indica que las proactivas son más exigentes que las reactivas en el nivel de conocimientos requeridos a los seniors y, sobre todo, a los asistentes, pero no a los gerentes.

También en las habilidades se encuentran diferencias culturales. Los gerentes de firmas proactivas deben ser capaces de delegar, mientras que en las reactivas deben interesarse por el orden; a los seniors de las reactivas se les pide que trabajen en equipo, mientras esta competencia no es significativa para las firmas de cultura proactiva, y a los asistentes que tengan confianza en sí mismos. Podemos aventurar que la confianza propia supliría el menor nivel de conocimientos demandados a los asistentes en las firmas clasificadas como reactivas.

IX. En los procesos de selección en firmas de auditoría multinacionales se deben evaluar principalmente los niveles de conocimientos de auditoría y como competencia específica el idioma inglés, mientras que para las firmas nacionales y auditores independientes se requiere un mayor nivel de conocimientos de contabilidad y, globalmente, un nivel de preparación más homogéneo, para el resto de conocimientos, con el objetivo de la polivalencia en el trabajo.

En cuanto a las competencias de habilidades, en multinacionales se deben verificar la *Delegación*, *Liderazgo* y *Orientación hacia el Servicio al Cliente*. En nacionales las competencias requeridas principalmente son la

*Búsqueda de Información, el Trabajo en Equipo y Cooperación y el Autocontrol*, mientras que los auditores independientes buscan personas flexibles, preparadas para el *Trabajo en Equipo y la Cooperación* y con *Interés en el Orden, la Exactitud y la Calidad*.

La selección de asistentes se centrará en la verificación de competencias de *Trabajo en Equipo y Cooperación, Confianza en uno mismo, Autocontrol y Aprendizaje de los Errores*.

En los procesos de promoción a la ocupación de gerente, en multinacionales nos debemos fijar en los conocimientos especializados en auditoría, mientras que en las otras dos tipologías es más importante el nivel de dominio de la contabilidad.

En cuanto a habilidades, la promoción a gerente debe estar centrada en la verificación de competencias relativas a *Orientación hacia el Servicio al Cliente y Liderazgo*, mientras que en la promoción a la ocupación de senior la competencia a verificar debe ser la *Flexibilidad*.

No hemos establecido las competencias ha tener en cuenta para fijar la retribución porque ya quedan implícitas en lo comentado hasta este momento.

Por último, debemos manifestar algunos aspectos que nos han surgido en el momento de realización del presente estudio empírico y, sólo la limitación de tiempo, información y medios no nos ha permitido abundar en los mismos, como pueden ser la medida del éxito y la rentabilidad de las firmas de auditoría en función de las competencias de su personal y la contribución de las competencias de los individuos a la consecución de los objetivos fijados a nivel estratégico.

sector de actividad en el que vamos a ubicar nuestra investigación. Este diccionario y sus niveles conformaron el guión de 68 entrevistas en profundidad realizadas a los responsables de recursos humanos de un grupo de empresas en las que se pretendía establecer los requerimientos competenciales que solicitan a su personal, los contenidos de las cuales fueron, por último, cuantificados, lo que permitió el posterior análisis cuantitativo y tratamiento estadístico de los datos. Este tratamiento ha sido restrictivo, teniendo en cuenta la naturaleza descriptiva del estudio y los datos cualitativos manejados.

El proceso de investigación empírico llevado a término no pretende, partiendo de la muestra escogida, validar los resultados de la investigación para cualquier tipo de empresa en el ámbito de todo el estado español, sino que se limita a ofrecer una descripción de las características competenciales de habilidades y conocimientos para las tipologías descritas. En epígrafes anteriores de la Tesis Doctoral hemos insistido en la importancia de asociar las competencias de las personas a las esenciales, las estratégicas, de la organización en la que éstas trabajan, por lo que es evidente que los resultados de este estudio deben tener en cuenta las diferencias estratégicas y culturales que hacen que cada organización sea única y requiera para su personal competencias específicas.

