

JOSÉ MANUEL DE HARO GARCÍA

Psicólogo industrial

*Jefe de Formación y Desarrollo de AGUAS DE MURCIA (grupo
AGBAR)*

Profesor Asociado. Universidad de Murcia

Extracto:

EN el presente trabajo, se presenta una herramienta denominada «Cuadro de Mando Competencial» para el desarrollo de las competencias del personal en las organizaciones. Este método parte de un concepto de competencia definida como un constructo con el que calificamos a un conjunto de comportamientos relacionados entre sí y que son los responsables de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo. Tras revisar las diferentes formas de conceptualizar y clasificar las competencias, se explica cómo desarrollar este método. Se comienza estableciendo unas premisas o supuestos teóricos básicos y después se desarrollan con un ejemplo las seis fases para la construcción de este modelo. Inspirado en el modelo creado por los autores KAPLAN y NORTON (cuadro de mando integral), la propuesta que se presenta en este trabajo tiene a su vez cuatro niveles o perspectivas: la perspectiva de antecedentes (internos y externos), la perspectiva de procesos comportamentales de autogestión, la perspectiva de procesos comportamentales de relación con los otros y la perspectiva de consecuencias. Se asume también la alineación de los indicadores de cada perspectiva con la estrategia de la empresa.

Sumario:

1. Competencias: el camino a la excelencia en la dirección de las personas.
2. Hacia una definición y clasificación de las competencias.
 - 2.1. Competencia como variable independiente.
 - 2.2. Competencia como variable dependiente.
 - 2.3. Clasificando las competencias.
3. El Cuadro de Mando Competencial.
 - 3.1. Presupuestos del modelo: principios para la gestión de las competencias.
 - 3.2. El proceso de construcción del Cuadro de Mando Competencial.
 - 3.3. Conclusiones.

Bibliografía.

1. COMPETENCIAS: EL CAMINO A LA EXCELENCIA EN LA DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS

En los últimos años, los modelos de excelencia y las investigaciones centradas en los aspectos humanos dentro de las organizaciones han demostrado que aquellas que prestan mayor atención a las personas, obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen. La revisión de más de 130 estudios de campo sobre cambios organizativos llevados a cabo entre 1961 y 1991 (PFEFFER, 1998) confirmó que en 3/4 partes de los casos se observaron incrementos económicos en las empresas que incluyeron prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (amplia formación, reducción de las diferencias organizativas, estabilidad en el empleo, salarios vinculados al rendimiento...). Los costes laborales bajaron, aumentó la productividad y se llegó en algunos casos a triplicar la rentabilidad de la empresa.

Si intentamos buscar una explicación a estos hechos, podemos deducir que las organizaciones centradas en las personas obtienen mejores resultados económicos debido a que en ellas se trabaja más, mejor y con menos costes. Pero esto no deja de ser una hipótesis. Si carecemos de un modelo que represente la relación de causalidad entre las prácticas de recursos humanos (variables independientes) y los resultados económicos (variables dependientes), no podemos asegurar que esto sea así ni por qué.

A la hora de abordar el estudio de las claves del éxito organizacional, diversos enfoques (el cuadro de mando integral, el modelo de la Fundación Europea para la calidad, gestión del conocimiento y capital intelectual, el modelo de Auditoría del Sistema Humano de S. Quijano, *Investor in People*, *Great Place to Work*, los enfoques de PFEFFER o el de integración del empleado Q12 de Gallup entre otros) han subrayado la importancia de ciertas dimensiones o indicadores relacionados con el factor humano.

Por otro lado, los sistemas de gestión de la calidad han puesto de manifiesto la necesidad de tener en cuenta a las personas y plantean incluso la evaluación y el desarrollo de competencias. En este sentido, AENOR, en el apartado 6.2.2. de la norma UNE-EN-ISO 9001: 2000, establece que «*la organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto*». No se habla de cursos, sino de gestionar las competencias de las personas. De hecho la UNE 66173 IN, desarrollada para facilitar la aplicación de las normas UNE-EN ISO 9000 en el campo de los recursos humanos, analiza la gestión de las competencias para el con-

tol de los procesos. Esta gestión tiene como objetivo final la conformidad del producto, la satisfacción del cliente y el desarrollo de las competencias para la mejora del desempeño económico, social y medioambiental de la organización.

En estos modelos de excelencia, las competencias han visto incrementado su protagonismo como integrantes de algunas de las dimensiones, indicadores o prácticas objeto de estudio en los últimos años. De hecho, las competencias han inundado las empresas. Se ha hablado de ellas en multitud de foros y se han vendido por parte de las consultoras como un nuevo producto milagroso que viene a solucionar todos los problemas relacionados con la gestión de los recursos humanos.

El desarrollo de esta tendencia ha producido resultados tanto positivos como negativos. Así, se ha posibilitado el avance de la función de recursos humanos desde una visión *hard* (visión tradicional, centrada en aspectos administrativos y reactivos, propios de un enfoque de mantenimiento) a una visión *soft* (visión centrada en el desarrollo de las personas con un enfoque proactivo) (DE HARO, 2004).

Algunas de las ventajas de este avance (PEREDA y BERROCAL, 2001) son: 1. Permitir que la dirección de recursos humanos y las otras unidades funcionales de la empresa hablen un lenguaje común; 2. Focalizar todos los esfuerzos hacia los resultados de la empresa; 3. Realizar mejores predicciones del comportamiento futuro de los empleados al basarse en el mejor predictor posible: el comportamiento pasado o presente de la persona; 4. Superar los problemas basados en el uso de un perfil psicométrico (de rasgos), cuya validez depende del uso de baremos y de las muestras utilizadas para su construcción, y 5. Trabajar de forma más integrada con todas las áreas de recursos humanos (formación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial...) y dentro de un modelo estratégico de la empresa, por las razones anteriores.

En cuanto a los resultados negativos, observamos que el mismo desarrollo e interés por el concepto de competencia ha servido para poner también de manifiesto la confusión sobre qué entendemos por ella y por consiguiente para sus tipos y aplicaciones. *La disparidad de definiciones aportadas por los expertos en la materia y la multitud de versiones que han sido utilizadas por las empresas no han contribuido a reducir la dispersión. Esta dispersión dificulta la medición fiable del impacto de intervenciones basadas en competencias en las organizaciones.*

2. HACIA UNA DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Es difícil llegar a un acuerdo sobre qué es una competencia. Los investigadores, los estudiosos, los expertos de las empresas y los consultores han venido entendiendo el concepto de competencia de una manera diferente. Desde que MCCLELLAND, en 1973, definiera competencia como «*aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo*», el concepto ha ido sufriendo una metamorfosis semántica, derivada sobre todo de múltiples y desorganizados intentos de operativizar el término, que ha conducido a una situación de confusión y desconfianza hacia el concepto competencia.

Así, por ejemplo, Patricia MCLAGAN (1998) ha establecido tres grupos de definiciones. Unas que tienen en cuenta las tareas, resultados o cometidos, es decir, la situación o contexto. Otras que tienen en cuenta los atributos o características de las personas que las realizan (conocimientos, habilidades y actitudes). Y, por último, un conjunto de definiciones híbridas que combinan esos dos enfoques bajo el establecimiento de conjuntos de atributos. PEREDA y BERROCAL (2001) muestran claramente la diferencia entre un enfoque de rasgos y un enfoque más conductual, que es el que apoyan.

En el complejo y extenso campo de las competencias hay tantas definiciones como autores. Nosotros seguiremos en esta revisión la propuesta de J.M. DE HARO (2004c), quien tiene en cuenta el tipo de variable que representan. Según esta propuesta, las diferentes formas de conceptualizar las competencias se pueden agrupar del siguiente modo:

CUADRO 1. FORMAS DE CONCEPTUAR LAS COMPETENCIAS

1. Competencia como variable independiente	1.1. Competencia como rasgo/potencial
	1.2. Competencia como conducta/actuación
	1.3. Competencia como una combinación de rasgos y conductas
2. Competencia como variable dependiente	

FUENTE: *elaboración propia.*

2.1. Competencia como variable independiente.

En este primer grupo, nos encontramos con definiciones que se refieren a las competencias como causa u origen del desempeño o resultado. A su vez, las causas que determinan el desempeño eficaz de los trabajadores pueden ser de dos tipos fundamentalmente: rasgos o conductas (WILLIAMS, 2003).

A. Rasgo/potencial.

Términos como rasgo, disposición, aptitud, conocimientos, capacidades cognitivas, motivación o valores forman parte de esta categoría. Se trata de considerar todo aquello que, formando parte del sujeto, constituye una predisposición que determina el comportamiento. La mayoría de los autores han propuesto definiciones que se situarían en esta categoría. Casi todas ellas se caracterizan por mezclar variables de diverso tipo: conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) o actitudes (querer hacer). En definitiva, lo que la persona es, es más importante que lo que la persona hace.

Autores clásicos (BOYATZIS, 1982, o SPENCER y SPENCER, 1993) y otros más actuales (JIMÉNEZ, 1997; CANTERA, 1999) establecen categorías de atributos (motivos, rasgos, conocimientos, habilidades, autoconcepto y aspectos de autoimagen o rol social) que causan el desempeño superior dependiendo además de su vinculación a la situación y demandas del puesto de trabajo en las que se manifiesta o debería manifestarse.

Otros autores (DIEGO P. y MARIMÓN, F., 1998) siguen discriminando entre los diferentes tipos de atributos, pero parecen dar menos importancia a la situación laboral en la que se manifiestan.

Pero no todos llegan a establecer diferencias entre el tipo de atributo al que se refieren. FERNÁNDEZ, 1995, ERNST & YOUNG, 1998, o SÁNCHEZ y VALLDEPERES, 1998, por ejemplo, vinculan el atributo a un desempeño superior, pero además hablan de características personales o dimensiones en general.

No faltan quienes siguen hablando de atributos o dimensiones generales, pero no los asocian a un desempeño superior (ANSORENA CAO, 1996, MAMOLAR, 2001, y ABAIBAR, 2003). Ni quienes se encargan de recordar que las creencias y modelos mentales deben formar parte de las competencias (ENEBRAL, 2003). La implicación de la parte emocional es señalada por GOLEMAN (1998), cuando define la competencia emocional, como una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

Un enfoque diferente, aunque dentro también de este grupo, lo constituye la perspectiva de KANUNGO y MISRA (1992), quienes definen las competencias como un tipo de atributos muy próximos a las aptitudes que se aplican a diferentes situaciones. Con un enfoque cognitivo, optan por la generalización situacional frente a la especificidad a la que aluden la mayoría de los autores citados anteriormente.

Por su parte, expertos en gestión del capital intelectual, como SVEIBY (1997) o EDVINSSON y MALONE (1999), al hablar de competencias de los empleados, nos remiten a aspectos como la educación o la experiencia, dentro del componente capital humano. Un enfoque parecido utilizan los creadores del cuadro de mando integral (KAPLAN y NORTON, 1997), cuando en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, incluyen las competencias dentro de la categoría «capacidades de las personas».

