

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

No obstante esta tendencia europea, Le Boterf¹⁶⁷ aporta una clasificación de “saberes movilizables” y propone diferentes niveles de competencia en función de las personas, tal como indicamos a continuación:

Los saberes teóricos

Sirven para comprender, describir y explicar las leyes de funcionamiento o de transformación. Son más “saber qué” que “saber cómo”. Éstos pueden ser, a modo de ejemplo, los siguientes:

- los conceptos,
- los esquemas asimiladores,
- los conocimientos disciplinares,
- los conocimientos de los procesos,
- los conocimientos de los materiales y los productos,
- los conocimientos de la organización,
- los conocimientos sociales.

El saber teórico no tiene finalidad práctica, pero permite orientar la acción y hace posible la formulación de hipótesis. En general se adquiere en los centros de formación.

Dentro de los saberes teóricos se pueden distinguir los superficiales y los profundos. Los primeros se manifiestan en las situaciones conocidas y habituales, los segundos en las situaciones de resolución de problemas.

Los saberes procedimentales

¹⁶⁷ Le Boterf, G. (1994): op. cit., página 73.

Se refieren al “cómo” hay que hacer las cosas y se definen en función de una actuación a realizar. Proponen caminos a seguir. Son saberes operativos y describen procedimientos, métodos y modos de operar. Los procedimientos pueden dividirse en microprocedimientos, que a su vez pueden tratarse de conocimientos para ejecutar las reglas, algoritmos o conocimientos destinados a elaborar nuevos procedimientos.

Algunos ejemplos de saberes procedimentales pueden ser:

- método de resolución de una ecuación de segundo grado,
- procedimiento de diagnóstico de una avería,
- procedimiento de control de un proceso industrial,
- método de elaboración de un plan de formación,
- técnica para conducir una entrevista de evaluación,
- procedimiento para poner al día los stocks.

Los conocimientos procedimentales pueden dominarse sin tener los conocimientos teóricos correspondientes.

Saberes - hacer procedimentales

El paso del saber procedimental al saber - hacer procedimental exige experiencia práctica. De este modo se distingue el procedimiento utilizado del preconizado.

Algunos ejemplos de saberes - hacer procedimentales podrían ser los siguientes:

- saber utilizar terminales informáticos,

- saber llevar una reunión de análisis de problemas,
- saber construir un diagrama de Gantt,
- saber redactar procedimientos.

Saberes - hacer experienciales

Consisten en los saberes nacidos de la acción, las lecciones extraídas de la experiencia práctica. También se conocen como conocimientos tipo delta: el saber contextualizado y contingente que tiene en cuenta lo que la teoría ha olvidado.

En general se refiere a la movilización de saberes del cuerpo y de los sentidos: vista, postura, reflejos, sensibilidad, entre otros, que detectan señales que alertan la inteligencia práctica. Es un saber empírico, validado por su eficacia pragmática e inmediata más que por su coherencia interna, y no escolarizable.

Los saberes - hacer experienciales son principalmente cualitativos, singulares y sutiles, ligados a la persona, no universales y difíciles de transferir, expresar y formalizar. También están muy relacionados con los métodos de trabajo, la cultura y las tecnologías de la empresa.

Algunos ejemplos de saberes - hacer experienciales pueden ser los que citamos a continuación:

- la capacidad para reconocer a simple vista la fiabilidad de un punto de soldadura,
- la capacidad para detectar visualmente defectos de fabricación en una pantalla de televisión,
- la capacidad de percibir, durante una negociación, el riesgo de

que ésta fracase.

La capacidad para adquirir estos saberes - hacer determina la capacidad para aprender a aprender ya que suponen reflexionar sobre la experiencia, conceptualizarla y reexperimentarla en una nueva experiencia.

Saberes - hacer sociales o "saberes - ser"

Además de los conocimientos que puede movilizar una persona se encuentran una serie de capacidades, tanto actitudes como comportamientos, que forman parte de la socialización profesional. Estas capacidades son duraderas, modificables por la experiencia y aplicables a diversas situaciones.

Los saberes - ser requeridos dependen del entorno concreto, es decir. Son saberes - ser en situación. Se pueden dividir en tres clases:

- comportamientos sociales y profesionales, como por ejemplo:
 - capacidad de adaptación a los cambios rápidos
 - compromiso con la organización
 - capacidad para gestionar la incertidumbre

- actitudes de relación y comunicación, como podrían ser:
 - capacidad de escucha
 - capacidad de argumentación
 - capacidad para la negociación

- actitudes éticas, ejemplo típicos pueden ser:
 - honestidad
 - respeto a los clientes
 - respeto a los empleados

Saberes - hacer cognitivos

Corresponden a las operaciones intelectuales que intervienen en los procesos de formulación, análisis y resolución de problemas, realización de proyectos, toma de decisiones o creación.

Estas capacidades intelectuales producen inferencias, esto es, informaciones nuevas creadas a partir de un conjunto de informaciones iniciales. Las inferencias se utilizan para realizar objetivos de comprensión, ejecución o resolución de problemas.

Los pasos para producir inferencias pueden darse a través de:

- razonamiento inductivo: generalización a partir de observaciones, necesario en el proceso de generación de hipótesis;
- abstracción reflexiva: permite la formalización y tematización de los conocimientos, necesaria en el proceso de aprendizaje continuo;
- pensamiento deductivo: producción de nuevos conocimientos a partir de premisas generales;
- abducción: consiste en señalar los rasgos que puedan tener en

común campos diferentes, considerado el centro del pensamiento creativo;

- transducción: construcción de un objeto posible a partir de informaciones provenientes de la realidad y de una problemática dada en esta realidad; y
- metáfora y analogía: pueden constituir actos creativos.

Las capacidades cognitivas vienen a ser una caja de herramientas a partir de las que son posibles muchas combinaciones para adaptarse, permanentemente, a la evaluación de las situaciones profesionales.

A continuación, y a modo de resumen, representamos los tipos de saberes relacionados con las funciones asociadas a éstos y el modo en el que se adquieren (figura 3.11).

	<i>Función</i>	<i>Modo de adquisición</i>
<i>Saberes teóricos</i>	Saber comprender Saber interpretar	Educación formal Formación inicial y continua
<i>Saberes procedimentales</i>	Saber cómo proceder	Educación formal Formación inicial y continua
<i>Saberes - hacer procedimentales</i>	Saber proceder Saber operar	Experiencia profesional
<i>Saberes - hacer experienciales</i>	Saber hacerlo	Experiencia profesional
<i>Saberes - hacer sociales</i>	Saber comportarse Saber conducirse	Experiencia social y profesional
<i>Saberes - hacer cognitivos</i>	Saber tratar la información Saber razonar Saber nombrar lo que se hace Saber aprender	Educación formal Formación inicial y continua Experiencia social y profesional analizada

Figura 3.11.: Tipos de saberes (Fuente: Le Boterf, 1994, página 115).

Finalmente, Le Boterf propone diferentes niveles de competencia en función del nivel de madurez profesional de las personas, cuadro que por su interés y sinteticidad reproducimos (figura 3.12.).