Lo que se ha pretendido es demostrar que se pueden determinar y, por tanto, existen unas competencias homologables para un grupo de empresas de un sector de actividad por ocupación, tipología, tamaño y cultura, dedicadas a la auditoría de empresas, que tengan unas características similares y, a partir de esta demostración, poder realizar aplicaciones que abarquen colectivos mayores o empresas concretas,

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Evolución de la función de recursos humanos	44
Figura 3.1. Modelo Iceberg	126
Figura 3.2. Diferencias entre balance de competencias y evaluación del potencial	127
Figura 3.3. Representación de las competencias	130
Figura 3.4. Esquema de la competencia	132
Figura 3.5. Diferencias entre las tendencias americana y europea	133
Figura 3.6. Relación entre competencias individuales y esenciales	136
Figura 3.7. Definición de las competencias esenciales	137
Figura 3.8. Esquema integrado de un sistema de gestión de recursos humanos en competencias	140
Figura 3.9. Resumen de racimos y competencias	146
Figura 3.10. Competencias de diferentes empresas	172
Figura 3.11. Tipos de saberes	184
Figura 3.12. Niveles de competencias	185
Figura 3.13. Identificación de perfiles de competencias	187
Figura 3.14. Esquema del proceso de implantación	202
Figura 3.15. Sistema de aplicación de las competencias	204
Figura 3.16. Gestión integrada en competencias	206
Figura 3.17. Definición de perfiles	206
Figura 3.18. Competencias particulares de despachos profesionales	209
Figura 3.19. Ejemplo de niveles de competencias	209
Figura 3.20. Análisis de ocupaciones	211
Figura 3.21. Niveles de competencias de una ocupación según diferentes grupos	213
Figura 3.22. Comparación de competencias requeridas y disponibles	213
Figura 3.23. Esquema de gestión	214
Figura 3.24. Pirámide de competencias	216
Figura 4.1. Esquema de evaluación de los recursos humanos	222
Figura 4.2. Diagrama del proceso de selección	226
Figura 4.3. Desarrollo de la planificación de carreras	230
Figura 4.4. Métodos de valoración de competencias	239
Figura 4.9. Proceso de gestión del desempeño	270
Figura 4.10. Esquema de evaluación del desempeño	272
Figura 4.11. Sistemas de evaluación del desempeño	272
Figura 4.12. Distribución del paquete retributivo	284
Figura 4.14. Diferencias entre la dirección por objetivos y la apreciación del comportamiento	285
Figura 5.1. Auditores inscritos en el ROAC en el ejercicio 1995	307
Figura 5.3. Distribución geográfica de los auditores individuales ejercientes	309
Figura 5.4. Distribución geográfica de las sociedades auditoras ejercientes	309
Figura 5.6. Profesionales a cargo de auditores y profesionales en Sociedades	311
Figura 5.7. Facturación de auditoría	313
Figura 6.1. Proceso de autoevaluación del sistema EFQM	355
Figura 6.2. Proceso de autoevaluación	356

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.5. Práctica retributiva	261
Gráfico 4.6. Línea de mercado de retribución	264
Gráfico 4.7. Mercado de la retribución en 1992	265
Gráfico 4.8. Política retributiva	267
Gráfico 4.13. Composición de la retribución por competencias	285
Gráfico 5.2. Auditores inscritos en el ROAC en el ejercicio 1995	308
Gráfico 5.5. Distribución de auditores por zonas geográficas	310
Gráfico 5.8. Evolución de la facturación	314
Gráfico 5.9. Evolución de la facturación y del número de horas	314
Gráfico 5.10. Facturación por horas en diferentes ejercicios	315

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1.- Detalle de niveles de competencias según Spencer y Spencer