Las treinta y cuatro rutas para un desempeño superior («strengthsFinder ©») de GALLUP, recogidas por COFFMAN, C. y GONZÁLEZ MOLINA, G. (2002), representan por su parte una combinación de talentos agrupados según unos criterios (de relación, de impacto, de esfuerzo y de pensamiento), que explican el especial potencial que tiene un individuo para un desempeño sobresaliente.

En nuestro país, el modelo INTELECT recoge las competencias de las personas como parte del componente de capital humano, y las trata como conocimientos, actitudes y habilidades. En concreto, BUENO (1998) afirma que una competencia distintiva se compone de tres elementos: actitudes, conocimientos y capacidades. Por otro lado, PEIRÓ y GRACIA (2001) ponen el acento en el com-

ponente disposicional de la competencia cuando se refieren a ella como el conjunto de: «*Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar distintos roles*».

En el ejemplo que hemos mencionado previamente, y siguiendo lo visto hasta ahora, para delimitar las competencias del responsable comercial, diríamos que buscamos a alguien con conocimientos en gestión comercial, con capacidad para aprender, con tolerancia al estrés, con flexibilidad y con capacidad para gestionar equipos.

Aspectos como la internalidad, la transituacionalidad y la estabilidad suelen caracterizar este tipo de rasgos.

Sin embargo, esta categoría presenta a nuestro juicio todos los problemas del enfoque de rasgos, pero potenciados aún más si cabe, al mezclarse con otros aspectos que no son rasgos en sentido estricto (conocimientos o habilidades). Por otro lado, si estamos hablando de atributos, ¿qué aporta de nuevo este enfoque con respecto al enfoque tradicional de corte psicométrico? Quizá la novedad sea la consideración de la situación en la que se originan las competencias como variable diferenciadora, o el tener en cuenta el desempeño excelente que producen. Pero nos encontramos también con problemas de medida y de gestión. ¿Cómo podríamos mejorar una competencia si no tenemos claro qué es lo que tenemos que mejorar?

B. Conducta/actuación.

Con este enfoque se produce un cambio radical con respecto al planteamiento anterior, ya que se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de las mismas. El perfil de exigencias está constituido por un conjunto de conductas observables, no por rasgos o constructos mezclados, de compleja medición. La actuación (*performance*) o manifestación de comportamientos es un requisito para que se pueda hablar de competencia. Lo que la persona hace es más importante que lo que la persona es.

WOODRUFFE (1992) resume perfectamente esta posición cuando afirma que la competencia se refiere a una dimensión de conducta abierta y manifiesta, que permite a una persona actuar de forma competente. Este autor considera que con este punto de vista es posible alejarse de la confusión de rasgos y motivos. Como nos estamos refiriendo a la conducta, ésta debe definirse de forma inequívoca y debe ser observable.

En Francia G. LE BOTERF (2001), desde un punto de vista ligeramente diferente que enfatiza la construcción de la competencia a partir de la combinación de recursos (incorporados y del entorno), actividades, contextos y resultados, destaca la importancia de la práctica profesional como determinante de la secuencia de acciones que constituyen la competencia. Con una mayor vinculación a los sistemas de gestión de la calidad, MASSOT y FEISTHAMMEL (2003) dan una definición, a nuestro modo de ver de las más exactas y completas que hemos visto: conjunto organizado de estructuras de

conducta que responden a un entorno real en el marco profesional global. Una persona dispone de una competencia en una situación dada. Si la confrontación con el ejercicio real no se produce, la competencia no es perceptible. Sólo existe la competencia si se vincula a un objeto. La competencia es vista, por tanto, como un programa de conducta memorizado y automatizado, construido a partir de la experiencia, que permite al individuo responder a un tipo de situación profesional recurrente, con sus retos. Habilidades, saber, saber hacer y saber estar son elementos del programa.

Dentro de esta categoría, para definir en el caso de nuestro ejemplo, los que influyen más, diríamos que son aquellos que por ejemplo: *«adaptan la presentación o discusión, para atraer el interés de los demás y calculan el impacto de sus palabras o acciones»*.

Esta categoría no está exenta de problemas. Una de ellas haría referencia al modo de operativizar y agrupar las conductas en competencias. Se puede caer en el error de no decir nada. ¿Ser competente es actuar competentemente o manejarse en la vida con sentido común? No se puede identificar la competencia con la conducta. Caeríamos en el mismo reduccionismo que en el caso anterior, pero en el polo opuesto. La competencia debe tener una entidad diferente a la de la conducta.

C. Rasgos y conductas mezclados.

En el ámbito que nos ocupa, no han faltado tampoco definiciones que incluyen tanto conductas como atributos personales. Cada autor, por su parte, concede a cada componente mayor o menor peso o relevancia.

Si situamos las diferentes definiciones en un continuo con dos polos –persona, en uno de ellos y situación, en el otro– nos encontraríamos con que algunas definiciones se encuentran próximas al polo de la persona. Por ejemplo, la de RODRÍGUEZ y FELIU (1996) –conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad– o la de Pablo CARDONA del IESE (1998) –habilidades, comportamientos o conocimientos observables y habituales que posibilitan el éxito de un individuo en su actividad o función, respecto a un estándar determinado–.

Otras, como la de ULRICH, BROCKBANK, YEUNG y LAKE (1995): «Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización» o la de LEVY-LEBOYER (1997): «Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada», se encuentran más próximas al polo situacional.

A medio camino entre ambas podríamos situar las definiciones de ARNOLD y MCKENZIE (1992): «Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización» o la de OLABARRIETA (1998): «Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el "input" para el funcionamiento de la organización».

Por su parte, AENOR (UNE 66173:2000 IN) define la competencia en su apartado 3.6 como un conjunto de *Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades* (UNE EN ISO 19011). El término competencia es sinónimo de la *capacidad para resolver problemas* en determinado contexto. Cuando el contexto es profesional, suele hablarse de «competencia profesional».

Bajo su denominación, incluye una mezcla de elementos designados como competencias: valores, aspiraciones, conocimientos, experiencia, comprensión, organización, autoridad, ergonomía, reconocimiento, las relaciones y aspectos como la titulación, permiso de conducir, idiomas, ofimática, redactar un acta, contestar al teléfono, soldar con estaño, ensamblar piezas, programar en *basic*, negociar, tener iniciativas o dirigir una reunión.

Entre sus características nos encontramos con que una competencia se adquiere, se desarrolla y mantiene, pero también puede llegar a reducirse. Una competencia está estrechamente ligada a la actividad del trabajo. Se crea en una situación de trabajo o en una actividad. Una competencia se genera interiormente por la propia persona y se construye aplicando un proceso dinámico en el que es fundamental el intercambio de ideas, la interacción con otros y la reflexión.

Los inconvenientes de esta opción incluyen los de las dos que le preceden: difícil de cuantificar y operativizar, además de su complejidad a la hora de diferenciar relaciones causales y delimitar influencia. ¿Cómo podemos cuantificar cómo actúa e influye cada uno de ellos?

2.2. Competencia como variable dependiente.

Aunque no ha sido la corriente más habitual, también se ha considerado la competencia como una consecuencia o desempeño. Esto significa que puede tener el mismo significado que las dos concepciones anteriores, pero que cambia su dirección de causalidad.

Así, en el modelo de Auditoría del Sistema Humano de Quijano (1999), uno de los resultados en las personas son las competencias de las personas. El modelo identifica 10 competencias clave: autoconfianza, habilidades de influencia, de comunicación, orientación a resultados, gestión de individuos y situaciones, motivación/energía y persistencia, adaptabilidad y versatilidad, conciencia de empresa, planificación y toma de decisiones y solución de problemas.

Otro modelo que nos permite clasificar las funciones de RH, en este caso bajo la perspectiva de un «director general», es el de BEER y sus colaboradores (1989) de la Universidad de Harvard. Para ellos las políticas de GRH que comprenden todas las actividades dentro del terreno del personal y de las relaciones laborales que diseña la empresa afectan a ciertos resultados inmediatos de la organización y tienen ciertas consecuencias a largo plazo. La elección de las políticas afecta a la *competencia* global de los empleados. En este caso, se evalúa el grado en que las políticas de GRH sirven para atraer, conservar o desarrollar a personas con las *habilidades y conocimientos* requeridos por la organización.

Considerar la competencia como si fuera una variable dependiente sólo permite estudiar el efecto que tienen otros factores sobre ella, pero no permite saber el efecto que tiene ella sobre otras variables.

2.3. Clasificando las competencias.

Al reflexionar sobre el panorama anteriormente expuesto, nos encontramos con que el análisis de la mayoría de las definiciones nos conduce a afirmar que realmente el enfoque **no ha supuesto un avance con respecto al enfoque clásico psicométrico**: se siguen midiendo rasgos o atributos, aunque éstos constituyan una combinación de diferentes niveles: cognoscitivo, afectivo, psicomotriz y psicofisiológico. Parece que **el dilema ha estado en incluir la primacía del rasgo frente a la de repertorios de conducta**. Considerar las implicaciones de este planteamiento nos lleva a plantearnos si la competencia es algo más cercano al puesto de trabajo o más cercano a la persona.

Por otro lado también se observa que debido a no haber delimitado claramente qué se entiende por competencia, **cualquier cosa que pertenezca al ámbito del sujeto puede ser una competencia**. Da igual lo que signifique, su relación con la conducta o cómo se pueda medir. La falta de rigor ha sido la norma. El significado de la competencia se ha pervertido mediante la aplicación de modelos sin base empírica por no expertos en ciencias del comportamiento, siguiendo modelos basados en recetar soluciones estándar y fáciles a las organizaciones.

A la hora de establecer tipologías de competencias, nos encontramos con innumerables listados y repertorios de competencias. En muchas de ellas, se mezclan criterios a la hora de establecer categorías. Aparecen denominaciones similares para competencias diferentes o denominaciones diferentes para la misma competencia. El panorama es por tanto de poca claridad. No parece existir acuerdo o criterios unánimes para clarificar la situación.

A continuación, y sin ánimo de ser exhaustivos, veremos algunos ejemplos de clasificaciones dadas por algunos autores e investigadores significativos ordenados cronológicamente, para demostrar esta diversidad. Veremos que hay multitud de criterios: según jerarquías o niveles, según su grado de generalidad/especificidad, según lo que significan, según dimensiones que incluyen y según una mezcla de los anteriores. Al final revisaremos cuáles son las competencias que algunas empresas incluyen en sus repertorios.

CUADRO 2. ALGUNOS INTENTOS DE ESTABLECER TIPOLOGÍAS DE COMPETENCIAS

THORNTON y BYHAM (1982)	Hablan de competencias para mandos superiores: presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de los problemas en la empresa, atención a los problemas de la empresa, análisis de los problemas externos a la empresa, y así hasta un total de 29 competencias.
DULEWICZ (1989)	Establece 4 categorías: supracompetencias intelectuales, interpersonales, adaptabilidad y orientación a los resultados.