	<i>Experto</i>	<i>Profesional</i>	<i>Principiante</i>
<i>Inteligibilidad de las situaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> - visión sintética - separa lo esencial de lo accesorio - comprensión rápida de indicadores débiles - economía de información 	<ul style="list-style-type: none"> - visión global y coherente de las situaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - visión parcial - dificultad de distinguir lo esencial de lo accesorio - elección de informaciones débil
<i>Gestión del tiempo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - puede actuar más deprisa, pero sabe escoger el ritmo adecuado - no sólo reacciona, se anticipa - inmediatamente operativo 	<ul style="list-style-type: none"> - reacciona en el tiempo oportuno - respeto riguroso del tiempo y del procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - domina poco los apremios de tiempo
<i>Fiabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - regularidad muy alta 	<ul style="list-style-type: none"> - fiabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - poco fiable, pero con éxitos puntuales
<i>Intuición</i>	<ul style="list-style-type: none"> - fuerte capacidad de intuición 	<ul style="list-style-type: none"> - confianza limitada en la intuición - confía en los métodos de análisis 	<ul style="list-style-type: none"> - poco o nulo recurso a la intuición
<i>Autonomía</i>	<ul style="list-style-type: none"> - total: puede fijarse límites - sabe dar nuevas interpretaciones a las reglas - capaz de crear sus propias reglas - abandono de las reglas de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - autonomía - sabe interpretar las reglas - simplificación o abandono progresivo de las reglas de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - autonomía débil - aplicación de reglas formales - utilización importante de las reglas de formación
<i>Contextualización de los saberes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - muy contextualizados - muy rápidamente movilizables 	<ul style="list-style-type: none"> - contextualizados 	<ul style="list-style-type: none"> - generales y poco contextualizados
<i>Modo de intervención</i>	<ul style="list-style-type: none"> - capaz de cortocircuitar etapas de un procedimiento - importantes automatismos incorporados - estrategia más global que analítica - sabe salir de atolladeros 	<ul style="list-style-type: none"> - estrategias de estudio y de resolución de problemas - sabe decidir que tiene que hacer para alcanzar un objetivo - sabe tomar decisiones razonadas en función de un diagnóstico y de un objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> - tanteo, ensayo-error - progresión paso a paso, muy analítica
<i>Metaconocimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - dificultad de explicitar y verbalizar - prácticas incorporadas 	<ul style="list-style-type: none"> - explicitación de las prácticas no totalmente incorporadas 	<ul style="list-style-type: none"> - reglas y métodos fáciles de explicitar
<i>Autoimagen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - muy congruente - conoce sus puntos fuertes y los límites de la pericia - confianza en sí mismo, satisfacción, aplomo - sabe administrar su imagen 	<ul style="list-style-type: none"> - confianza en sus capacidades y conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - incertidumbre

Figura 3.12.: Niveles de competencias (Fuente: Le Boterf, 1994, página 154).

3.3.2. Determinación de competencias “ad hoc”

A continuación, describiremos las metodologías para elaborar los perfiles de competencias “ad hoc” de una organización, es decir, sin acudir a inventarios de competencias universales.

Propondremos cinco pasos principales que deben cumplirse para la determinación de competencias y que son los siguientes:

1. identificación de las ocupaciones a analizar,
2. definición de los criterios de desempeño de la ocupación y los relacionados con la estrategia empresarial que exigirán y limitarán las competencias del perfil,
3. recogida de los datos para determinar las competencias que formarán el perfil de cada ocupación,
4. análisis de los datos recogidos y
5. validación del perfil de competencias.

3.3.2.1. Identificación de las ocupaciones

El primer paso consiste en identificar las ocupaciones objeto del estudio de competencias y analizar las responsabilidades y objetivos de cada una de ellas a través de lo que llamaremos misión de la ocupación. Para este análisis se pueden utilizar como base algunos instrumentos ya desarrollados, como los cuestionarios para el análisis y valoración de

puestos de trabajo que se aplican en estos procesos específicos.

La identificación de las ocupaciones puede tener su origen en la simple relación de las mismas, obtenidas del inventario que obrará en poder del departamento de nóminas.

Para identificar de manera previsional el número de perfiles de competencias a realizar es interesante construir un mapa de las ocupaciones de la empresa en función de dos variables: el nivel y el área funcional, tal como proponemos a modo de ejemplo:

Area funcional Nivel	Producción	Administración	Comercial
20	Director		Director
18		Director	Jefe de Ventas Zona
16	Jefe Sección	Jefe de Contabilidad	
14		Responsable de Nómina	Vendedor
12	Encargado		Vendedor
10	Encargado	Secretaria	
8	Especialista	Administrativo	Vendedor junior
6	Peón	Auxiliar administrativo	

Figura 3.13.: Identificación de perfiles de competencias (Fuente: elaboración propia).

De este modo se puede evitar la elaboración de un único perfil para la ocupación de Vendedor o de Encargado, ya que al haber ocupaciones con el mismo nombre pero distinto nivel hemos de considerar a priori que los contenidos de dichas ocupaciones no son similares. La elaboración tiene que estar en función del nivel y del área funcional, teniendo en cuenta que un especialista de producción y un vendedor junior, aunque están situados al mismo nivel, su perfil competencial estará muy ligado al

departamento en el que desarrollan sus actividades.

3.3.2.2. Definición de los criterios

A continuación, deben definirse los criterios, tanto los relativos al nivel deseable de eficacia en el desempeño de la ocupación como los estratégicos, ligados a la misión de las ocupaciones, por un lado, y al futuro de la organización, por otro.

En este punto es importante insistir en que las ocupaciones, o los puestos de trabajo definidos a través de un manual de funciones, no se mantienen invariables a través del tiempo, sino que las personas que las desempeñan las modifican, tanto para enriquecerlas como para empobrecerlas, en función de sus características personales. La evolución de una ocupación está en función tanto de los cambios externos a la misma como de las características de la persona que la desempeñe.

En el momento de definir la misión de una ocupación deben tenerse en cuenta estos dos factores: el primero, no esclerotizar la ocupación innecesariamente, incapacitándola para adaptarse a nuevos cambios y, el segundo, que la posterior definición de las competencias permita su desarrollo, tanto para atender las nuevas demandas como para potenciar el desarrollo profesional de la persona que la desempeñe, razones que, como hemos visto, son mutuamente dependientes.

Según los autores americanos¹⁶⁸ el mejor criterio para determinar competencias parte de, lo que denominan, las medidas "duras" de

¹⁶⁸ Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., páginas 94-96.

resultados, tales como cifras de ventas o de beneficio y esto no siempre es posible definirlo a través de un panel experto. Aquí, el criterio de eficacia se emplea para identificar un grupo claramente "estrella" y para compararlo con un grupo de desempeño medio.

El perfil de competencias derivado de este criterio configurará una ocupación "aquí y ahora", independientemente de la tendencia futura que pueda entrecerarse, porque si el criterio son los resultados el criterio se refiere al pasado.

La orientación europea parte de la misión, que permite relacionar la ocupación con elementos estratégicos y la configura de manera proactiva, de cara al futuro. Según esto un grupo de expertos, formado por actuales o antiguos ocupantes de los puestos, sus jefes, etcétera, deben describir los requisitos necesarios para cumplir, al nivel deseado, cada una de las misiones que forman parte de una ocupación, teniendo en cuenta la naturaleza evolutiva de ésta y la posibilidad de aportaciones especiales por parte de la persona que la desempeñe. Este inventario debe suponer una descripción lo más completa posible de las competencias a cubrir y de sus escalas de niveles. Debe precisarse claramente el objetivo de la ocupación antes de recoger la información necesaria para ilustrar los diferentes niveles de competencia requeridos.

Los criterios que se determinen servirán para escoger tanto el método como la muestra de personas que participarán en la recogida de datos. Según el tipo de estudio que se quiera realizar será necesario tomar una muestra de ocupantes de puestos que siga el criterio determinado y otra que no lo siga y analizar, de este modo, las diferencias o bien limitarse al análisis de una muestra que cumpla el criterio para diseñar el perfil de competencias que corresponda a éste.

3.3.2.3. Recogida de los datos

Proponemos, a continuación, diversas formas para la extracción de datos que nos permitan elaborar los perfiles de competencias. Las englobamos en cinco grupos: entrevistas, paneles expertos, encuestas, observación y un grupo de métodos, de menor utilización.

A. Entrevistas

Dentro de este epígrafe podríamos hablar de dos clases de entrevistas: no estructuradas y estructuradas. Las no estructuradas acostumbran a ser criticadas por su falta de sistematización y por su subjetividad¹⁶⁹, por lo que su utilización no es recomendable.

Una de las entrevistas estructuradas es la entrevista de incidentes críticos, desarrollada por Flanagan, en la que se basa la entrevista focalizada, ambas definidas al principio de este trabajo, en la cual se piden descripciones muy detalladas de tres incidentes críticos relacionados con el trabajo y se identifican las situaciones más complejas en las que se han encontrado las personas que desempeñan la ocupación al nivel determinado definido previamente.

Entre las ventajas de la entrevista focalizada tenemos la identificación de competencias sobre el terreno, sin reducirlas a aptitudes o rasgos de personalidad y sin necesidad de que la persona entrevistada conozca sus propias competencias, ya que se limita a describir episodios. Es el entrevistador quien traducirá esos comportamientos a competencias, precisará el modo de expresarlas, identificará el modo

¹⁶⁹ Lévy Leboyer, C. (1996): op. cit., página 77.

en el que se realizan las tareas específicas y posibilitará la generación de datos para selección, formación, diseño de carreras, evaluación del desempeño y compensaciones.