Anexo 2.- Cuestionario de análisis de puestos de trabajo

Anexo 3.- Tabulación de las entrevistas realizadas

**Anexo I.- Detalle de niveles de competencias según Spencer y Spencer**

## ESCALAS DE COMPETENCIAS

<b>Cluster</b>	<b>Competencias / Competencias detalladas</b>
<b>LOGRO Y ACCIÓN</b>	<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO (OL)</b>
	A. Intensidad de la conducta motivada hacia el logro B. Impacto del logro C. Grado de innovación
	<b>INTERÉS POR EL ORDEN, CALIDAD Y EXACTITUD (IO)</b>
	Complejidad de la acción para mantener el orden
	<b>INICIATIVA (In)</b>
A. Dimensión temporal B. Automotivación. Cantidad de esfuerzo	
<b>ESPIRITU DE SERVICIO</b>	<b>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN (BInf)</b>
	Dimensión del esfuerzo
<b>IMPACTO E INFLUENCIA</b>	<b>COMPRESIÓN INTERPERSONAL (CIn)</b>
	A. Complejidad de la comprensión B. Capacidad de escuchar y de responder a los demás
	<b>ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE (OSC)</b>
	A. Enfoque a las necesidades del cliente B. Iniciativa para ayudar o servir a los demás
<b>GERENCIALES</b>	<b>IMPACTO E INFLUENCIA (ImIn)</b>
	A. Acciones emprendidas para influir sobre otros B. Amplitud de la influencia, comprensión o red.
	<b>COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (CO)</b>
	A. Profundidad de la comprensión de la organización B. Amplitud de la influencia, comprensión o red
	<b>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES (CR)</b>
	A. Proximidad de las relaciones construidas B. Amplitud de la influencia, comprensión o red
<b>COGNITIVAS</b>	<b>DESARROLLO DE PERSONAS (DdP)</b>
	A. Intensidad de la orientación al desarrollo B. Número y nivel de personas desarrolladas o dirigidas
	<b>ASERTIVIDAD Y USO DEL PODER (Dir)</b>
	A. Intensidad de la capacidad directiva B. Número y nivel de personas desarrolladas o dirigidas
	<b>TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TEyC)</b>
	A. Intensidad del papel de guía del equipo B. Tamaño del equipo C. Grado de esfuerzo necesario para conducir al grupo
	<b>LIDERAZGO DE GRUPOS (LG)</b>
A. Fuerza del rol de líder B. Tamaño del equipo C. Grado de esfuerzo necesario para conducir al grupo	
<b>RAZONAMIENTO ANALÍTICO (RA)</b>	A. Complejidad del análisis B. Tamaño del problema de referencia
	<b>RAZONAMIENTO CONCEPTUAL (RC)</b>
	A. Complejidad y originalidad de los conceptos B. Tamaño del problema de referencia
	<b>PERICIA TÉCNICA/PROFESIONAL/DIRECTIVA (PTPD)</b>
A. Profundidad del conocimiento	

	<i>B. Amplitud de la experiencia gerencial</i> <i>C. Adquisición de la pericia</i> <i>D. Distribución de la pericia</i>
<b>DE EFICACIA PERSONAL</b>	<b>AUTOCONTROL (ACt)</b> <i>Intensidad y resultado del control ejercido</i>
	<b>AUTOCONFIANZA (ACf)</b> <i>A. Seguridad en sí mismo</i> <i>B. Conducta ante los errores</i>
	<b>FLEXIBILIDAD (FI)</b> <i>A. Amplitud del cambio</i> <i>B. Velocidad de actuación</i>
	<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN (CoOr)</b> <i>Grado de sacrificio hecho en beneficio de la organización</i>

## LOGRO Y ACCIÓN: ORIENTACIÓN AL LOGRO (OL)

### OL: ESCALA A: INTENSIDAD DE LA CONDUCTA MOTIVADA HACIA EL LOGRO (de A-1 a A8)

- A-1 No existen estándares de excelencia hacia el trabajo: no manifiesta preocupación hacia el trabajo, hace sólo lo necesario (puede estar preocupado por asuntos externos al trabajo como vida social, estatus, hobbies, familia, deportes, amigos). En la entrevista puede aparecer como falta de capacidad para relatar incidentes sobre el trabajo con detalle unido al entusiasmo para describir algunas actividades no relacionadas con él.
- A0 Centrado en la tarea. Trabaja duro, pero no da pruebas de tener un estándar de excelencia para los resultados del trabajo.
- A1 Quiere hacer bien el trabajo. Se encamina hacia un estándar de excelencia implícito. Intenta hacer el trabajo bien. Puede expresar frustración ante las pérdidas de tiempo o ineficiencias (ejemplo: quejarse del tiempo perdido y querer hacerlo mejor), pero eso no produce mejoras específicas.
- A2 Trabaja para alcanzar los estándares de otras personas indicados por la dirección (gestión de un presupuesto, alcanzar cuotas de ventas, exigencias de calidad).
- A3 Crea su propio método de medida de resultados en relación a un estándar de excelencia sin que la Dirección se la haya impuesto, como por ejemplo el dinero empleado en un proyecto, el desempeño de los demás, el tiempo ocupado en un trabajo, etcétera, u otros conjuntos de más o menos metas vagas y no verdaderamente retadoras. *(Las metas que no cumplen totalmente los criterios del nivel 5 se incluyen aquí).*
- A4 Mejora el desempeño. Realiza cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para mejorar el desempeño (ejemplo: hace algo mejor, más rápido, a menor coste, más eficientemente; mejora cualidad, satisfacción del cliente, moral) sin concretar metas específicas.
- A5 Se marca metas que supongan un reto, sea para sí mismo o para otras personas (ejemplo "mejorar las ventas/calidad/productividad en un 15% en 6 meses). "Reto" significa que hay alrededor de un 50% de posibilidades de alcanzar el objetivo, es decir, es difícil, pero no poco realista o imposible. Marcarse metas y trabajar para alcanzarlas puntúa aquí aunque en realidad no se hayan conseguido. *(Marcarse metas menos precisas, más seguras y que no supongan claramente un reto no puntúan).* O menciona medidas concretas de desempeño básico comparado con un mejor desempeño posterior: "cuando llegué la eficiencia era del 20%, ahora es del 85%".
- A6 Hace análisis coste - beneficio. Toma decisiones, establece prioridades o escoge metas basándose en inputs y outputs: considera explícitamente el beneficio potencial, el retorno de la inversión o el análisis coste - beneficio.
- A7 Asume riesgos empresariales calculados. Compromete recursos significativos y/o tiempo para mejorar el desempeño, probar algo nuevo, alcanzar un reto (ejemplo: lanzamiento de nuevos productos o servicios) al mismo tiempo que toma medidas para minimizar el riesgo (ejemplo: hace investigación de mercados); o