CUADRO 2. ALGUNOS INTENTOS DE ESTABLECER TIPOLOGÍAS DE COMPETENCIAS (continuación)

MCCAULEY <i>et al.</i> (1989)	Utilizar el análisis factorial, obteniendo 16 competencias: ser una persona de muchos recursos, hacer lo que se debe, aprender deprisa, tener espíritu de decisión, dirigir a subordinados, crear un clima propicio para el desarrollo, hacer frente a los subordinados con problemas, estar orientado hacia el trabajo en equipo, contratar colaboradores con talento, establecer o restablecer buenas relaciones con los demás, ser humano y sensible, enfrentarse con sangre fría, equilibrar el trabajo y la vida personal, conocerse, hacer que las personas se sientan a gusto y actuar con flexibilidad.
SPENCER y SPENCER (1993)	20 competencias clasificadas en 6 categorías: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, competencias de eficacia personal.
WOODRUFFE (1993)	9 competencias genéricas y otras tantas específicas.
COOPER y ROBERSTON (1995)	Competencias genéricas y específicas.
LAFARGE y COPPE (1995)	Establecen 9 tipos de competencias para los mandos que agrupan en tres categorías: características personales (como el dominio de sí mismo), características en las relaciones con los demás (como el sentido de equipo) y comportamiento dentro de la empresa (como la integración).
BARNHART (1996)	Incluyen 37 competencias básicas en 7 categorías.
DE ANSORENA CAO (1996)	Habla de competencias conductuales (50) agrupadas en 5 clases: Metahabilidades : análisis de problemas, energía, juicio; Betahabilidades : orientación al logro, creatividad; Habilidades operativas : comunicación escrita, atención al detalle; Habilidades interpersonales : escucha activa, persuasión, trabajo en equipo, y Habilidades directivas : liderazgo de personas, planificación... Distingue también entre competencias técnicas y competencias generales.
LEVY-LEBOYER (1997)	Distingue entre competencias particulares y competencias universales.
PABLO CARDONA del IESE (1998)	Diferencia entre directivas o genéricas y técnicas o específicas; estratégicas (6): visión de negocio, resolución de problemas o gestión de recursos; competencias intratécnicas (86): comunicación, organización o empatía y competencias de eficacia personal (4): proactividad, autogobierno, gestión personal y desarrollo personal.
NADINE JOLIS (1998)	Habla de 4 grupos: competencias teóricas (conectar saberes adquiridos), competencias prácticas (traducir la información en acciones), competencias sociales (trabajo en equipo) y competencias de conocimiento (resolver un problema).
D. GOLEMAN (1998)	Agrupar sus 23 competencias emocionales en 5 categorías: conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

CUADRO 2. ALGUNOS INTENTOS DE ESTABLECER TIPOLOGÍAS DE COMPETENCIAS (continuación)

MARTHA ALLES (2000)	Establece 6 tipos: competencias cardinales, ejecutivas, niveles intermedios, iniciales, conocimiento y e-competencias.
E. STERRET (2000)	En su modelo C-A-C (conocimiento-actitud-comportamiento) de inteligencia emocional, distingue 6 competencias: 3 pertenecientes a la dimensión del YO (auto-conocimiento, auto-confianza, auto-control) y otras 3 pertenecientes a la dimensión SOCIAL (empatía, motivación y competencia social).
AENOR (2001)	En las competencias, se combinan conocimientos con conductas: aspectos como la titulación, permiso de conducir, idiomas, ofimática, redactar un acta, contestar al teléfono, soldar con estaño, ensamblar piezas, programar en <i>basic</i> , negociar, tener iniciativas o dirigir una reunión.
ABAIBAR (2003)	Habla de 6 tipos: Metacualidades, Excelcualidades, Dinacualidades, Cualidades de interrelación, Cualidades de liderazgo y Cualidades directivas.
MASSOT y FEISTHAMMEL (2003)	Establecen 6 dimensiones para clasificarlas: operativa, funcional, relacional, estructural, cultural y jerárquica.
HAY-MCBER	Las sitúan en 5 grupos: Gestión personal, Gestión de equipo, Influencia, Pensamiento y Logro.
TEA CEGOS CYBERSEARCH, 2003	Hablan de 2 dimensiones: dominio de uno mismo (intrapersonal): autonomía, flexibilidad, autocontrol y estabilidad emocional, autoaprendizaje, confianza y seguridad en sí mismo, flexibilidad y resistencia a la adversidad, y dominio de las relaciones con los demás (interpersonal) : comunicación, establecimiento de relaciones, negociación, persuasión y trabajo en equipo. También diferencian entre competencias técnicas y genéricas .

Frente a los enfoques de estos autores, podemos también preguntarnos cuáles han sido las competencias que han utilizado las empresas que han implantado sistemas de gestión según estos modelos.

Según una encuesta europea (2002) realizada a 156 empresas (1.000.000 de empleados), las competencias más frecuentemente utilizadas por estas empresas han sido:

Trabajo en equipo	78%
Comunicación	65%
Orientación al cliente	65%
Gestión de personas	58%
Orientación a resultados	58%
Resolución de problemas	55%

Planificación	48%
Liderazgo	43%

Sólo competencias genéricas fueron utilizadas en el 53 por 100 de los casos. Sólo competencias específicas en el 6 por 100. En un 41 por 100 de los casos se utilizaron ambas.

A continuación recogemos para algunas de las empresas más significativas que tienen implantados sistemas basados en competencias el tipo de competencia que han incluido en su sistema.

CUADRO 3. TIPOS DE COMPETENCIAS QUE HAN UTILIZADO ALGUNAS EMPRESAS

Empresas	Competencias utilizadas
AENA	COMPETENCIAS DIRECTIVAS (7), COMPETENCIAS DE POTENCIAL (5) Y COMPETENCIAS OPERACIONALES: conductuales propiamente dichas (12).
BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO	Conocimientos y técnicas (lo que se sabe), habilidades y capacidades (lo que se es capaz de hacer) y cualidades profesionales (lo que se es capaz de hacer para que otros hagan). 54 competencias agrupadas en: orientación al cliente/conocimientos de productos, gestión financiera y de riesgos, tecnología y sistemas, dirección y liderazgo, recursos humanos y medios e infraestructura. Competencias directivas y técnicas. Conocimientos, habilidades y capacidades profesionales necesarias para la organización.
BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	Orientación al cliente, orientación a la calidad, orientación a los resultados, iniciativa-proactividad, adaptación al cambio, trabajo en equipo.
CAJA MADRID	24 competencias en su diccionario. Conocimientos, habilidades y actitudes de éxito.
CERVEZAS ÁGUILA S.A. (GRUPO HEINEKEN)	Listado de 16 competencias directivas y 5 competencias clave: planificación/organización, capacidad de decisión, orientación al cliente, trabajo en equipo y pensamiento estratégico.
CITIBANK	Iniciativa, dinamismo, responsabilidad, orientación al cliente interno y externo, capacidad de aprendizaje, productividad, alta adaptabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, tolerancia a la presión, modalidad de contacto, habilidad analítica y expectativas de desarrollo profesional.
ERICSSON RADIO	Competencias técnicas/profesionales, competencias humanas, competencias de negocio y competencias individuales. Actitudes y aptitudes que en su conjunto definen las habilidades y comportamientos del mánager: capacidad de comunicación, orientación a resultados, gestión de proyectos, trabajo en equipo, negociación, adaptación al cambio, motivación de equipos...

Empresas	Competencias utilizadas
FORD ARGENTINA	Conocimientos y experiencia, habilidades, características personales y valores.
GRUPO TELEFÓNICA	Compromiso con nuestros clientes, integración en el entorno, comunicación y relaciones transparentes, colaboración, desarrollo de personas y contribución a resultados.
IBERMÁTICA	Competencias genéricas y competencias técnicas (conocimientos).
IBERMUTUAMUR	Liderazgo (2 competencias), relaciones interpersonales (8 competencias), aptitudes cognitivas (5 competencias), madurez emocional (6 competencias) y operatividad (7 competencias).
INDRA	20 competencias, de las cuales hay 9 que son críticas para la función directiva: liderazgo, sensibilización al coste, creatividad/innovación, madurez/equilibrio emocional, flexibilidad/adaptabilidad, trabajo en equipo, planificación/organización, iniciativa/autonomía y desarrollo de colaboradores.
NATWEST LIFE	24 competencias genéricas y 12 competencias específicas.
NOVARTIS	Liderazgo, <i>empowerment</i> , servicio al cliente, capacidad, rapidez, sencillez, iniciativa, franqueza, confiabilidad, comunicaciones, nivel de compromiso y disciplina personal.
TELEFÓNICA DATA	Competencias genéricas (10): actitudes y habilidades. Eficacia personal (5), relación (3) y orientación al logro (2). Competencias técnicas (8): conocimientos.
UNIÓN FENOSA (MODELO DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL)	CAPITAL HUMANO (valor de las competencias de las personas: personas con alta cualificación y potencial), RELACIONAL Y ESTRUCTURAL.

La situación, en este campo, es que se ha intentado por parte de muchos autores realizar **agrupaciones de competencias** o listados utilizando **diferentes criterios**: niveles organizativos, grado de generalidad/especificidad, dimensiones a que se refieren, o varios de estos mezclados.

Existe también **desacuerdo sobre si las competencias son generales** y aplicables a cada situación o **son específicas de la situación**.

A la hora de **evaluar las competencias** también encontramos **diferencias según el enfoque**. Unos siguen utilizando pruebas tradicionales (enfoque de rasgos) y otros utilizan pruebas situacionales. En situaciones de *assessment* se mezclan. La diferencia está en medir en un caso una etiqueta que llamamos competencia o en cuantificar (en el segundo caso) la presencia de ciertos indicadores conductuales que definen e integran la competencia.

La conclusión es que no sirven las clasificaciones, la clave está en los comportamientos indicadores. Las competencias no existen, sólo son una ETIQUETA que le colocamos a una agrupación de indicadores y que se pueden agrupar jerárquicamente. Lo importante no es lo que dicen sino lo que hacen, no las definiciones ni planteamientos sobre competencias sino examinar los listados que incluyen.

Basándonos en estas conclusiones proponemos un sistema para clasificar las competencias, basado en dos dimensiones. Una primera dimensión que hace referencia a si la competencia es de autogestión o de gestión de los demás y una segunda dimensión que tiene en cuenta el carácter mental o emocional de la competencia. Obtenemos así cuatro cuadrantes en los que podemos situar todas las competencias posibles. En el cuadro que sigue presentamos algunas a modo de ejemplo.