Sus inconvenientes principales son de diversa índole. En primer lugar, lo poco práctica que es para analizar muchos puestos, siendo un método caro y lento, ya que requiere como mínimo una hora por entrevista más el tiempo del análisis del contenido, todo ello realizado por entrevistadores expertos. Además, la decisión de si un incidente es crítico o no queda a criterio del entrevistado, por lo que cabe la posibilidad de que deje de mencionar tareas que quizá resulten muy importantes.

B. Paneles expertos

Un panel experto es un grupo constituido por personas conocedoras de una ocupación que, mediante *brainstorming*, definen características necesarias para desempeñar un trabajo en función de los criterios previamente definidos. Puede estar compuesto por los superiores jerárquicos respecto a la ocupación en cuestión, personas que la desempeñen al nivel adecuado, clientes internos o expertos en recursos humanos ajenos a la organización, pero que conozcan bien las características del trabajo. La función del panel consiste en priorizar las características de la ocupación de acuerdo con la importancia que tienen para los criterios definidos siguiendo los pasos que indicamos a continuación:

1. Identificar las responsabilidades clave de la ocupación, determinar los criterios de desempeño, determinar la trayectoria por la que se llega a ella, las competencias necesarias para desempeñarla al nivel adecuado, o competencias básicas, y a

nivel superior.

2. Desarrollar las competencias que requiere la ocupación, lo que significa una descripción de cada una de las competencias y de las escalas de niveles de cada una de ellas.
3. Desarrollar el perfil de competencias para cada ocupación identificando el nivel adecuado de cada una de las competencias consideradas necesarias para desempeñar la ocupación.

Dentro de la metodología de trabajo que puede seguir un panel experto se encuentra el método de triangulación o "parrilla de Kelly"¹⁷⁰, método originalmente destinado a la investigación clínica pero cada vez más aplicado en psicología del trabajo¹⁷¹.

El método consiste en partir de una lista que puede ser de misiones de puestos, de tareas específicas o de personas. Tomando al azar tres elementos de esta lista se procede a su comparación dos a uno, señalando cualidades que se requieren para desempeñar bien dos de las tareas o misiones pero no la tercera. Si los elementos fueran personas debería señalarse la característica que tienen dos de ellos, pero no el tercero, teniendo en cuenta, en este caso, que todos los individuos deberían estar actuando en la misma ocupación y que debería conocerse el nivel de desempeño de cada uno de ellos. Se actúa así hasta enunciar una lista de cualidades precisas para cada

¹⁷⁰ Kelly, G.A. (1955): *The psychology of personal constructs*, vol. 1 y 2, Norton, New York, página 89.

¹⁷¹ Lévy-Leboyer, C., Gosse, M. y Naturel, V. (1985): "Une nouvelle vieille méthode: la repertory grid de Kelly", *Révue Européenne de Psychologie Appliquée*, número 35, 4, páginas 225-271.

tarea o misión.

A continuación, se construye un cuadro de doble entrada, o una parrilla, que contendrá en las abscisas las cualidades y en las ordenadas las tareas o misiones, o bien diferentes niveles de desempeño de las personas, para que un nuevo panel experto, preferiblemente, complete esta parrilla evaluando cada elemento desde el punto de vista de las cualidades que han aparecido, o lo que es lo mismo, para que el panel determine la importancia de cada una de las cualidades en cada una de las misiones o tareas. Finalmente, se puede hacer un análisis estadístico de los agrupamientos de los elementos resultantes.

Entre las ventajas de utilizar paneles expertos está su rapidez y la implicación de sus miembros, especialmente en el caso en el que sean también miembros de la organización, pues llegan a conocer los conceptos y metodología asociada a las competencias. También es interesante la riqueza conceptual que puede aportar el grupo, mayor cuanto más diverso sea.

Entre sus inconvenientes podemos citar la posibilidad de que se identifiquen aspectos irrelevantes pero que reflejen tradiciones de la empresa, si es que esto puede considerarse irrelevante, y que pueden omitirse factores importantes porque los miembros del panel no dominen el vocabulario técnico.

C. Encuestas

En este método un grupo de expertos externos o bien los miembros de la organización describen escalas de competencias adecuadas a las misiones de las ocupaciones. En general, se centran en habilidades y

las preguntas apuntan hacia las siguientes características: las requeridas por una ocupación, si el fracaso es o no probable en las personas que no cuenten con estas habilidades, hasta qué punto es razonable esperar que los nuevos contratados tengan esa característica, si la habilidad puede desarrollarse o no, etcétera.

Las líneas para desarrollar las escalas a través de encuestas sobre competencias son identificar conductas, no tareas relacionadas con el trabajo, y presentar descripciones cortas y sencillas. Es interesante que los participantes en la encuesta sean los jefes de las personas que desempeñan la ocupación, los propios ocupantes o bien expertos externos a la organización que conozcan bien la ocupación en fase de estudio.

También pueden servir como base de estas encuestas los cuestionarios de descripción de puestos de trabajo, teniendo en cuenta que los más completos han sido desarrollados en los Estados Unidos¹⁷². En Francia existe el F-Jas adaptado¹⁷³ que aborda directamente las cualidades requeridas para una ocupación, sin necesidad de pasar por la descripción de sus elementos, e identifica 37 aptitudes independientes.

Entre las ventajas de las encuestas están su rapidez y bajo coste y el

¹⁷² El PAQ (Position Analysis Questionnaire) es un inventario que permite describir un puesto de trabajo a partir de 194 elementos. A partir del tratamiento informático de los datos pueden obtenerse valoraciones del puesto, perfiles, aptitudes y competencias. Existen también el WPS (Work Profiling System) y el F-JAS (Fleishman Job Analysis Scales) que ofrecen prestaciones similares. Los tres han sido elaborados en países anglosajones.

¹⁷³ Fleishman, E. (1992): "Fleishman Job Analysis Survey", *Consulting Psychologists Press*, Palo Alto. Adaptación francesa de Chartier, D. y Lévy-Leboyer, C. (1992) ECPA, París, página 32.

hecho de que permiten que muchos empleados participen y aporten lo que saben al estudio.

Los inconvenientes principales de las encuestas son la limitación de los datos, que pueden no identificar nuevas competencias o pueden incluir aspectos irrelevantes, con la posible excepción de que se trate de un cuestionario estándar, y que puede acabar siendo un método ineficaz porque llegan a hacerse muchas preguntas a todos los participantes, cuando sólo una parte de las respuestas es relevante para la ocupación que se está estudiando.

D. Observación

Se trata de la simple observación de personas en sus ocupaciones para codificar sus comportamientos en situaciones críticas. De esta observación también puede realizarse una lista detallada de las funciones y tareas que realiza el ocupante del puesto en un período de tiempo determinado para construir el cuestionario de una encuesta o para preparar entrevistas.

Las ventajas de la observación son, básicamente, su baja complejidad, la posibilidad de obtener descripciones muy completas del trabajo, que aporta datos para construir protocolos uniformes de selección de personal, que permite validar los datos recogidos por otros métodos y que puede llegar a ser un buen sistema para identificar las competencias que no aparecen en los otros métodos.

Entre sus inconvenientes encontramos que pueden acabar plasmándose en listas demasiado largas para ser prácticas, no separan las tareas importantes de las rutinarias o, lo que es peor, la determinación de la importancia de una tarea queda a criterio del

observador, con lo que pelagra la objetividad, no pueden aplicarse a puestos de alto nivel y es un método caro e ineficiente, ya que la mayor parte de la gente pasa por incidentes críticos un número limitado de veces que no tiene necesariamente que coincidir con el momento de realización de la observación.

E. Otros métodos

Aquí podemos incluir la autodescripción de las actividades por las personas que desempeñan la ocupación, bien sea a medida que se van produciendo estas actividades o bien sea una lista elaborada al final de un período determinado. Este método puede ser complementado por la observación.

Las ventajas de este método son que no es necesario emplear el tiempo de un analista, que permite la comparación de diferentes autodescripciones de puestos, que es aplicable a ocupaciones de cualquier nivel y que distingue las actividades importantes de las poco importantes.