respecto al logro en relación a otras personas anima y apoya a sus subordinados para que asuman riesgos calculados.

- A8 Persiste en su esfuerzo. Actúa variada y tenazmente -fuera del horario normal- para hacer frente a los obstáculos que se interponen en el camino a sus metas o bien alcanza con éxito sus objetivos.

**OL: ESCALA B. IMPACTO DEL LOGRO** (Sólo se aplica a partir de A3) (de B1 a B7)

- B1 Sólo desempeño individual: trabaja para mejorar su propia eficiencia mediante técnicas de gestión del tiempo, buenos métodos de trabajo personal, etc. Incluye el esfuerzo para mejorar la eficiencia personal de una persona más (por ejemplo, su secretaria).
- B2 Afecta a una o dos personas más. Puede implicar una pequeña comisión.
- B3 Afecta a un grupo de trabajo (de 4 a 15 personas). Puede lograr una venta de tamaño moderado o una comisión. Trabaja para construir un sistema más eficiente, mantener la eficiencia del trabajo de otras personas (LO Personas), mejorar el desempeño de un grupo (LO Grupo)
- B4 Afecta a un departamento (más de 15 personas). El esfuerzo realizado puede suponer lograr una mejor venta o una comisión comparable.
- B5 Afecta a una empresa mediana (o a una división de una compañía grande).
- B6 Afecta a una empresa grande.
- B7 El esfuerzo afecta a todo el sector.

**OL: ESCALA C. GRADO DE INNOVACIÓN** (Sólo se aplica a partir de A3) (De C0 a C4)

- C0 No hace nada nuevo.
- C1 Nuevo para el puesto de trabajo o la unidad de trabajo. Para mejorar el desempeño hace cosas que no se habían hecho antes en ese puesto, pero sí pueden haberse hecho en la organización.
- C2 Nuevo para la organización: mejora del desempeño haciendo algo nuevo y diferente (que no se había hecho antes en la compañía, pero quizá sí en el Sector).
- C3 Nuevo en el sector. Mejora del desempeño haciendo algo único, puntero, nuevo para el sector.
- C4 Transformación: Hace cosas tan nuevas y efectivas que transforman un sector (como la transformación que Apple hizo en el sector de los PCs, la de Ford en el sector del automóvil). Este nivel es raro por definición.