CUADRO 4. PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Dimensiones	Autogestión	Relación con otros
<p>MENTAL</p> <p>Aptitudes Conocimientos Habilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación estratégica • Pensamiento conceptual • Análisis y solución de problemas • Comunicación escrita • Capacidad de organización y planificación • Capacidad de aprendizaje • Creatividad • Comunicación oral • ... • Competencias técnicas: uso de... manejo de... 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación • Decisión • Manejo de reuniones • Delegación • Evaluación de colaboradores • ... • ... • Competencias técnicas:...
<p>EMOCIONAL</p> <p>Actitudes Factores personales y motivacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Adaptabilidad • Energía • Independencia • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad • Tenacidad • Asunción de riesgos • Orientación al logro • Iniciativa • Disciplina • Emprendedor • Optimismo... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas • Sensibilidad interpersonal • Liderazgo • Atención al cliente • Impacto e influencia • Desarrollo de relaciones • Trabajo en equipo

Por otro lado, no hay que olvidar que todas las competencias no tienen el mismo nivel de complejidad. De hecho, unas son más simples que otras, de forma que la suma de varias de las más simples dan lugar a otras más complejas, configurando una estructura jerárquica de competencias en forma de pirámide:

CUADRO 5. LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE LAS COMPETENCIAS (EJEMPLO)

LIDERAZGO			
IMPACTO E INFLUENCIA		CREATIVIDAD	
COMUNICACIÓN ORAL	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	INICIATIVA	EMPRENDEDOR

3. EL CUADRO DE MANDO COMPETENCIAL

3.1. Presupuestos del modelo: principios para la gestión de las competencias.

Como se aprecia, se ha producido un exceso de uso y manejo del concepto, unido a una **teorización fácil, vacía de rigurosidad y llena de elucubración**, hecha en gran medida por no expertos en ciencias del comportamiento, que ha dado lugar a listas interminables de repertorios sin sentido. **El concepto de competencia se ha convertido en un cajón de sastre, en donde cabe todo aunque no se haya podido comprobar su validez.**

Por tanto, es necesario un modelo para reducir la confusión que caracteriza a este campo de estudio. El modelo debe servir para describir, explicar, predecir y mejorar el desempeño. Debe tener en cuenta una serie de presupuestos y permitirnos diagnosticar los factores humanos clave del éxito en las organizaciones.

Es necesario elaborar una herramienta que nos permita contrastar hipótesis sobre los indicadores que realmente discriminan entre el rendimiento óptimo y medio de las organizaciones. Para hacer un modelo, hay que tener unos referentes o principios lógicos. Este modelo establece cuáles son estos niveles lógicos, que derivan de la situación y parte del muestreo y posterior categorización de los comportamientos asociados a resultados superiores. Utilizando sistemas basados en la tecnología del rendimiento, se aplicará al cambio de comportamientos para su mejora, a modo de «cirugía conductual», permitiendo su transferencia al puesto de trabajo. Además, el modelo se construye a medida de la organización, a partir de conductas e indicadores, no de diccionarios estándar de competencias.

La principal utilidad del modelo que vamos a presentar es que sirve como herramienta para diagnosticar los factores humanos clave del éxito en las organizaciones. Para ello, se define el perfil de competencias a medida y de forma específica para cada organización. No valen las competencias genéricas, hay que definir indicadores para cada caso. Mediante este modelo, se pretende describir, explicar y desarrollar las competencias implicadas en el desempeño de las actividades clave que constituyen las tareas objeto del puesto. Se aplica para selección, formación, planes de carrera y desarrollo e incluso para retribuciones y se puede aplicar tanto a los niveles individual, grupal y organizacional.

Además de establecer con carácter general los **presupuestos** anteriores sobre este modelo, es necesario que definamos las características básicas del mismo.

La primera de estas características es el concepto de competencia del que parte. **La competencia es un constructo con el que calificamos un conjunto de comportamientos relacionados entre sí y que son los responsables de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo.** No se pueden identificar las competencias con atributos o disposiciones internas del sujeto sean del tipo que sean. Si así lo hiciéramos significaría no haber avanzado nada desde el enfoque tradicional del rasgo.

Los rasgos sólo indican el potencial de un sujeto. No tienen existencia propia hasta que no se actualizan mediante su expresión en forma de comportamiento. **No hay por tanto competencia sin ejecución** ni aplicación. De este modo, un conocimiento (por ejemplo, nivel intermedio de inglés) no puede ser una competencia. Por sí mismo no significa nada. Sólo cuando se utiliza (siendo capaz por ejemplo de mantener una conversación en inglés por teléfono con un cliente), es cuando se muestra el comportamiento competente basado en ese conocimiento. Es necesaria una experiencia para que se pueda originar una competencia.

Tanto los atributos internos como los determinantes situacionales, aun cuando están ahí, no son la competencia. Fruto de la interacción de ambos se producen los comportamientos que calificamos como competentes, pero tanto los atributos como la situación, aunque la activan, no son la competencia. **Una competencia, por tanto, no se puede identificar basándonos en lo que determina esa competencia.**

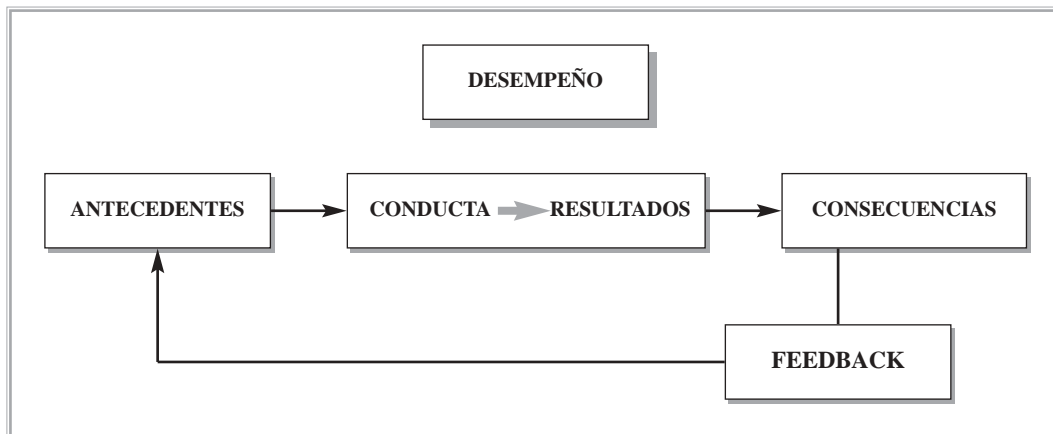
La competencia deriva de un **enfoque interaccionista (persona × situación)** pero dentro de una concepción dinámica-evolutiva, donde el trabajador se adapta al mismo tiempo que cambian tanto él como su trabajo. Se trata de un modelo interaccionista, ya que tiene en cuenta tanto a la persona como a la situación. La situación donde se desarrolla la conducta es una situación definida como un conjunto de metas, contenidos y relaciones.

Una segunda característica del modelo es que éste se basa en las ciencias del comportamiento (modelo Antecedentes-Comportamientos-Consecuencias) y está inspirado en el Cuadro de Mando Integral de KAPLAN y NORTON (1997).

Cualquier comportamiento relacionado con el desempeño del puesto no puede calificarse de competente. Sólo forman parte de la competencia aquellos comportamientos que conducen a un rendimiento superior. **Desempeño, rendimiento y resultados** no son lo mismo. Rendimiento es el desempeño que conduce a unos resultados. Desempeño es lo que hace el trabajador. Resultado es lo que obtiene con lo que hace. Lo que hace y lo que obtiene forman el rendimiento. Por tanto, **el rendimiento superior** es el desempeño que produce resultados excelentes. No obstante, el resultado no es la competencia, ya que aquél depende de otros factores externos y no sólo de lo que hace el trabajador. Hay que tener en cuenta que no siempre un resultado depende de lo que haga una persona, en muchas ocasiones los medios o condiciones materiales pueden posibilitar o dificultar la consecución de objetivos. En cualquier caso las condiciones limitantes del contexto forman parte de la propia definición de la competencia y determinan el éxito en las organizaciones.

El **modelo Antecedentes-Comportamiento-Consecuencias**, para modificar el comportamiento, queda reflejado más abajo, tal y como establece CONELLAN en 1978. Este análisis puede utilizarse como herramienta de diagnóstico y solución de problemas, cuando por ejemplo el comportamiento deseado no ocurre con la frecuencia adecuada o cuando ocurre con demasiada frecuencia.

Gráfico 1. Modelo Antecedentes-Comportamientos-Consecuencias.



Como se aprecia, el desempeño es la conducta que obtiene unos resultados. Las consecuencias es lo que viene tras la consecución de los resultados. Por tanto, se vinculan los comportamientos a los resultados de la organización.

Una tercera característica es que considera *cuatro perspectivas de análisis*:

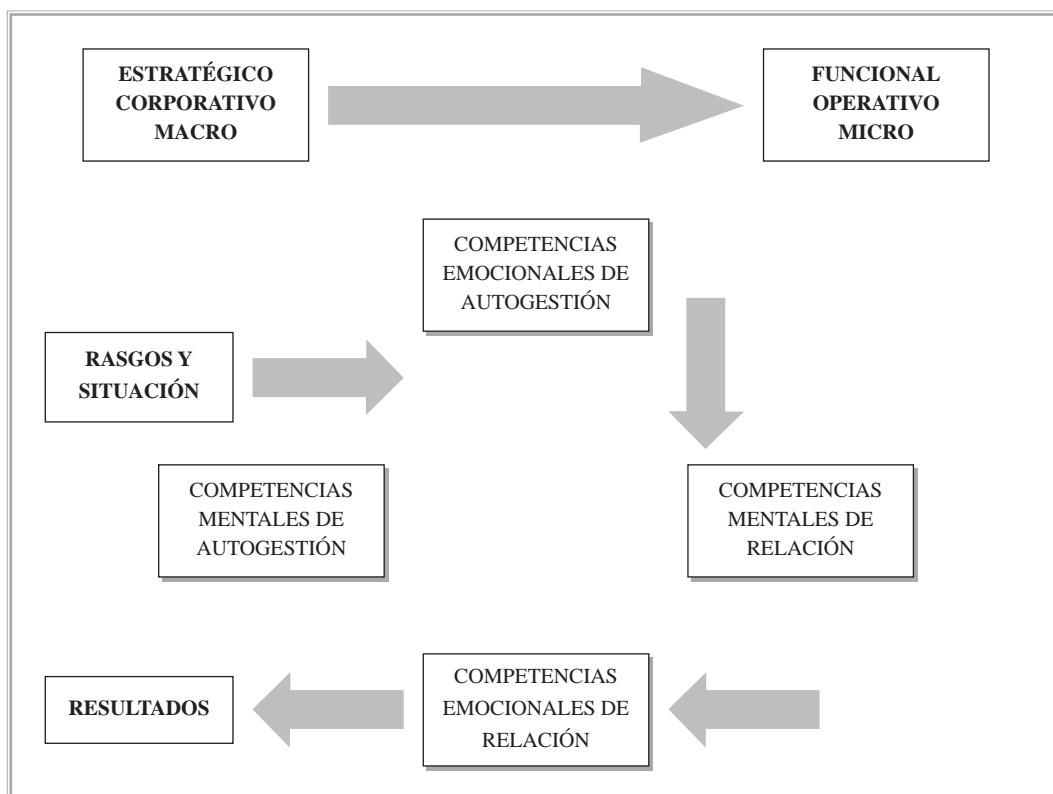
1. La perspectiva de **antecedentes**, tanto interna (rasgos) como externa que constituyen la parte estructural.

2. La perspectiva de procesos **comportamentales de autogestión**, que abarca las competencias mentales y emocionales.
3. La perspectiva de procesos **comportamentales de relación** con los otros que también está formada por otro conjunto de competencias mentales y emocionales.
4. La perspectiva de **consecuencias**, formada por los resultados de los procesos comportamentales.

Para entender las perspectivas 2 y 3 es necesario remitirnos al **cuadro 4** en el que clasificamos las competencias.