Sus inconvenientes están otra vez en la subjetividad, en posibles olvidos de actividades importantes, en la dificultad de aplicación en ocupaciones de bajo contenido y en que necesita de una segunda etapa de elaboración para encontrar las cualidades necesarias para cada una de las tareas descritas.

Spencer y Spencer¹⁷⁴ citan un método basado en un sistema informático experto, al que se introducen datos sobre competencias que han sido identificadas en estudios previos, y que parte

¹⁷⁴ Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., página 101.

básicamente del diccionario de competencias que hemos comentado anteriormente. Dicho sistema experto formula preguntas basadas en competencias, realiza el análisis y arroja una descripción detallada sobre las competencias adecuadas para un determinada ocupación.

Las principales ventajas de un sistema experto son que permite acceder a gran número de datos, es eficiente, ya que las preguntas que escoge y formula el sistema experto son relevantes, necesita poco tiempo y no requiere analistas ni personas expertas.

Sus inconvenientes son la vinculación de la definición de las competencias a los datos previos, es decir, obliga a partir de competencias universales, que los datos dependen de la exactitud de las respuestas, como cualquier sistema informático, y su alto coste.

3.3.2.4. Análisis de los datos

La finalidad de este paso es concretar el directorio de competencias y determinar los niveles de cada competencia para cada una de las ocupaciones.

Si el método de recogida de datos ha sido la entrevista focalizada debe hacerse, en primer lugar, el análisis de contenido de los datos obtenidos sobre competencias, observando el modo en que las personas contestan a las preguntas clave de la entrevista en lo que se refiere a:

1. Tema de referencia: determinar si el contenido general de la entrevista apunta a temas diferentes en función de la ocupación de los entrevistados o del criterio escogido, si los entrevistados enfatizan diferentes partes del trabajo.

2. Relaciones con personas: determinar si las personas con las que se relacionan en el trabajo son vistas de manera diferente en función de los casos.
3. Conceptualización: determinar si hay diferencias en el modo de pensar e interpretar situaciones en función de la ocupación o del criterio.
4. Motivación: determinar si del trabajo esperan diferentes cosas en función de la ocupación o del criterio.
5. Habilidades: determinar si aplican diferentes habilidades ante situaciones similares en función de la ocupación o el criterio.
6. Resultados: determinar si hay diferencias en función del criterio.
7. Otros: determinar si hay otras características no expresadas de manera explícita que establezcan diferencias según la ocupación o el criterio, como el aspecto físico o la claridad de expresión.

El proceso de generación de competencias se realiza en las siguientes fases:

1. Análisis del contenido de una muestra preliminar de las entrevistas, las encuestas, si las preguntas formuladas en éstas son abiertas, o de los datos de las observaciones. Los resultados de este análisis se reducen a las competencias más concretas posibles.
2. Codificación de las restantes entrevistas, encuestas u

observaciones de la muestra en función de las competencias halladas en la muestra preliminar.

3. Análisis estadístico.

4. Preparación del perfil de competencias definitivo para esa ocupación.

Para preparar los perfiles de competencias las observaciones deben agruparse, distinguiendo su intensidad para determinar el nivel, en categorías generales como las siguientes:

- Conocimientos necesarios para desempeñar la ocupación;

- Habilidades
 - cognitivas: las relacionadas con la creación y con la capacidad de aprendizaje,
 - en las relaciones personales: las relacionadas con la comprensión y la influencia sobre los demás;

- Rasgos de personalidad
 - estilo de motivación,
 - autoconcepto: confianza en uno mismo, autocontrol, entre otros.

3.3.2.5. Validación del perfil de competencias

Finalmente puede validarse el perfil de tres maneras:

- tomando una segunda 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 desempeños altos (validación cruzada),

- desarrollando tests para medir las competencias descritas por el perfil que se aplican a una segunda muestra (validación de constructo) o, finalmente,
- seleccionando o formando a personas a través del método de las competencias y comprobando si estas personas obtienen los resultados previstos en el futuro (validación predictiva).

Todo este proceso descrito de forma general puede ser aplicable a cualquier organización aunque su determinación definitiva dependerá, en cada caso, de múltiples factores que pueden aconsejar la modificación de los parámetros particulares de la actuación para la determinación de competencias en ocupaciones en función de los medios disponibles para llevar a cabo esta investigación y el tipo de empresa o sector en el que estemos actuando.

3.4. Metodología para la implantación de un sistema de gestión en competencias

En este apartado vamos a establecer una metodología particular que nos permita el establecimiento de un sistema de gestión de los recursos humanos en base a competencias. Este método puede ser aplicable a cualquier organización, y, por tanto, a cualquier tipo de ocupación dentro de la misma, a cualquier sector de actividad y para cualquier estrategia de

empresa¹⁷⁵.

Los pasos o etapas que proponemos realizar son los siguientes (figura 3.14.):

1. Análisis del negocio. Supone establecer las competencias esenciales de la organización. Deben determinarse las necesarias para el éxito presente y aquellas que se consideran imprescindibles para el futuro. Las características de estas competencias esenciales, que son determinadas por la dirección de la empresa, son las siguientes:

- deben ser aspectos clave para la supervivencia a corto y largo plazo,
- deben ser difíciles de imitar por los competidores, por lo que se constituyen como verdaderas barreras frente a las empresas de la competencia,
- deben ser aspectos diferenciales con respecto a las empresas competidoras,
- deben ser sostenibles, desarrollables y renovables en el tiempo,

¹⁷⁵ No hacemos mención a un aspecto que también tiene gran importancia como es la cultura, ya que entendemos que el simple hecho de optar por una aplicación del sistema de competencias implica unos rasgos culturales en la organización que permiten su desarrollo. En aquellos casos en los que la cultura de la empresa no facilite su aplicación, el cambio básico cultural que se debe llevar a cabo en una etapa inicial es fundamental para el desarrollo del método.