**LOGRO Y ACCIÓN: INTERÉS EN EL ORDEN (IO)**

**IO: ESCALA ÚNICA: COMPLEJIDAD DE LA ACCIÓN PARA MANTENER EL ORDEN**  
(De -1 a 7)

- 1 Falta de orden. Falta de interés hacia el orden a pesar de los problemas que produce el desorden.
- 0 No aplicable. No se necesita mantener activamente el orden u otra persona se encarga de él, o se da cuenta de la falta de orden, pero no le causa problemas.
- 1 Su espacio de trabajo se mantiene en orden.
- 2 Manifiesta un interés general por el orden y la claridad: trabaja por la claridad, quiere roles, expectativas, tareas, datos transparentes y preferiblemente por escrito.
- 3 Verifica su propio trabajo: verificación de la exactitud de la información del propio trabajo.
- 4 Monitoriza el trabajo de los demás. Monitoriza la calidad del trabajo de los demás, comprueba que se sigan los procedimientos o lleva registros claros y detallados de las actividades propias o de otras personas.
- 5 Monitoriza datos o proyectos. Monitoriza los progresos de un proyecto hasta su término. Monitoriza datos, descubre debilidades o datos perdidos y busca más información para mantener el orden. Interés general por aumentar el orden en el sistema.
- 6 Desarrolla sistemas y los usa para organizar y mantener líneas de información.
- 7 Desarrolla sistemas complejos. Implanta sistemas nuevos, detallados, complejos para aumentar el orden y mejorar la calidad de los datos o bien deduce nuevas necesidades (no relacionadas con el orden) del desorden que percibe.

**LOGRO Y ACCIÓN: INICIATIVA (In)**

**In: ESCALA A: DIMENSIÓN TEMPORAL**  
(De A-1 a A9)

- A-1 Sólo piensa en el pasado. Deja de actuar o fracasa cuando tiene oportunidades claras.
- A0 No aplicable o no toma iniciativas.
- A1 Persiste, da dos o más pasos para superar obstáculos o rechazo (dimensión temporal: asignación o tarea pasada aplicada a la actuación presente). No se rinde fácilmente cuando las cosas no están claras.
- A2 Enfrenta problemas u oportunidades actuales. Reconoce y actúa en las oportunidades o enfrenta problemas actuales (en general se resuelven en 1 o 2 días).

- A3 Es decisivo en una crisis. Actúa rápida y decisivamente en una crisis (donde lo normal es esperar, "estudiar", esperar que el problema se resuelva por sí mismo).
- A4 Actúa a dos meses vista. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales mediante una sola acción que suponga esfuerzo complementario (nuevo programa, viaje especial, etc.) que sucede dentro del período inmediato (2 meses).
- A5 Actúa a 3-12 meses vista. Se anticipa y prepara para una oportunidad concreta o un problema que no resulta obvio para los demás. Toma medidas para crear una oportunidad o evitar una futura crisis, mirando más allá de los 3-12 meses.
- A6 Actúa a 1-2 años vista
- A7 Actúa a 2-5 años vista
- A8 Actúa a 5-10 años vista
- A9 Actúa a más de 10 años vista. Anticipa situaciones a más de ese tiempo para crear oportunidades o evitar problemas.

In: **ESCALA B. AUTOMOTIVACIÓN, CANTIDAD DE ESFUERZO APLICADO**  
(De B-1 a B6)

- B-1 Evita hacer el trabajo que se le pide. Elude o procura evitar trabajar.
- B0 No aplicable o ausente. Necesita supervisión constante.
- B1 Trabaja de manera independiente. Termina los encargos sin supervisión constante.
- B2 Esfuerzo extraordinario: trabaja horas extras, fines de semana, para terminar trabajos cuando no se le pide.
- B3 Hace más de lo que se le pide. Excede la descripción del puesto de trabajo, como asumir tareas extraordinarias.
- B4 Hace mucho más de lo que se le pide. Comienza y lleva nuevos proyectos.
- B5 Realiza esfuerzos extraordinarios y heroicos. Actúa sin autoridad formal, asume riesgos personales, adapta las reglas para acabar el trabajo (el énfasis puede estar en encontrar las necesidades del trabajo, no en la ruptura de las normas)
- B6 Implica a otros: Implica a otras personas en esfuerzos inusualmente extraordinarios (ejemplo: enreda a la familia, compañeros, miembros de la comunidad, generalmente de modo voluntario)