Estas cuatro perspectivas están relacionadas entre sí en forma de cuadro de mando (véase **gráfico 2**). Con esta ordenación y establecimiento de relaciones causales entre ellos, se pretende la alineación de los indicadores de cada perspectiva con la estrategia personal y de la empresa. Como hemos dicho antes, las competencias no son genéricas, sino que se determinan a medida para cada empresa, según su estrategia.

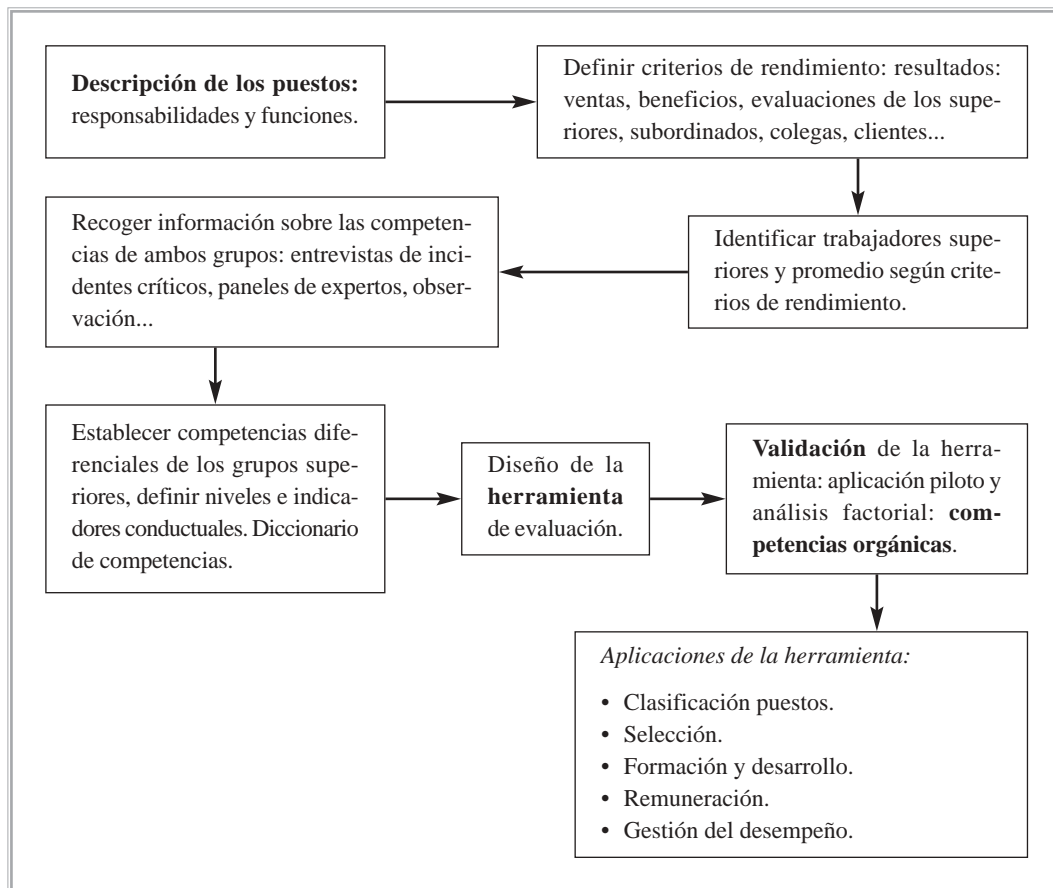
Gráfico 2. Las cuatro perspectivas del modelo de Cuadro de Mando Competencial.



3.2. El proceso de construcción del cuadro de mando competencial.

Tradicionalmente, el proceso de elaboración de un modelo de gestión por competencias ha abarcado desde la descripción de los puestos y definición de criterios hasta la validación de las competencias e implementación en las políticas de gestión de recursos humanos, tal y como se refleja en el **gráfico** que sigue.

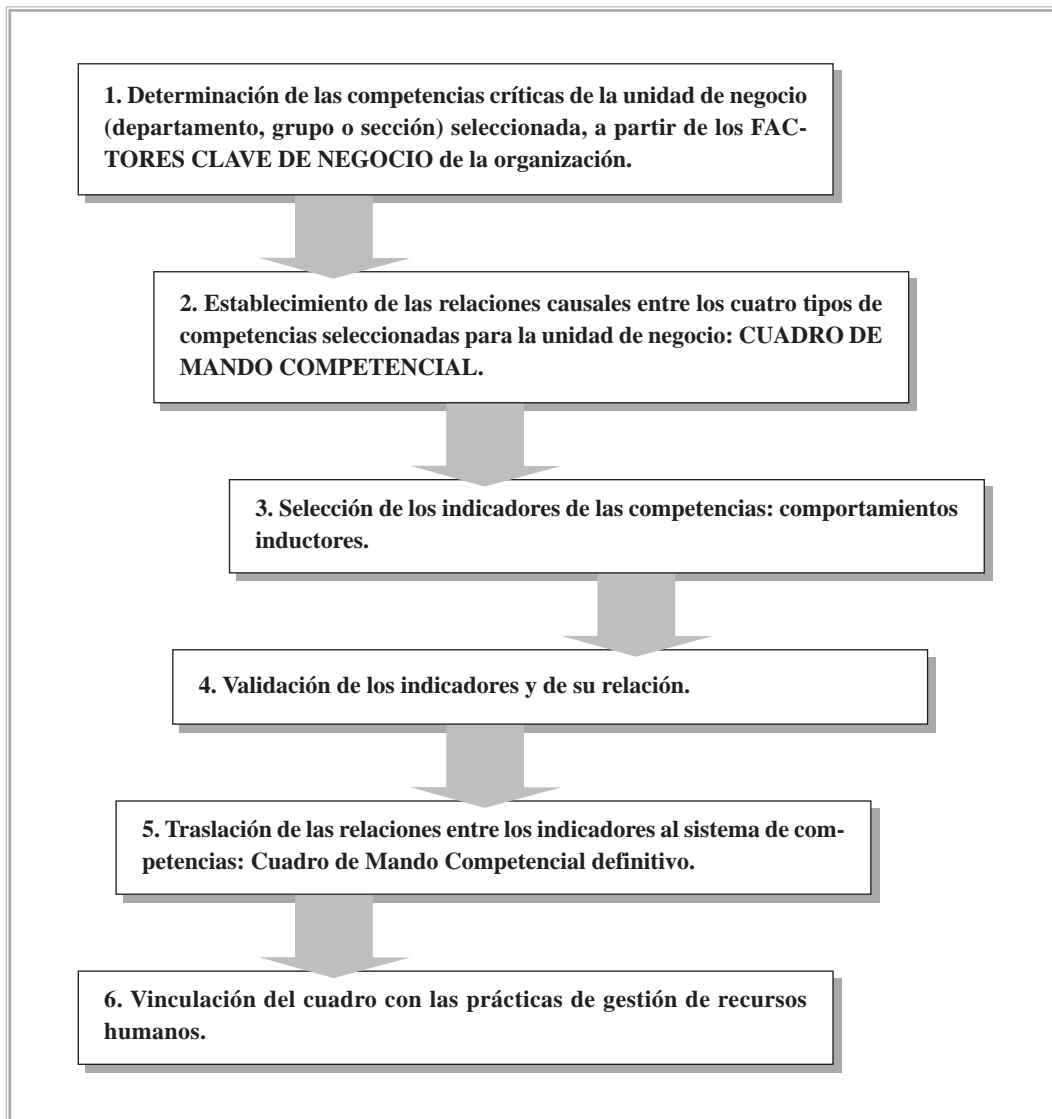
Gráfico 3. Modelo tradicional para la implantación de un sistema de gestión por competencias.



En nuestro caso, y sin negar el valor de este planteamiento, utilizando el enfoque de cuadro de mando proponemos algunos cambios en el modo de construir el sistema. En concreto, planteamos seis pasos. Para que se entienda bien los explicaremos en referencia a un ejemplo que hemos extraído de una experiencia real en la que se está aplicando este modelo, aunque todavía ésta se encuentra en fases iniciales.

Las seis fases a las que nos referimos son las siguientes:

Gráfico 4. Fases para la construcción del Cuadro de Mando Competencial.



El proceso, desde aquí, se desarrolla comenzando por la selección de las competencias en función de su relevancia para cada uno de los factores clave de éxito del negocio. Esta importancia como hemos visto la determina su cuadro de mando. Una vez elegidas, éstas son asociadas según su relación de causalidad entre ellas, dando lugar a lo que se denomina «Cuadro de Mando Competencial».

A partir de aquí, se comienza a trabajar con los indicadores de estas competencias clave, que se seleccionan y validan, llegando a construir tras estos procesos lo que se denomina el «Cuadro Competencial Operativo», que es el instrumento que nos sirve para trabajar en el desarrollo de las competencias clave por que se mueve a nivel de conductas especificadas que han sido validadas. Por último se traza un plan de desarrollo utilizando este cuadro de mando (formación, planes de carrera o gestión del desempeño).

A continuación desarrollamos estas fases.

FASE 1. Determinación de las competencias críticas de la unidad de negocio (departamento, grupo o sección) seleccionada, a partir de los FACTORES CLAVE DE NEGOCIO de la organización.

Las competencias son específicas de la situación y del conjunto de disposiciones del sujeto. Por tanto dependen de la situación en la que se ponen en práctica. Están directamente relacionadas con las misiones a llevar a cabo en un puesto de trabajo. Los repertorios de competencias sólo sirven para orientar y delimitar el campo de comportamientos hacia el que nos debemos dirigir cuando estemos intentando definir las competencias de una organización. Los compendios adoptados de catálogos estandarizados y generalistas no sirven para todas las organizaciones. Ni siquiera en muchos casos, los comportamientos que incluyen proceden del contexto al que deben aplicarse. Deben por tanto elaborarse a medida.

El paso previo para ello es derivar los objetivos de la unidad de negocio a partir de los factores clave de negocio. La idea que subyace a la construcción del modelo es que para obtener resultados colectivos hay que partir de la estrategia personal de cada uno de los trabajadores. Esta estrategia viene dada por los factores clave de éxito organizacional que determinarán por tanto los factores personales de éxito (competencias).

Explicaremos cómo se hace esto describiendo una experiencia concreta en la que se está aplicando el modelo.

La empresa EMSA (nombre modificado para ocultar identidad) es una empresa dedicada al ciclo integral del agua. Dicho sector es considerado como un sector tradicional, en el que el grado de innovación es alto y en el que se asegura la calidad. Se trata de una empresa de servicio público con 240 empleados y organizada en 6 grandes áreas: producción, técnica, comercial, informática, económico-financiera y secretaría general. El departamento de recursos humanos constituye un *staff* de la dirección general al igual que el *staff* de prevención de riesgos laborales.

La empresa a efectos de clasificación profesional está estructurada en 10 niveles profesionales, donde el 10 representa el personal auxiliar y de nuevo ingreso, el 9 peones, el 8 oficiales de 2.ª y auxiliares administrativos de 2.ª, el 7 oficiales de 1.ª y auxiliares administrativos de 1.ª, el 6 especialistas y oficiales administrativos de 2.ª, el 5 capataces y oficiales administrativos de 1.ª, el 4 técnicos titulados, el 3 jefes de departamento, el 2 directores de área y el 1 dirección general.