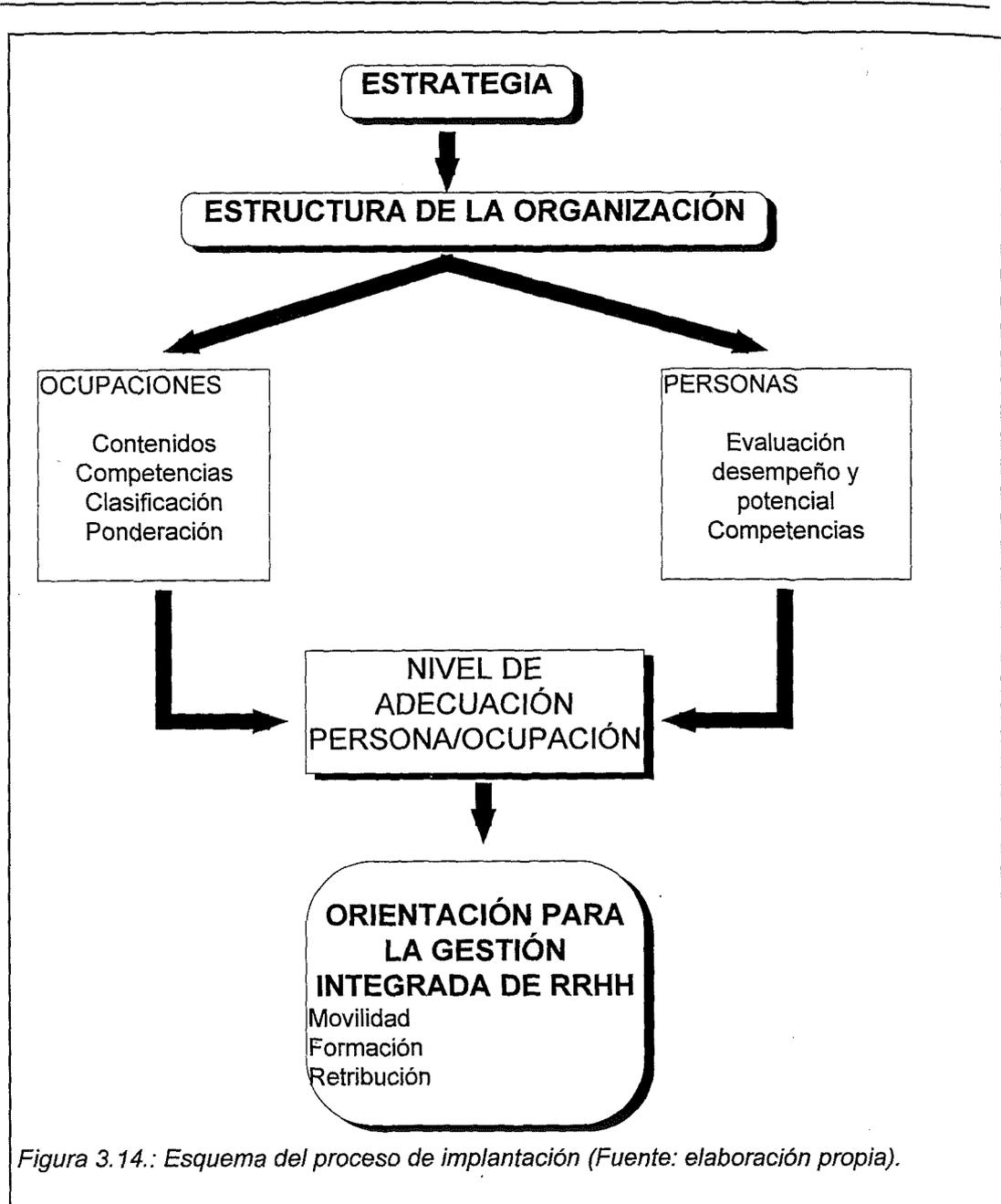


Figura 3.14.: Esquema del proceso de implantación (Fuente: elaboración propia).

- han de ser fundamentales para desarrollar productos intermedios y finales que se consideren claves,
- deben considerarse necesarias para implantar y apoyar la estrategia de la empresa,
- deben tener un claro valor por los clientes que, además, sea muy apreciado por ellos y, por último,

- deben ser reducidas en número.

Paralelamente, se debe proceder a ponderarlas en función de los objetivos estratégicos de la organización, aspecto éste que recomendamos realizarlo mediante un grupo de expertos y la alta dirección de la empresa.

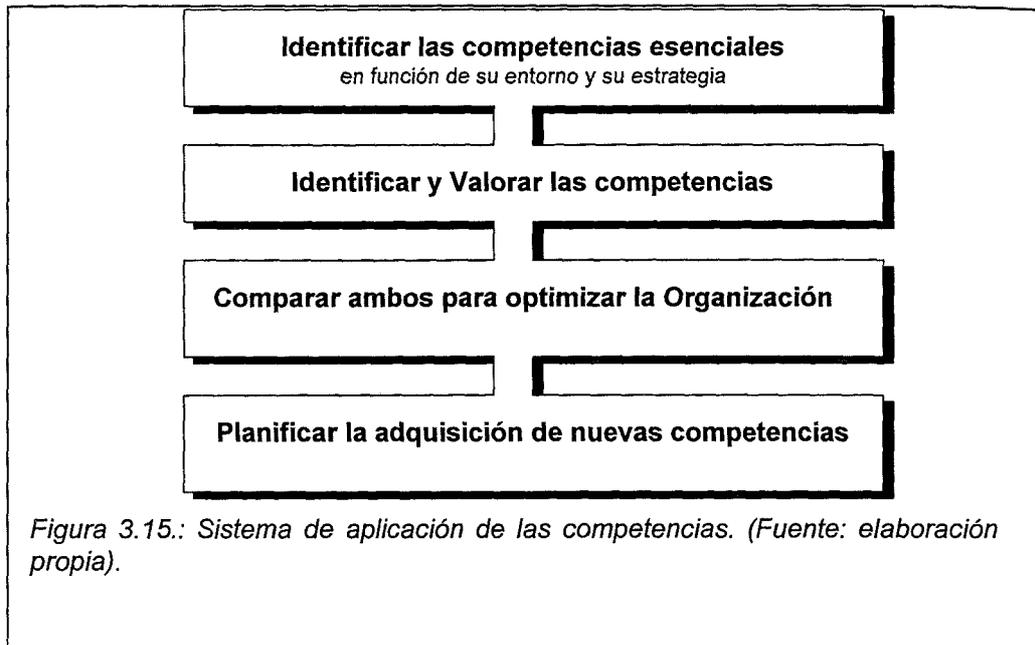
2. Crear modelos de competencias para las ocupaciones, en base a un estudio desarrollado tal como hemos visto en el capítulo anterior, que permita determinar los niveles óptimos de desempeño en cada una de las mismas.

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.

3. Llevar a cabo un proceso de análisis y evaluación de las competencias actuales de los empleados. Se trata de comparar los perfiles competenciales resultantes del punto segundo 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 por la ocupación y los que posee la persona que ocupa el puesto.

4. Identificar las necesidades de formación y desarrollo de las personas con un doble objetivo. En primer lugar, cubrir el gap detectado en el análisis anterior y establecer las necesidades de formación de cada individuo. Por otra parte, establecer la formación

y el enfoque necesario para aquellas personas que deban realizar cambios en sus ocupaciones en un proceso de desarrollo, cambios que pueden afectar al contenido de la ocupación o simplemente deberse a la promoción a una nueva pero que, en cualquier caso, tendrá unos requerimientos competenciales diferentes (figura 3.15.).



5. Aplicar las competencias a los procesos de evaluación o gestión del desempeño y compensaciones. Para el aprovechamiento óptimo en estos procesos, las competencias definidas y utilizadas deben cumplir las siguientes condiciones¹⁷⁶:

- deben mostrar una relación significativa con el rendimiento laboral,
- deben estar expresadas en términos genéricos, de forma que sean aplicables a todos los integrantes de un colectivo aunque

¹⁷⁶ Osorio, M. (1995): "Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos", *Capital Humano*, número 81, septiembre, páginas 15-23.

el peso específico atribuido a cada una de ellas sea diferente en función de la ocupación,

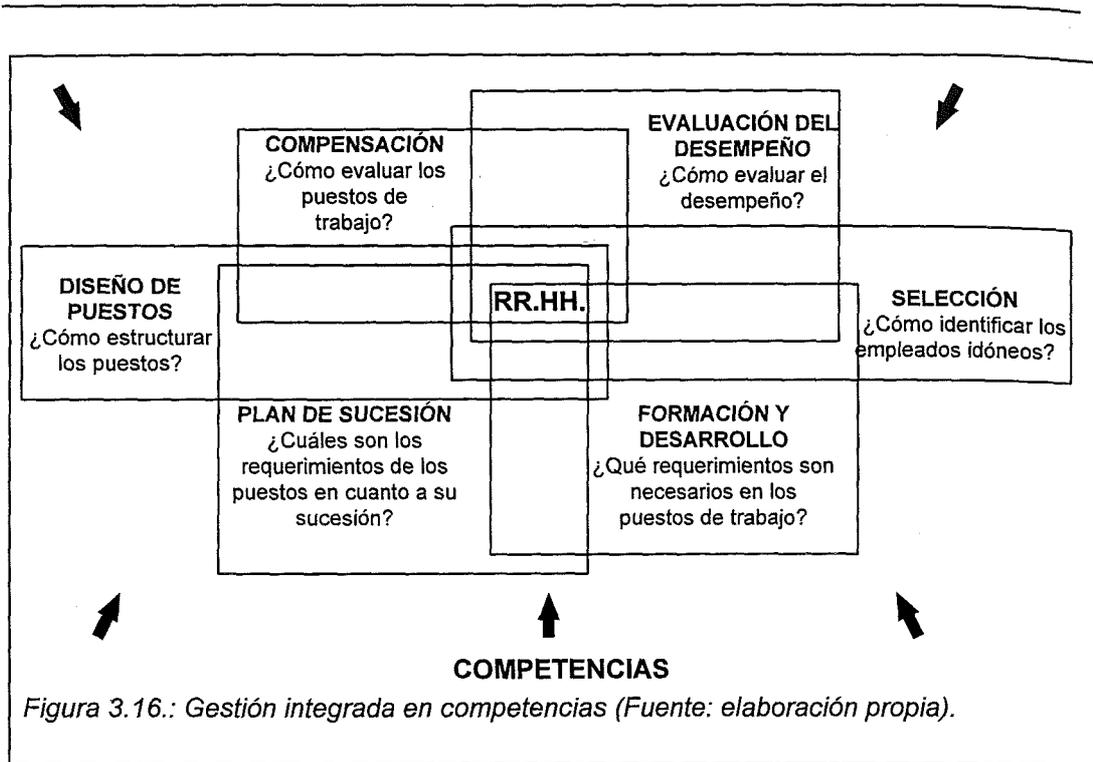
- deben ser definidas en términos medibles o comportamientos explícitos, constatables en la actuación laboral. Se trata de reducir la ambigüedad y la subjetividad del proceso, finalmente,
- deben reflejar los valores que la organización desee potenciar como señales distintivas de su cultura corporativa.