**LOGRO Y ACCIÓN: BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN  
(Blnf)**

**Blnf: ESCALA ÚNICA: DIMENSIÓN DEL ESFUERZO  
(De 0 a 7)**

- 0 Ninguna: No busca información adicional sobre una situación aparte de la que se le da
- 1 Hace preguntas directas sobre la gente inmediatamente disponible (o sobre la gente que está directamente relacionada en la situación, aunque no físicamente presente), consulta sobre los recursos disponibles. Incluso en situaciones de crisis las personas de desempeño superior se toman un momento para recoger toda la información inmediatamente disponible antes de ponerse en marcha.
- 2 Investiga personalmente. Va personalmente a ver el plano, la fabrica, el barco, la instalación del cliente, el negocio del que solicita el préstamo, la clase, o lo que sea. Pregunta a los más cercanos al problema cuando otras ignoran a esas personas.
- 3 Profundiza: Formula una serie de preguntas para encontrar la raíz de una situación o de un problema más allá de la apariencia que tenga.
- 4 Establece contacto con otras personas que no están directamente implicadas para conocer su punto de vista, la información de la que disponen, las experiencias (con frecuencia es una forma de utilizar las relaciones previamente establecidas).
- 5 Investiga. Realiza un esfuerzo sistemático durante un período de tiempo limitado para obtener datos necesarios, o bien realiza investigación formal en los periódicos, revistas u otras fuentes (*si la información es recopilar datos o conocimientos técnicos o el esfuerzo incluye realizar cursos puntuará la escala Pericia Técnica C en lugar de ésta*).
- 6 Usa sus propios sistemas de avance. Ha establecido personalmente sistemas o hábitos de avance para varias clases de recogida de información (puede incluirse la "dirección por paseo", reuniones informales regulares, etcétera, si esto se hace especialmente para recoger información).
- 7 Implicación de otras personas: Implica a otros que normalmente no lo estarían, es decir, no subordinados, para buscar más información (*no puntuar por búsqueda de información delegada o realizada por los subordinados; este punto se refiere a la implicación de personas que normalmente no estarían implicadas*).

---

**ESPÍRITU DE SERVICIO:  
COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (CIn)**

CIn: **ESCALA A: COMPLEJIDAD DE LA COMPRENSIÓN DE OTRAS PERSONAS**  
(De A-1 a A5)

- A-1 Falta de comprensión: no comprende o es sorprendido por los sentimientos o actuaciones de otros o bien ve a los demás en términos de estereotipos raciales, culturales o sexuales.
- A0 No aplicable o no demuestra preocupación explícita por los demás, pero no pruebas de dificultades de comprensión graves. Este nivel se combina directamente con la persuasión directa (impacto A2 y A3)
- A1 Comprende o la emoción o su contenido, pero no ambas simultáneamente.
- A2 Comprende tanto las emociones como su contenido.
- A3 Comprende significados, los pensamientos, preocupaciones o sentimientos no dichos, o consigue que los demás deseen hacer las cosas que él quiere.
- A4 Comprende significados subyacentes, problemas latentes, las razones por las cuales actúan las personas o sus sentimientos, conductas o preocupaciones a largo plazo, o presenta una visión equilibrada de las debilidades y fuerzas de alguna persona.
- A5 Comprende las razones complejas y no evidentes. Las causas complejas de las actitudes latentes de los demás que se manifiestan a largo plazo, sus patrones de conducta o sus problemas.

CIn: **ESCALA B. CAPACIDAD DE ESCUCHAR Y RESPONDER A LOS DEMÁS**  
(De B-1 a B5)

- B-1 No es empático: ofende a los demás, hace que se cierren
- B0 No aplicable o bien no hace ningún intento de escuchar.
- B1 Escucha. Capta las claves de los sentimientos de los demás cuando se aproxima a ellos. Puede hacer preguntas para confirmar el diagnóstico que ha hecho de su interlocutor. Emplea esta capacidad para explicarse el pasado de las personas.
- B2 Predispuesto a escuchar: tiene una puerta abierta, invita a la conversación o busca de manera activa comprender (con frecuencia para influir, desarrollar, ayudar o conducir a los demás).
- B3 Predice las respuestas de los demás basándose en lo que escucha y lo que observa.
- B4 Escucha activa. Refleja las preocupaciones de las personas, resulta fácil hablar con él o responde a las preocupaciones de las personas cambiando su conducta en un modo que suponga una ayuda activa.

- B5 Actúa para ayudar. Ayuda a las personas que tienen problemas. Aquí es necesario tener en cuenta las escalas de Desarrollo de Personas, Orientación hacia el Servicio al Cliente, etcétera, si la intención es claramente desarrolladora hay que aplicar la escala de servicio al cliente, si la intención y el contexto no está claramente relacionado con otras competencias deben puntuar aquí.