El 36 por 100 de la plantilla son operarios, el 4 por 100 directivos y el resto empleados (técnicos y personal administrativo). La antigüedad media de la plantilla es de 15 años. La tasa de absentismo es baja (3%) y se registran muy pocos accidentes (caídas, resbalones y sobreesfuerzos la mayoría).

Los objetivos generales de la unidad de negocio consisten en aumentar la *competitividad* de la empresa, el *servicio al cliente*, la *calidad* y el *cuidado del medio ambiente*. Para alcanzar esos objetivos persigue una estrategia defensiva que le permita reducir los costes y dar un buen servicio y calidad.

Los factores clave para el éxito (FCE) se definen como *aquellas características internas a la empresa que le permiten alcanzar una ventaja competitiva frente al resto de empresas*. Estos factores se pueden clasificar en tres grupos: **humanos, organizativos y relacionales**. A continuación se procede al estudio de cada uno de ellos.

El capital humano engloba todos aquellos factores de naturaleza inmaterial que están relacionados con el personal de la empresa y contribuyen a la obtención de una ventaja competitiva en la empresa.

Del estudio de los factores pertenecientes al capital humano se puede destacar que de forma generalizada se obtienen valores superiores a la media para los componentes del capital humano, aunque minimamente se destacan:

- La composición y las características de la plantilla.
- Los conocimientos y habilidades de las personas.
- La lealtad y compromiso de los trabajadores.

Considerándose estos dos últimos los que mejor podrían explicar el rendimiento de la empresa.

Sin embargo, la empresa ha buscado una serie de indicadores para tratar de medir este capital como:

- a) Horas de formación recibidas.
- b) Índice de absentismo.
- c) Porcentaje de empleados temporales/fijos.
- d) Chequeo del clima laboral (a partir de los modelos EFQM).
- e) Número de personas involucradas en los equipos.

Aunque el capital humano es fundamental para el desarrollo de la estrategia, se necesita de una serie de condiciones para poder alcanzarla. Dentro de este apartado se encuentran todos los elementos que se enmarcan dentro de la organización interna de la empresa y que permiten desarrollar con éxito la actividad de la misma. En definitiva, se encuentran todos los elementos intangibles pertenecientes a la empresa una vez excluido el personal de ésta.

El análisis de los elementos de **capital estructural** más importantes en la empresa lleva a situar como elementos más determinantes *la actividad para la producción y venta de sus productos y/o servicios, y la utilización de tecnologías de la información*. Otros aspectos que no llegan a tener tanta importancia para el éxito de su empresa es la cultura de la empresa.

Para los dos factores que se han señalado como más importantes para el éxito de la empresa cabe destacar los siguientes índices utilizados para su gestión:

- a) Indicadores para la actividad y la venta: rendimiento técnico de la red, indicadores de compra/venta, control del proceso y gestión...
- b) Utilización de la tecnología: número de servicios ofrecidos, indicadores de continuidad del servicio...

Por último, el **capital relacional**, se considera como el capital que basándose en los elementos humanos y procesos internos permite obtener los ingresos que den como fruto los resultados financieros de la empresa.

Su particularización en esta empresa ha puesto de manifiesto que resultan importantes factores como la buena reputación y prestigio de la empresa, actividades de atención y servicio al cliente, y el establecimiento de relaciones de colaboración con otros agentes (como instituciones públicas...). De estos dos factores son los dos primeros a los que se les atribuye una mayor transcendencia para conseguir el éxito de la empresa. Entre los factores que han recibido una importancia menor a la contribución del éxito cabe destacar el que los clientes repitan sus compras (ya que se ven obligado a ello), la venta de productos con marca, el establecimiento de relaciones de colaboración con competidores (dado que se está en régimen de monopolio) y las acciones orientadas a captar nuevos clientes rentables (debido a que los clientes son los que demandan el servicio y la empresa está obligada a dar servicio a todos los clientes que se lo soliciten).

Con relación a los indicadores que se utilizan para el seguimiento de estos factores, únicamente se hace un seguimiento de la satisfacción del cliente de forma indirecta a partir de:

- a) Porcentaje de domiciliaciones de los clientes.
- b) Incumplimiento de compromiso con clientes.
- c) Número de reclamaciones y quejas en las que el cliente tiene razón.

Respecto a las prácticas de gestión de conocimiento que viene realizando la empresa destaca:

- Las prácticas de aprendizaje individual de forma general apoyan levemente que los empleados aprendan y busquen formas de desarrollar su trabajo.
- Las prácticas grupales apoyan de forma clara la generación de nuevo conocimiento dentro de la organización.
- La formación viene siendo realizada fuera la empresa y se constituye como un elemento fundamental para conseguir el capital humano.
- Fundamentalmente la empresa no adquiere conocimiento de fuera de la misma, salvo lo relacionado con las relaciones públicas que mantienen los directivos de la empresa. Una vez que este conocimiento se dispone dentro de la organización sí facilita que este conocimiento se transmita libremente.
- En cuanto a las herramientas de gestión de conocimiento destaca un gran número de herramientas que facilitan la gestión de la empresa, si bien es reducido el número de aplicaciones que ayudan a la toma de decisiones.
- Por último conviene destacar el importante esfuerzo de la compañía por la inversión en tecnologías de la información.
- Finalmente, tampoco se dispone de una serie de herramientas que permita controlar la evolución de la utilización de las prácticas de gestión de conocimiento.

Por parte del equipo de dirección se han establecido los Factores Clave para el éxito en cada una de las cuatro perspectivas que constituyen el Cuadro de Mando Integral de la compañía y que se relacionan a continuación (**cuadro 6**).

CUADRO 6. FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO EN CADA UNO DE LOS NIVELES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA DEL EJEMPLO

<p>PERSPECTIVA FINANCIERA:</p> <p>Dado que el objetivo es el éxito financiero, ¿cómo tendríamos que aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Minimización de los costes • Gestión del circulante
<p>PERSPECTIVA RELACIONAL:</p> <p>¿Cómo tenemos que aparecer ante nuestros clientes para que éstos estén satisfechos y fidelizados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Prestación del servicio • Imagen y reputación de la empresa • Relaciones con proveedores y otros agentes

CUADRO 6. FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO EN CADA UNO DE LOS NIVELES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA DEL EJEMPLO (cont.)

<p>PERSPECTIVA DE PROCESOS:</p> <p>¿En qué procesos tenemos que ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y a nuestros clientes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico (utilización de los sistemas de información) • Innovación • Procesos productivos • Estructuras organizativas (más planas) • Protección del medio ambiente • Nuevos productos
<p>PERSPECTIVA HUMANA:</p> <p>¿Cómo mantener nuestra capacidad de trabajo y mejorar para conseguir nuestra visión?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y desarrollo de las competencias • Satisfacción del empleado • Trabajo en equipo • Productividad en el trabajo

Teniendo en cuenta estos planteamientos estratégicos y la situación de la empresa, se realizó un estudio de los puestos en términos de competencias. El resultado fue un diccionario de competencias diseñado a medida para la empresa por una consultora, mediante cuestionarios y reuniones con los empleados implicados y sus jefes.

Para ilustrar la forma de construir el Cuadro de Mando Competencial, nos centraremos sólo en un colectivo de la empresa formado por los técnicos y titulados, que ocupan niveles intermedios en la organización, por considerarlo un segmento clave en cuanto al futuro papel que van a desempeñar para la organización en su proceso de modernización. No hay que olvidar que en sus orígenes la empresa tenía un porcentaje muy bajo de personal cualificado. En la actualidad ha ido creciendo este porcentaje hasta constituir la masa más importante de la empresa no sólo por su número sino por el papel, y la proyección que se le va a dar a este colectivo.

Tras analizar las descripciones de puestos y los perfiles de estos mandos intermedios, se determinaron sus competencias de acuerdo con el sistema de clasificación que hemos comentado más arriba. El resultado fue el siguiente:

CUADRO 7. COMPETENCIAS SELECCIONADAS

<p>COMPETENCIAS DE RELACIÓN CON OTROS</p> <p>4</p> <p>3</p>	<p>CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</p> <p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>LIDERAZGO</p> <p>IMPACTO E INFLUENCIA</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO</p>
--	--	--

CUADRO 7. COMPETENCIAS SELECCIONADAS (continuación)

COMPETENCIAS DE AUTO-GESTIÓN <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: inline-block; margin-left: 10px;">1</div> </div>	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN CREATIVIDAD	ENERGÍA FLEXIBILIDAD INICIATIVA DISCIPLINA
	DIMENSIÓN MENTAL	DIMENSIÓN EMOCIONAL

En el Cuadro de Mando Competencial no se incluyen todas las competencias. Sólo se incluyen las 4 ó 5 más importantes para el perfil exigido. La importancia la determina el papel que tiene cada una de ellas en la consecución de los factores clave de éxito. Datos sobre gestión del desempeño de años anteriores también deberán ser tenidos en cuenta. La elección de las competencias la debe realizar el equipo de trabajo formado por los representantes de la dirección (2 miembros), representantes del departamento de recursos humanos (1-2 personas), consultores externos si procede y un representante de los trabajadores.

En nuestro ejemplo, de las 11 competencias del perfil de los técnicos se han seleccionado 6 como críticas: planificación y organización, toma de decisiones, disciplina y flexibilidad, trabajo en equipo e impacto e influencia (véase **cuadro 7**).

FASE 2. Establecimiento de las relaciones causales entre los cuatro tipos de competencias seleccionadas para la unidad de negocio: CUADRO DE MANDO COMPETENCIAL.

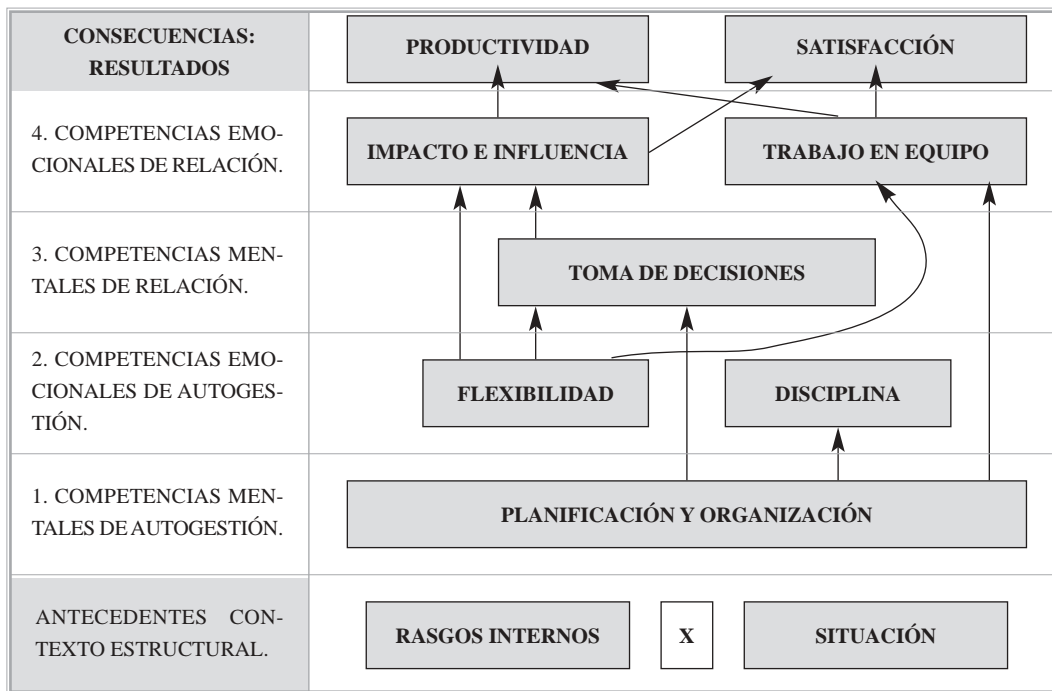
Una vez determinadas las 6 competencias clave, éstas se ordenan de abajo a arriba (de menor a mayor complejidad creciente) siguiendo el orden: competencias mentales de autogestión, competencias emocionales de autogestión, competencias mentales de relación y competencias emocionales de relación. Una vez ordenadas es necesario establecer relaciones entre las competencias, que indiquen cuál sigue a cual.