6. Integrar las competencias en los procesos de selección y movilidad del personal, aplicado a nuevas contrataciones (selección externa) y a promociones (selección interna).

7. 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 en competencias (que abarque los procesos de selección, formación y desarrollo, planes de sucesión, diseño de puestos de trabajo, gestión o evaluación del desempeño y compensaciones) quedan integradas tal como se pretende reflejar en el cuadro (figura 3.16.).

Nosotros proponemos distinguir dos grandes grupos de competencias: las que llamaremos competencias técnicas o de conocimientos y las denominadas competencias de rasgos de personalidad y habilidades. Evidentemente esta clasificación la establecemos con un afán simplificador, que nos permita disponer de un mecanismo sencillo, ágil y válido para cualquier aplicación que desarrollemos en un futuro.



Vamos, en primer lugar, a justificar los dos grupos establecidos. Las competencias técnicas o de conocimientos son importantes para la organización en función de la actividad que desarrolla. También es importante tener en cuenta la ocupación a la que estamos haciendo referencia, porque si bien el grupo de conocimientos puede ser similar por áreas, el nivel de los mismos variará en función de cada una de las ocupaciones que vayamos a analizar.

Nivel	Rasgo	Contenido
6	Estratega/investigador	Relacionar y decidir
5	Experto	Sintetizar e innovar
4	Especialista	Definir y analizar
3	Profesional nivel I	Aplicar y elegir
2	Profesional nivel II	Imitar y comprender
1	Usuario	Estar familiarizado
0	No necesaria	No necesaria

Figura 3.17.: Definición de perfiles (Fuente: adaptado de Unión Fenosa).

Proponemos para su determinación una escala de siete niveles, del 0 al 6, con diferentes rasgos y diferentes contenidos (figura 3.17.). De esta manera, para ocupaciones específicas el nivel de la persona puede ir 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.

Respecto a las competencias de rasgos de personalidad y habilidades la problemática es muy diferente. En primer lugar, estamos agrupando dentro de una misma categoría conceptos que son difícilmente reconciliables o que desde el punto de vista psicológico pueden generar montañas de literatura. Nuestra intención es establecer una metodología práctica y sencilla y, en esta línea, proponemos, a partir del modelo de Spencer y Spencer y otros, la presente agrupación de competencias genéricas por bloques:

- 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
 - Compromiso con la organización
 - Comunicación
 - Trabajo en equipo y cooperación

Estos cuatro grupos forman parte de un diccionario universal de competencias y permiten una simplificación del método. Además, para cada ocupación, estableceremos una clasificación diferencial si se trata, por ejemplo, de puestos directivos, puestos intermedios o puestos de nivel inferior en la escala jerárquica de la organización. Los niveles de cada competencia, en este caso, pueden ser negativos, teniendo en cuenta que la no disposición de una determinada competencia puede generar aspectos contrarios a lo que permitiría la consecución de los objetivos empresariales.

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 empresa. A título de ejemplo, proponemos tres listados mínimos de

competencias en despachos de profesionales dedicados a diferentes actividades, con el objeto de constatar la disparidad de competencias en función de una actividad concreta (figura 3.18.).

<i>Firma auditora</i>	<i>Agencia de publicidad</i>	<i>Firma consultora</i>
Orden y exactitud	Iniciativa	Liderazgo
Búsqueda de información	Creatividad	Delegación
Implicación en el negocio	Orientación al cliente	Flexibilidad
Liderazgo	Implicación social	Compromiso con empresa
Aprendizaje de errores	Imaginación	Gestión del cambio
Trabajo en equipo	Resistencia al estrés	Desarrollo de personas

Figura 3.18.: Competencias particulares de despachos de profesionales (Fuente: elaboración propia).

Cada una de estas competencias debe estar definida y tabulada por una escala que defina comportamientos concretos, tal como detallamos en el cuadro siguiente (figura 3.19.).

Competencia	<i>Orientación al cliente</i>
Definición	Actitud de ayuda a los demás, de satisfacer sus necesidades. Realizar un esfuerzo por descubrir y dar respuesta a las necesidades del cliente (interno o externo), todo esto en un marco de orientación a los objetivos y resultados de la empresa.
Nivel	Descripción
7 Excelente	Actúa como consejero del cliente, éste confía en él, se pone en sus manos, llegando incluso a actuar con defensor extremo con éxitos reconocidos
6 Excelente	Considera al cliente como un bien estratégico, descubre sus necesidades y adecúa los productos de la empresa a dichas necesidades. Obtiene excelentes resultados
(...)	<i>Niveles intermedios no definidos</i>
4 Satisfactorio	Comportamiento normal ante clientes y resultados. Actitud proactiva, mantiene una actitud de disponibilidad para detectar necesidades de clientes y obtiene resultados positivos
(...)	<i>Niveles intermedios no definidos</i>
1 Insuficiente	Poca o nula mentalidad de cliente, sólo le preocupa el trabajo, recibe críticas de sus compañeros por su falta de sensibilidad hacia los problemas ajenos

Figura 3.19.: Ejemplo de niveles de competencias (Fuente: elaboración propia).

Otro aspecto importante que debemos tratar es la ponderación de cada uno de los grupos definidos (competencias técnicas y de habilidades) 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. Normalmente, puede ser el mismo grupo de expertos que establece las competencias y los niveles, el encargado de determinar las ponderaciones, conjuntamente con la dirección general.

La determinación de las competencias creemos debe realizarse a través de un panel de expertos, tanto internos como externos, que establezcan su definición en función de la estrategia de la empresa. Los miembros internos del panel pertenecerán a las diferentes áreas funcionales de la empresa además de la participación de la alta dirección en los casos que se requiera. La composición óptima del panel para un puesto puede ser la formada por los superiores jerárquicos de la ocupación que se va a valorar y personas que ocupen ese puesto. Los participantes externos deben ser personas cualificadas que conozcan el sector y que tengan experiencia en la aplicación del método.

El establecimiento de los niveles de desempeño superior y normal para cada competencia en función de cada ocupación debe ser realizado por el método de encuestas y entrevistas a personal que realice la ocupación y sus superiores. Aquí se puede aplicar el método de la entrevista de incidentes críticos ya comentada.

La metodología puede modificarse en función de que pretendamos establecer competencias y niveles para una empresa o para un colectivo de ocupaciones típicas de un sector. En el análisis empírico realizado en la presente Tesis Doctoral hemos optado por un método de investigación

aplicable al segundo grupo, ya que una parte de un sector de actividades, específicamente, nuestro objetivo.

También es muy importante fijar las ocupaciones que van a ser analizadas ya que no necesariamente todas deben entrar dentro de esta fase de estudio. El análisis de las ocupaciones lo llevaremos a cabo a través de los conceptos recogidos en este cuadro (figura 3.20.).

Contenido	Requerimientos	Contexto
- Misión	- Perfil de competencias	- Proceso en el que se desarrolla
- Funciones	- Otros requerimientos	- Dependencias organizativas
- Inputs		- Condiciones de trabajo
- Medios		
- Outputs		
- Indicadores		

Figura 3.20.: Análisis de ocupaciones (Fuente: adaptado de Unión Fenosa y cuestionarios de AdP).

La misión de una ocupación marca su cometido. Permite responder a las preguntas del para qué y del por qué de esta ocupación. Las funciones especifican el alcance, diferenciándose entre principales y secundarias. Los inputs son elementos materiales y de información necesarios para desarrollar las funciones de la ocupación. Los medios serían los recursos necesarios para llevar a cabo las funciones de la ocupación. Los outputs son el producto o servicio obtenido del desarrollo de las funciones propias. Los indicadores son el sistema de medida para controlar el grado de consecución de los objetivos previamente establecidos para la ocupación.

Los requerimientos, fundamentalmente, serán el perfil de competencias establecido a nivel técnico o de conocimientos y a nivel de rasgos de personalidad y habilidades, refiriéndose el apartado de contexto al

entorno en el se realiza esta ocupación.