**ESPÍRITU DE SERVICIO:  
ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE (OSC)**

**OSC: ESCALA A. ENFOQUE A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

(De A-3 a A9)

- A-3 Expresa expectativas negativas de los clientes. Hace comentarios negativos sobre éstos, los acusa de reacciones negativas. Incluye comentarios racistas o sexistas, pero no los objetivamente ciertos.
- A-2 Se expresa de manera poco clara sobre las necesidades del cliente y los detalles de su implicación con él ("No estaba seguro del motivo de la reunión", "nunca supe con seguridad qué quería exactamente") sin hacer nada por clarificar las situaciones.
- A-1 Centrado en sus propias capacidades. Desea demostrarle cosas al cliente, se centra en sus capacidades o en las de la compañía en lugar de centrarse en las necesidades del cliente.
- A0 Da el servicio mínimo. Da respuestas inmediatas a las preguntas de los clientes sin indagar en sus necesidades o problemas latentes y sin ponerse en el contexto de la consulta.
- A1 Hace seguimiento de las preguntas, consultas, quejas del cliente. Le mantiene al día del progreso de los proyectos, pero no indaga sobre temas o problemas latentes.
- A2 Mantiene una comunicación clara con el cliente. Distribuye entre ellos información de ayuda. Da un servicio amable y cordial.
- A3 Asume responsabilidades personales. Corrige problemas de servicio al cliente sin ponerse a la defensiva y rápidamente.
- A4 Está totalmente a disposición del cliente. Es de especial ayuda cuando éste pasa por un período crítico. Le da su teléfono particular u otras vías de acceso fácil, o puede pasar tiempo fuera de horas de trabajo en casa del cliente (*este nivel puede ser irrelevante para algunos casos y crítico para otros, en función de la estructura de la situación*).
- A5 Actúa para hacer las cosas mejor. Realiza acciones concretas para añadir valor al cliente, para hacer las cosas mejor en algún sentido. Manifiesta expectativas positivas de él.
- A6 Busca necesidades latentes. Busca información sobre las necesidades reales del cliente, yendo más allá de las que expresa inicialmente y las adecúa a los productos y servicios disponibles.

- A7 Emplea perspectivas a largo plazo al enfocar los problemas del cliente. Puede sacrificar costes inmediatos en aras de la relación a largo plazo. Busca los beneficios a largo plazo del cliente. Puede iniciar acciones para crear éxitos visibles para el cliente y ganar así credibilidad ante él.
- A8 Actúa como un consejero de confianza. Construye una opinión independiente de las necesidades, problemas, oportunidades y posibilidades de implantación del cliente. Actúa según esta opinión. Se implica íntimamente en los procesos de decisión del cliente. (El funcionamiento efectivo depende en este nivel de la construcción de relaciones de éxito durante un período de tiempo). Puede empujar al cliente a afrontar temas difíciles.
- A9 Actúa como el abogado del cliente. Se pone de su lado ante la propia organización para beneficiarle a largo plazo (ejemplo: le aconseja que no haga demasiados pedidos para mantener la viabilidad comercial de cara al futuro) o presiona a la propia dirección para que resuelva problemas relativos a ellos. Se pone en el lugar del cliente en las reclamaciones bien fundamentadas vigilando el tratamiento que su propia compañía le ofrece.

**OSC: ESCALA B. INICIATIVA PARA AYUDAR O SERVIR A LOS DEMÁS (De B-1 a B5)**

- B-1 Bloquea la actuación de los demás. A veces hace consideraciones negativas sobre los clientes o bien ofende a clientes, los engorrosos.
- B0 No actúa. Puede dar excusas como "no pude hacerme cargo de eso porque..."
- B1 Realiza acciones de rutina o las que se le han pedido. Presta cierta atención a las necesidades del cliente.
- B2 Va algo más allá que ser útil. Hace algo más que lo rutinario (más del doble en tiempo y esfuerzo) para solucionar problemas de otras personas.
- B3 Realiza un esfuerzo amplio para encontrar las necesidades de los demás, aproximadamente de 2 a 6 meses de lo normal.
- B4 Implica a otras personas para que se pongan en marcha para encontrar las necesidades de terceros.
- B5 Realiza esfuerzo extraordinario. Emplea su propio tiempo durante semanas para ayudar a otras personas y se esfuerza en una medida mucho más allá de lo normal.

**IMPACTO E INFLUENCIA : IMPACTO E INFLUENCIA (ImIn)**

**ImIn: ESCALA A. ACCIONES PARA INFLUIR SOBRE OTROS  
( De A-1 a A8)**

- A-1 Poder personalizado. Competición despiadada dentro de la organización, interés por la posición personal sin importarle el daño que pueda sufrir la organización.