Debido a que este enfoque está estrechamente vinculado a la estrategia, es por lo que es necesario definir las relaciones causales entre las competencias. Estas relaciones son hipótesis que elabora el equipo técnico sobre las causas y los efectos (estrategia). Analizar el porqué y el cómo nos da la respuesta a esta cuestión. Las últimas tienen también una mayor relación con los resultados comportamentales y por tanto organizativos.

Los antecedentes contemplados en este caso son los rasgos internos y los aspectos situacionales en los que la conducta tiene lugar. Las consecuencias, por su parte, son la productividad y la satisfacción.

En nuestro ejemplo, el orden establecido y las relaciones hipotetizadas podrían ser las siguientes:

CUADRO 8. RELACIONES CAUSALES ENTRE LAS COMPETENCIAS



FASE 3. Selección de los indicadores de las competencias: comportamientos inductores.

Una competencia está compuesta por un conjunto de comportamientos que son observables. Por tanto, **todo aquello que no sea observable no forma parte de una competencia**. La competencia es la etiqueta que ponemos a estos comportamientos, pero aquella no se puede apreciar de manera directa. Según nuestra definición de competencia, para que ésta pueda ser medida y por tanto desarrollada es necesario derivar indicadores conductuales relevantes que puedan ser directamente observados.

Los indicadores serán establecidos de nuevo por el equipo de trabajo, en número no mayor a 2-3 por competencia. Un número mayor haría inviable su medición ya que tendríamos que cuantificar un número de *ítem* aproximado de entre 12 y 18 (número de indicadores por número de competencias).

Como la competencia es un constructo y no tiene existencia propia, las relaciones de causalidad reales se originan entre los indicadores comportamentales de presencia de la competencia. Estos indicadores se convierten además en «inductores» de los resultados sobre los otros indicadores, originando así una cadena de impactos que desembocan en los resultados globales de la persona y de la organización.

Siguiendo con nuestro ejemplo, vemos en el cuadro que sigue cuáles serían los indicadores seleccionados para cada competencia clave.

CUADRO 9. INDICADORES CONDUCTUALES PARA LAS COMPETENCIAS SELECCIONADAS

6. TRABAJO EN EQUIPO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participa activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. 2. Escucha con atención y comprende la perspectiva de los demás. 3. Genera una atmósfera de colaboración amistosa.
5. IMPACTO E INFLUENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de persuadir, muestra confianza en un nuevo proyecto con el fin de conseguir sus objetivos. 2. Usa cadenas de influencia indirectas: ejemplo: «Conseguir que A se lo muestre a B, de manera que B se lo muestre a C». 3. Utiliza una estrategia sencilla formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado.
4. TOMA DE DECISIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determina las causas objetivas de un problema. 2. Estudia racionalmente las ventajas e inconvenientes de las diferentes soluciones posibles a un problema.
3. FLEXIBILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información. 2. Modifica la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
2. DISCIPLINA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro. Impulso. 2. Afronta nuevos retos y situaciones adversas sin perder la concentración.
1. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prevé los recursos necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados. 2. Se planifica y prioriza su trabajo incluso en momentos de sobretabajo. 3. Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos.

FASE 4. Validación de los indicadores y de su relación.

Como vemos se han obtenido un total de 15 indicadores, que siguen siendo un número elevado para ser manejado dentro de un sistema de gestión que sea operativo. Por tanto, hay de nuevo que realizar una selección de los indicadores, para reducir su número a aquellos cuyo impacto en los resultados sea mayor. Para poder realizar esta reducción, deberíamos basarnos en estudios de validación, sin embargo, no existe apenas un cuerpo de investigación que avale el uso de estos procedimientos. En general, hay una ausencia de estudios de validación (salvo algunos, como por ejemplo los de DULEWICZ y HIGGS (1999), sobre la validez de la inteligencia emocional) que nos digan si esas competencias que se determinan teóricamente son las que verdaderamente discriminan entre los mejores y peores trabajadores.

Dada la confusión creada por tantos repertorios de competencias que mezclan y producen resultados ficticios, y que además sirven para poco, es necesario realizar estudios de validación, donde los comportamientos detectados como **agentes de alto rendimiento**, actúen como predictores. Hay que llevar a cabo estudios empíricos en varios contextos y organizaciones. La denominación de la competencia podrá surgir por convenio de los autores cuando analicen los resultados e integren bajo un mismo nombre conjuntos similares de comportamientos que hayan covariado. La agrupación de estos indicadores en categorías permitirá establecer niveles jerárquicos entre las competencias creadas en función de su complejidad y amplitud. Así por ejemplo si llamamos a una competencia liderazgo, es posible que ésta tenga un nivel superior que otras competencias y que incluya a su vez otras como comunicación, influencia, planificación y toma de decisiones. Las competencias tienen varias dimensiones en función del tipo de comportamientos que incluyen.

Puesto que lo que se validan son los indicadores no las competencias, en **primer lugar, habrá que comprobar si los indicadores son representativos de esas competencias o no**. Es posible que el indicador sea correcto, pero que en realidad pertenezca a otra competencia. *La observación de los comportamientos, la realización de entrevistas de incidentes críticos, la realización de assessment y el uso de cuestionarios tanto a ocupantes como a sus superiores nos permitirá obtener información para descartar los indicadores menos importantes.*

El uso del análisis factorial posterior de los indicadores nos ayudará también a comprobar si realmente pertenecen a una misma competencia. Pero además habrá que utilizar criterios externos como la productividad o el rendimiento para validar estos indicadores.

En nuestro caso, tras analizar los comportamientos obtuvimos los siguientes como más significativos. El número de 8 resulta ya más manejable a la hora de incluirlo en un sistema de indicadores.

**CUADRO 10. COMPETENCIAS CON INDICADORES VÁLIDOS
DE CADA COMPETENCIA**

6. TRABAJO EN EQUIPO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participa activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. 2. Escucha con atención y comprende la perspectiva de los demás.
5. IMPACTO E INFLUENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de persuadir, muestra confianza en un nuevo proyecto con el fin de conseguir sus objetivos. 2. Utiliza una estrategia sencilla formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado.
4. TOMA DE DECISIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudia racionalmente las ventajas e inconvenientes de las diferentes soluciones posibles a un problema.
3. FLEXIBILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modifica la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
2. DISCIPLINA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afronta nuevos retos y situaciones adversas sin perder la concentración.
1. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se planifica y prioriza su trabajo incluso en momentos de sobretabajo.

Al establecimiento de la relación causal entre los indicadores (subfase siguiente), se le llama «**Cuadro Competencial Operativo**». Esta relación será de nuevo una conjetura que deberá validarse a largo plazo.

En el caso concreto que nos ocupa, se observan dos tipos de relaciones diferenciadas entre los indicadores según su impacto en los resultados:

RELACIÓN 1. Variables independientes: Capacidad de planificación – disciplina – toma de decisiones – impacto e influencia – *Variable dependiente: satisfacción del personal.*

RELACIÓN 2. Variables independientes: Flexibilidad – Trabajo en equipo – *Variable dependiente: productividad.*

CUADRO 11. RELACIÓN 1

RESULTADOS	SATISFACCIÓN	
IMPACTO E INFLUENCIA	1. Es capaz de persuadir, muestra confianza en un nuevo proyecto con el fin de conseguir sus objetivos.	2. Utiliza una estrategia sencilla formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado.
TOMA DE DECISIONES	1. Estudia racionalmente las ventajas e inconvenientes de las diferentes soluciones posibles a un problema.	
DISCIPLINA	1. Afronta nuevos retos y situaciones adversas sin perder la concentración.	
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	1. Se planifica y prioriza su trabajo incluso en momentos de sobretabajo.	

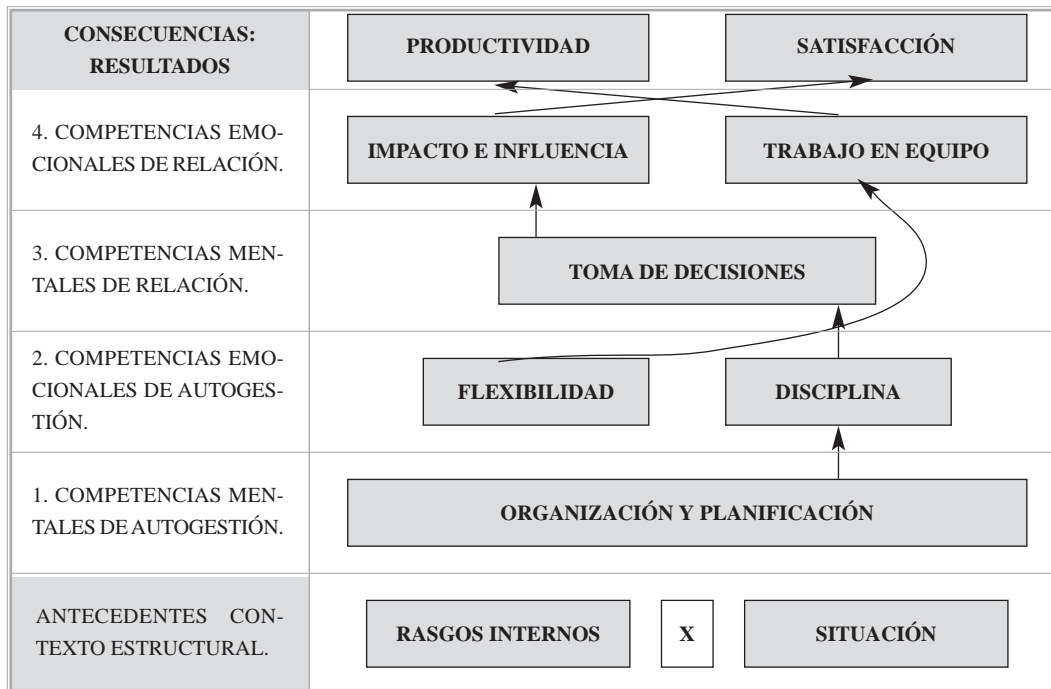
CUADRO 12. RELACIÓN 2

RESULTADOS	PRODUCTIVIDAD	
TRABAJO EN EQUIPO	1. Participa activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.	2. Escucha con atención y comprende la perspectiva de los demás.
FLEXIBILIDAD	1. Modifica la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.	