A continuación, es importante establecer la jerarquización de las ocupaciones en función de la ponderación establecida por el panel de expertos y que, en definitiva, es el proceso por el que se asigna un valor numérico a cada perfil de competencias en función de su contenido, es decir, se jerarquizan las ocupaciones.

El análisis de las ocupaciones puede llevarnos a una gran dispersión por lo que es importante llevar a cabo un proceso de agrupación por conjuntos de perfiles que podríamos denominar 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 conocimientos y distancia en habilidades 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 excesivamente alto, que representa el conjunto de perfiles afines de una organización o de un sector.

A continuación, se debe proceder a la determinación de las competencias de la persona que ocupa el puesto de trabajo. Podemos optar por diferentes métodos para su determinación: panel de expertos, superior jerárquico, asesores externos, subordinados, entre otros. Esto nos permite determinar un gráfico de las competencias en una ocupación, aspecto éste que puede permitir un diálogo que enriquezca el proceso que se está realizando (figura 3.21.).

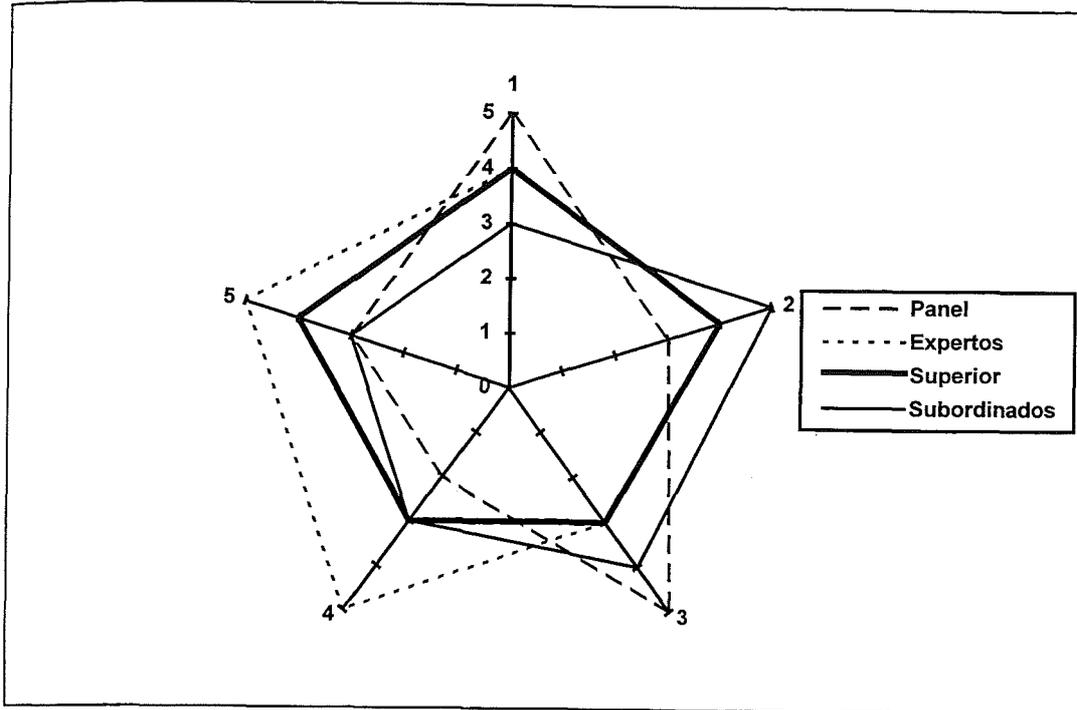


Figura 3.21.: Niveles de competencias de una ocupación según diferentes grupos (Fuente: elaboración propia).

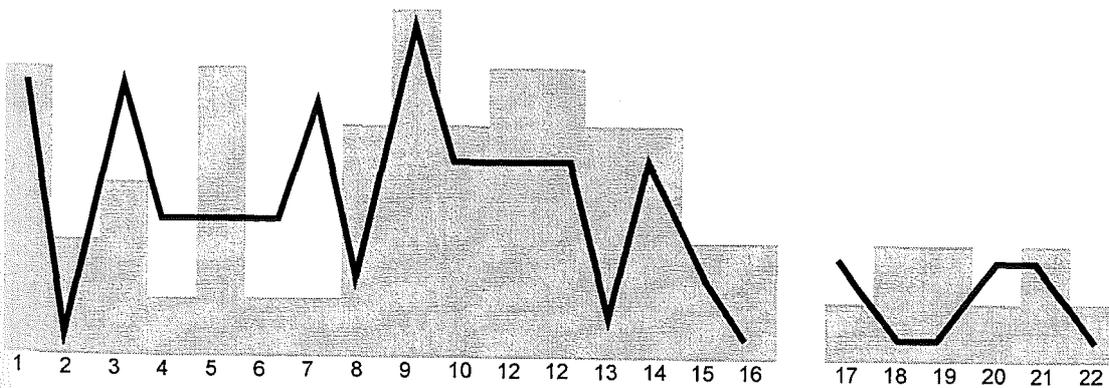


Figura 3.22.: Comparación de competencias requeridas y disponibles (Fuente: elaboración propia).

En el cuadro anterior (figura 3.22.) se pueden verificar, a título de ejemplo, las distancias entre unas competencias disponibles en una ocupación, las que tiene la persona que ocupa el puesto (marcadas por una línea) y las competencias requeridas (señaladas por barras),

determinando de esta forma la distancia y los requerimientos de formación para 16 competencias de habilidades y 6 competencias técnicas o de conocimientos.

Este método abreviado puede permitir, tanto a grandes como a pequeñas organizaciones, implantar un sistema de gestión de los recursos humanos en base a competencias. En el capítulo siguiente analizaremos los procesos de movilidad, formación, gestión del desempeño y compensación con el enfoque de competencias (figura 3.23.).

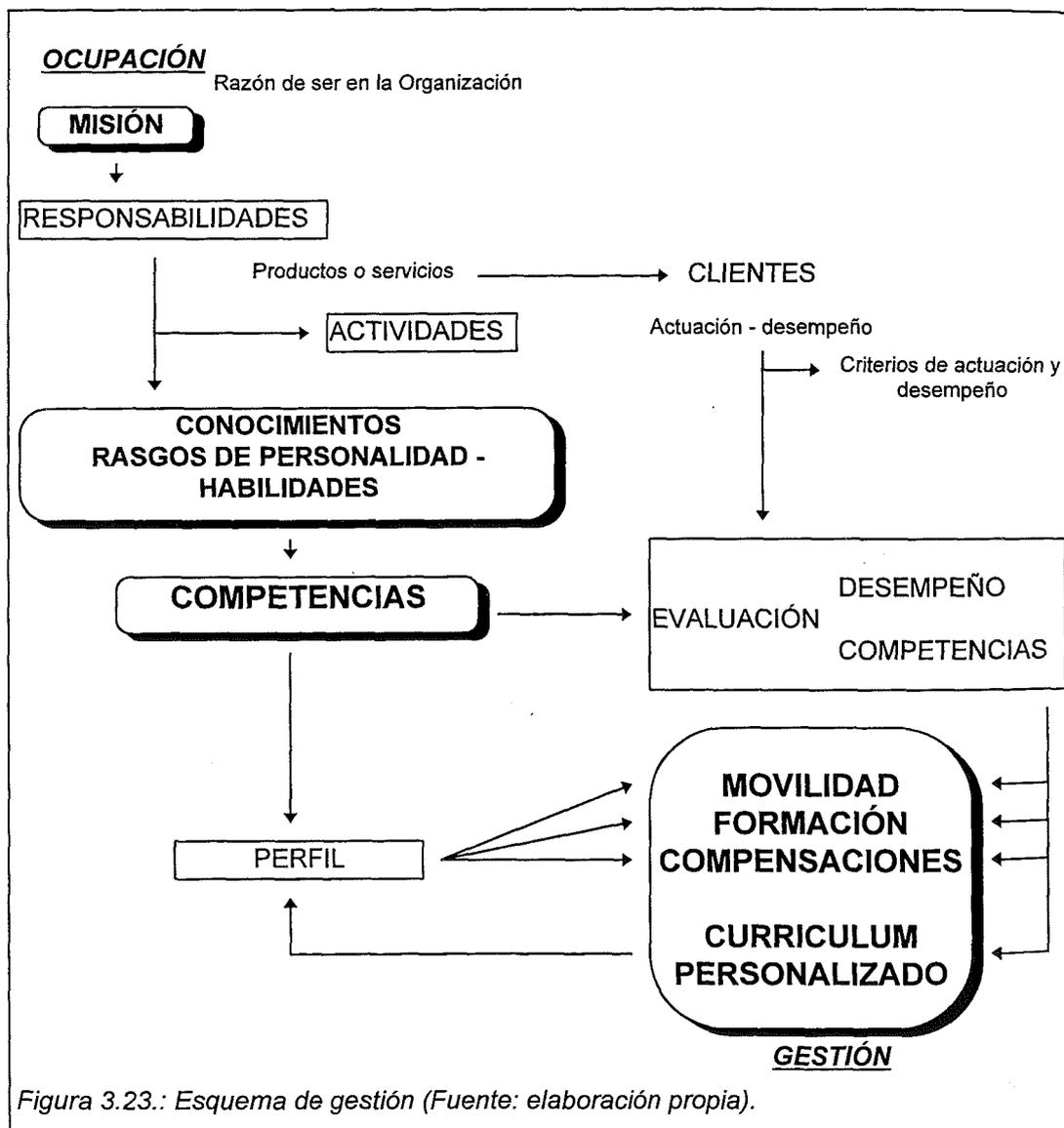


Figura 3.23.: Esquema de gestión (Fuente: elaboración propia).

El objetivo final es establecer una pirámide de competencias de la

organización por niveles y departamentos o áreas funcionales, distinguiendo dentro de cada apartado las competencias de habilidades y las de conocimientos o técnicas. Esta pirámide se puede determinar a nivel óptimo y a nivel actual lo que nos permite observar de una forma global en qué departamento y en qué niveles tenemos déficits o superávits competenciales y, por tanto, establecer las medidas oportunas (figura 3.24.).

Esta pirámide se puede utilizar como instrumento estratégico en la gestión de los recursos humanos en base a competencias. Este esquema nos puede dar una idea rápida y gráfica de cómo está la situación competencial de una organización respecto a los objetivos estratégicos fijados para cada puesto de trabajo u ocupación, es decir, para cada persona de cada departamento y en cada área funcional.

Para desarrollar todo este proceso podemos apoyarnos con programas informáticos que faciliten la ejecución de la tabulación de los datos y, fundamentalmente, nos apoyen en la determinación de la importancia de cada ocupación en función de sus competencias, determinación de las distancias entre niveles óptimos y actuales y el grado de consecución de las competencias esenciales en base a las de cada ocupación. Como ejemplo, tenemos el programa Pro-Fil™ de la firma Pro Man Consulting desarrollado con este objetivo.

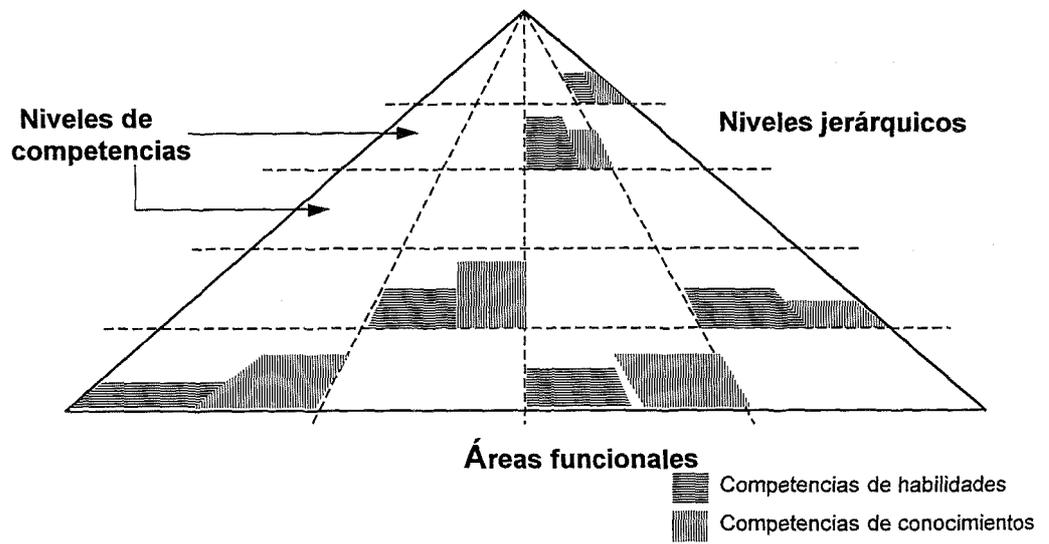


Figura 3.24.: Pirámide de competencias (Fuente: elaboración propia).

CAPÍTULO 4. APLICACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

4.1. Introducción	218
4.2. Movilidad: selección, traslado y promoción	223
4.2.1. Perspectiva actual de la gestión de la movilidad	223
4.2.2. Gestión de la movilidad en base a competencias	232
4.3. Formación y desarrollo	248
4.3.1. Perspectiva actual de la gestión de la formación	249
4.3.2. Gestión de la formación en base a competencias	252
4.4. Compensación	256
4.4.1. Perspectiva actual de la gestión de la compensación	257
4.4.2. Gestión de la compensación en base a competencias	280

CAPÍTULO 4. APLICACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

4.1. Introducción

Cada vez se revela como más importante la gestión de los recursos humanos en la empresa y existe un sistema que permite un adecuado tratamiento de este activo de una forma óptima mediante las competencias, aspecto que hemos tratado de justificar en el capítulo anterior. Siguiendo a Feltham¹⁷⁷ la necesidad de gestionar cuidadosamente las competencias de las personas en una organización se debe a las presiones que están produciendo los siguientes acontecimientos:

- 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.

¹⁷⁷ Feltham, R. *Using competencies in selection and recruitment*. En Boam y Sparrow (1992): op. cit., página 90.

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 soluciones como cambios en la estructura, reducción de costes y simplificación, programas de cambio cultural, planificación de los recursos humanos y desarrollo de los recursos.

La importancia del enfoque de los recursos humanos en base a 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 de recursos humanos: selección, valoración del potencial y del desempeño, formación, desarrollo, constitución de equipos, diseño de puestos/ocupaciones, entre otros.

Adoptar el método de gestión por competencias permite una gestión integrada de los recursos humanos. Si bien de entrada lo que parece más evidente es su aplicación a la selección de personal, uno de los temas que trataremos en los epígrafes siguientes, no es ésta la única, sino que la gestión en base a competencias puede acompañar a las personas a lo largo de toda su permanencia en una organización.

Los autores más innovadores en cuanto a métodos de management empresarial consideran imprescindible para la supervivencia de las empresas el aplanamiento de las estructuras¹⁷⁸, lo que inevitablemente

¹⁷⁸ Peters, T. (1994): *Nuevas Organizaciones en tiempos de Caos*, Deusto, Bilbao, página 34.

cierra 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. Si la promoción es el único premio al desempeño brillante, el achatamiento de estructuras podría generar más problemas que beneficios. Por tanto, es necesario proponer alternativas.

Antes de abundar en este tema debemos comentar las razones por las que se sienten motivadas las personas. Siguiendo a McClelland¹⁷⁹, Herzberg¹⁸⁰ e incluso a Maslow¹⁸¹, la motivación está sobre todo en función del contenido de las tareas ligadas a una ocupación y del grado de realización personal que aportan a su ocupante.

De todas maneras tiene que haber otras fuentes de motivación, además de la promoción a ocupaciones de mando, con el consiguiente cambio de funciones esenciales que supone, aspecto éste que, por un lado, quizá no resulte tan estimulante para cualquier persona como acostumbra a suponerse y, por otro, tal vez algunas personas carecen de formación, habilidades, características, es decir, competencias requeridas para la nueva ocupación de mando.

La recompensa, entonces, se pervierte: el éxito en el desarrollo de una ocupación mediante la aplicación de determinadas competencias que uno

¹⁷⁹ McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. y Lowell, E.L. (1953): *The achievement motive*, Appleton-Century, Crofts.

¹⁸⁰ Herzberg, F., Mausner, B y Snyderman, B.B. (1959): *The motivation to work*, Wiley, New York.

¹⁸¹ Maslow, A. (1954): *A theory of human motivation*, Harper and Row, New York.