FASE 5. Traslación de las relaciones entre los indicadores al sistema de relaciones entre las competencias: Cuadro de Mando Competencial definitivo.

Se trata de configurar el Cuadro de Mando Competencial definitivo, que incluye las relaciones entre las competencias que incluye a los indicadores validados con los dos tipos de relaciones unidas proyectadas sobre los dos resultados analizados. A continuación presentamos el cuadro resultante, donde se aprecia claramente la doble direccionalidad en las relaciones causales entre las competencias clave.

CUADRO 13. CUADRO DE MANDO COMPETENCIAL DEFINITIVO



FASE 6. Vinculación del cuadro con las prácticas de gestión de recursos humanos.

El último paso consiste en utilizar el cuadro de mando como herramienta de gestión de recursos humanos. En nuestro caso la primera aplicación del cuadro ha sido la elaboración de un plan de desarrollo de las competencias en el colectivo objeto del estudio.

Se ha comenzado por la relación *flexibilidad-trabajo en equipo-productividad*, por exigencias estratégicas de la compañía. Para ello, se ha elaborado un plan de formación basado en la metodología «*blended learning*», que se compone de un aporte teórico en formato «*e-learning*» de la competencia en cuestión, seguido de una sesión de entrenamiento (taller), en el que se practica en grupo los comportamientos indicadores de las competencias. En el intervalo entre competencias, hay dos sesiones de seguimiento personalizado («*coaching*») para comprobar el grado de mejora y el cumplimiento de los planes de acción propuestos.

3.3. Conclusiones.

Para diferenciar a los empleados excelentes de los que no lo son, no es necesario evaluar los atributos o disposiciones internas, **es suficiente con medir los comportamientos que forman parte**

de la competencia. Esto no significa negar el impacto de los atributos en la conducta, sino simplificar e ir directamente a la causa inmediata del desempeño. Tanto el atributo como la situación serían una causa del comportamiento, pero en la cadena causal estaría más alejada del desempeño, lo que haría disminuir su influencia sobre el mismo.

Puesto que sin aplicación no hay competencia, quizás deberíamos pensar en cambiar la denominación de competencia por *performance* o actuación positiva. No hablaríamos de competencias sino de **«resultados competenciales»**, en un enfoque en donde éstas se apliquen a varios escenarios en un proceso de ajuste dinámico.

Para gestionar los desempeños superiores, es necesario una herramienta que descienda a un nivel operativo y que al mismo tiempo sea un reflejo de la estrategia de la organización. La herramienta que proponemos se basa en la construcción de un «**Cuadro de Mando Competencial**». Mediante la herramienta que hemos descrito, se parte de los factores clave de éxito de la empresa, para derivar las competencias e indicadores, que organizados en un sistema de relaciones causales que comienzan en las situaciones y atributos y acaban en los resultados, nos permitirán optimizar la adquisición y desarrollo de las competencias de las personas en la organización. Mediante este sistema basado más en los indicadores que en los constructos, se facilita la gestión y aplicación de los procesos de mejora permanente.

Mediante la aplicación de este modelo, podemos analizar cuál ha sido el beneficio aportado por el desarrollo de las competencias y estar más cerca de conocer su impacto tanto en la rentabilidad personal como en la de la empresa.

El criterio por excelencia para verificar este impacto son **los resultados**. Éstos tienen a su vez **varios niveles**: 1. *La percepción personal de la ejecución (creo que lo hago bien)*; 2. *La percepción de los otros sobre mi ejecución (lo hago bien a juicio de otros)*; 3. *Me satisface hacerlo bien*; 4. *Obtención de resultados de crecimiento personal (promoción, ingresos...)*; 5. *Obtención de resultados en el puesto de trabajo* y 6. *Obtención de resultados para la organización*.

En cuanto a la aplicación del modelo, hasta ahora la valoración de las acciones que se han llevado a la práctica nos han permitido concluir que los resultados son esperanzadores, ya que:

- Se está consiguiendo una mayor claridad y ajuste en los objetivos de formación, se ha mejorado la medición de los desempeños de los alumnos y se ha conseguido afinar en el *feedback* a los empleados.
- Se está garantizando que la formación va a impactar en los resultados empresariales debido a su integración estratégica desde su formulación. Se ha conseguido aclarar y traducir la estrategia en gestión táctica de recursos humanos.
- El contacto con los asistentes nos ha permitido comprobar que ha mejorado el grado de comprensión y vinculación de ellos con los objetivos estratégicos a la GRH. Al mismo tiempo ha sido más fácil planificar, establecer y formular objetivos de mejora de las competencias críticas.

- Es posible aplicar el modelo al resto de políticas de recursos humanos, no sólo formación: retribuciones, desempeño, planes de carrera, selección...

Aunque todavía estamos en una fase bastante incipiente de su aplicación. Esperamos que en cuanto dispongamos de mayor información sobre los resultados que se van produciendo, estaremos en condiciones de verificar la utilidad de este sistema, que permitirá a su vez depurarlo y mejorarlo para implementarlo en otras organizaciones. Un apoyo en esta línea será crear una base de datos de *best practices* o un club de *benchmarking* sobre competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUT, S. [2004]. «La función de creación y extinción del personal: variables psicológicas relacionadas». En J.M. DE HARO y S. AGUT (2004). *Fundamentos de psicología para profesionales de los recursos humanos*. Civitas, Navarra.
- ALBAIZAR, R. [2003]. *Manual de formación*. Madrid, CISS.
- AENOR [2001]. *Gestión de la calidad*. Directrices para la formación. UNE 66915.
- AENOR [2003]. *Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad*. Gestión de las competencias. UNE 66173: 2003 IN.
- ARNOLD J. y MCKENZIE, K. [1992]. «Self-ratings and supervisors ratings of graduate employees' competences during early career». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 235-250.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE P. R., QUINN D. y WALTON R. [1999]. *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. texto y casos*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- BOYATZIS, R.E. [1982]. *The competence manager*. New York, John Wiley & Sons.
- BUENO, E. [1998]. «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual». *Boletín de estudios económicos*, Asociación de licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, número 164, agosto, pág. 207-229.
- CANtera, J. [1999]. «Gestión por competencias». En M.E. DOMÍNGUEZ, 1999: *Cien conceptos clave de 100 años de gestión de recursos humanos*. Capital Humano, 128, 26-72.
- CARDONA, P. [1998]. *Apuntes sobre gestión por competencias*. Presentación no publicada, IESE. Universidad de Navarra.
- COFFMAN, C. y GONZÁLEZ MOLINA, G. [2002]. *Siga esta ruta. Cómo las mejores organizaciones logran crecer desarrollando el potencial humano*. Barcelona, editorial Urano.
- CSIKZENTMIHALYI, M. [2003]. *Fluir en los negocios*. Kairos. Barcelona.
- DE ANSORENA, A. [1996]. *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*. Barcelona: Paidós.
- DE HARO [2003]. «Una propuesta de clasificación de las actividades de RRHH». *Dirigir personas*. Madrid, AEDIPE n.º 28, págs. 40-47.
- [2004a]. «Gestionando el valor de la función de RRHH». Madrid, *Capital Humano*, n.º 174, págs. 48-58.
 - [2004b]. «La función de recursos humanos» en J.M. DE HARO y S. AGUT, (2004). *Fundamentos de psicología para profesionales de los recursos humanos*. Civitas, Navarra.
 - [2004c]. «¿Sabe alguien qué es una competencia? De McClelland a la ISO 9000». Madrid, AEDIPE (en prensa).

- DIEGO P. y MARIMÓN, F. [1998]. «Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias». *Capital Humano*, 108, 30-34.
- DULEWICZ, V. y HIGGS, M. [1999]. «La inteligencia emocional, ¿aportan las competencias datos para su fiable y correcta evaluación?». *Training & development*, 16, 60-71.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. [1999]. *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona, Ediciones gestión 2000.
- ENEBRAL, J. [2003]. «Creencias y modelos mentales en los perfiles competenciales». *Dirección de personas*. N.º 27, págs. 52-55.
- ERNST & YOUNG CONSULTORES [1998]. *Manual del director de recursos humanos*. Madrid. 5 días.
- EUROFÓRUM ESCORIAL [1998]. *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*. Instituto Universitario EUROFÓRUM ESCORIAL.
- FERNÁNDEZ, G. [1995]. «Las competencias aportan claves para identificar hoy al líder del siglo XXI». *Capital humano*, 81, 48-50.
- GOLEMAN, D. [1998]. *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona. Kairos.
- JIMÉNEZ, A. [1997]. «La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma». En M. ORDÓÑEZ (coordinador). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona. Editorial gestión 2000.
- KANUNGO, R. N. y MISRA, [1992]. «Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills». *Human relations*, 45, 12, 1.311-1.322.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. [1997]. *El cuadro de mando integral*. Barcelona. Ediciones gestión 2000.
- LE BOTERF, G. [2001]. *Ingeniería de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000-Epise.
- LEVY-LEBOYER, C. [1997]. *Gestión de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.
- MAMOLAR, P. [2001]. «Las competencias desde la perspectiva de los individuos (1)». *Capital Humano*, 149, 21.
- MASSOT y FEISTHAMMEL [2003]. *Seguimiento de la competencia y de la formación*. Madrid. Ediciones AENOR.
- McCLELLAND, D. [1973]. «Testing for competence rather than intelligence». *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- McLAGAN, P. [1998]. «La nueva generación de competencias». *Training and development digest*, pág.13-20.
- OLABARRIETA, J.C. [1998]. «¿Vino viejo en nuevo envase?». *Training and development digest*, 10, 92-95.
- PEIRÓ, J.M. [1999]. «El modelo AMIGO: Marco contextual del desarrollo y la gestión de los RRHH en las organizaciones». *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.
- PEIRÓ J. M. y GRACIA, F. [2001]. *Proactive. Análisis anticipatorio de necesidades de formación y desarrollo de competencias en el trabajo*. Valencia. Fundación Universidad-Empresa de Valencia. ADEIT.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. [2001]. *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, Centro de estudios Ramon Areces.
- PFEFFER, J. [1999]. *La ecuación humana*. AEDIPE. Madrid. Ediciones Gestión-2000.
- QUIJANO, S. [1999]. «El ASH (Auditoría del sistema humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa». *Revista de psicología general y aplicada*, 52 (2-3), 301-328.
- SÁNCHEZ, L. y VALLDEPERES, P. [1998]. «Metodología de evaluación de competencias directivas». *Capital Humano*. 110, 20-30.
- SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. [1993]. *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York. Wiley and Sons.
- SVEIBY K.E. [1997]. *The new organizational wealth managing & measuring knowledge based assets*. Berrett-Koehler publishers.
- ULRICH, D., BROCKBANK, W., YEUNG, A.K. y LAKE, D.G. [1995]. «Human resource competencies: an empirical assessment». *Human Resource Management*, 34, 4, 473-495.
- WILLIAMS, R. S. [2003]. *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Madrid, Thomson.
- WOODRUFFE, C. [1993]. *What is meant by a competence? Leadership and organization development journal*. Vol 14 (1). pág. 29-36.