

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

habilidades de los empleados. El enfoque basado en competencias es, por tanto, una herramienta para el cambio, además de serlo para la gestión de los recursos humanos.

Así, en el momento de realizar estudios de competencias es el futuro lo que debe tenerse en cuenta, lo cual cuestiona los inventarios de competencias basados en desempeños superior y promedio, que se refieren al pasado.

Si se acepta la existencia de dos tendencias, una americana representada por los seguidores de McClelland y otra europea representada por Lévy-Leboyer, podemos resumir las diferencias entre ambas en el siguiente cuadro (figura 3.5.).

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

Figura 3.5.: Diferencias entre las tendencias americana y europea (Fuente: elaboración propia).

Existe un tercer enfoque que se sitúa, en principio, fuera de la función de recursos humanos: el de competencia esencial ("core competence"). Este concepto, propuesto por Prahalad y Hamel<sup>136</sup> se encuadra en el área de la

<sup>136</sup> Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, páginas 79-91.

estrategia empresarial y se reconoce por tres características:

- “la competencia esencial permite el acceso potencial a una gran variedad de mercados,
- la competencia esencial supone una contribución significativa a los beneficios que percibe el cliente en el producto y
- la competencia esencial es difícil de imitar porque consiste en la armonización compleja de tecnologías individuales y de habilidades productivas,

por lo que puede considerarse una ventaja competitiva distintiva y sostenible respecto a los competidores, convirtiéndose por ello en un elemento estratégico”<sup>137</sup>.

Estos autores consideran que la determinación de las competencias esenciales es la principal función de la dirección, derivada de su objetivo de dar a los productos “una funcionalidad irresistible y de crear los que sus clientes necesitan pero todavía no han imaginado”. Este objetivo sólo puede alcanzarse repensando el concepto de la organización, dotándola de una arquitectura estratégica que permita potenciar al máximo sus competencias esenciales e invertir en éstas.

La determinación de competencias esenciales, siguiendo con Prahalad y Hamel, es una apuesta: es necesario hacer prospectiva para determinar el futuro de la organización y la evolución de los mercados para, a continuación, determinar cuáles han de ser sus competencias. Alrededor de éstas girará la organización, su estructura y sus personas. Las

---

<sup>137</sup> Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): op. cit., páginas 83 y 84.

organizaciones dejan de ser conjuntos de divisiones para ser conjuntos de competencias esenciales.

Finalmente, encontramos el vínculo con las competencias de las que hemos hablado hasta ahora: según los mismos autores “las competencias esenciales están depositadas en las personas”<sup>138</sup>. Por ello debe procurarse su desarrollo en las personas para que se desarrollen en la organización, deben inventariarse, es decir, conocer dónde, cuántas y qué personas las tienen, y deben potenciarse y protegerse, todo lo cual otorga una importancia especial a la función de los recursos humanos. También es importante que las personas pongan sus competencias a disposición de cualquier parte de la organización, por lo que hay que evitar la rigidez en las asignaciones de personal a departamentos concretos donde las competencias languidecerán con toda seguridad, lo que exige a la organización una flexibilidad especial y una revisión de las relaciones jerárquicas tradicionales en función de la “propiedad” respecto a los colaboradores.

Así podemos establecer una correspondencia entre competencias esenciales y competencias individuales que presentamos en el siguiente cuadro (figura 3.6.) de elaboración propia y que remarca los rasgos y las diferencias fundamentales de las dos corrientes que hemos establecido anteriormente (americana y europea) en un intento de simplificación.

---

<sup>138</sup> Prahalad, C.K y Hamel, G. (1990): op. cit., página 86.

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

Figura 3.6.: Relación entre competencias individuales y esenciales (Fuente: elaboración propia).

El cuadro siguiente (figura 3.7.) pretende ilustrar la relación entre competencias esenciales e individuales y los restantes parámetros que definen la organización.

La parte hard está compuesta por las competencias individuales de las personas de la organización mientras que la parte soft corresponde a la cultura, estructura y el entorno de la organización. Todos estos aspectos condicionan o configuran las competencias esenciales de la organización. La parte de competencias individuales y equipamiento técnico es difícil de modificar a corto plazo, mientras que la parte soft varía o se puede alterar

de una forma más rápida.

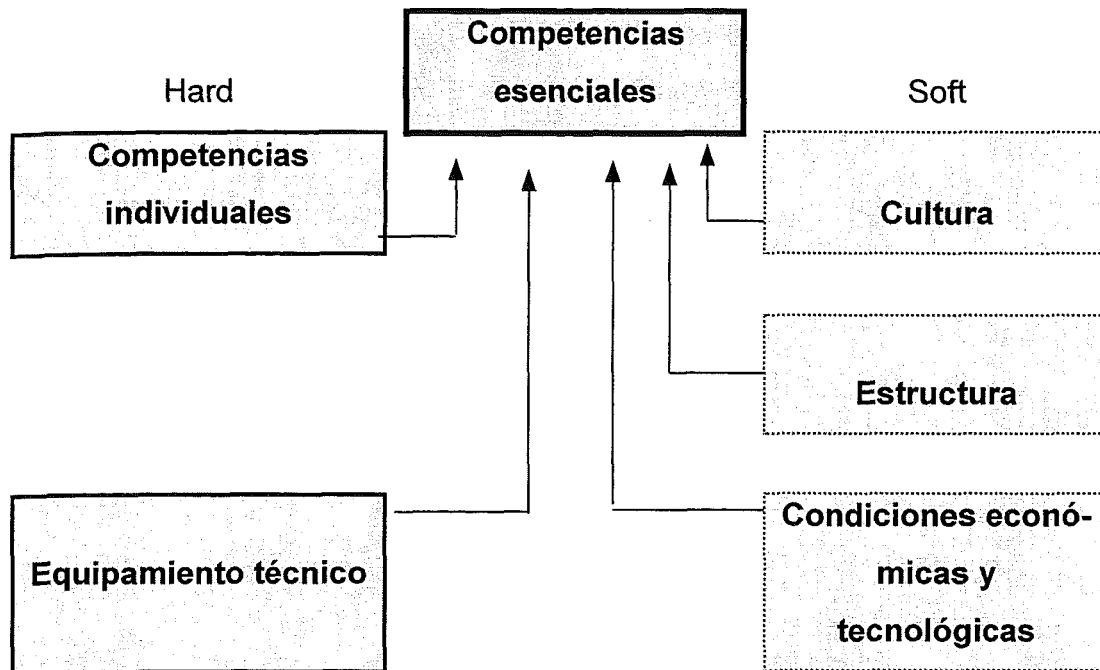


Figura 3.7.: Definición de las competencias esenciales (Fuente: elaboración propia).

### 3.2. Definición de competencia

Definido el estado de la cuestión, nosotros entenderemos por competencias individuales los conjuntos de características personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación, de manera satisfactoria en relación a los objetivos y estrategia de la organización en la que se encuentren.

Las competencias individuales contribuyen a la sabiduría colectiva de la organización y a determinar las competencias esenciales de ésta. Las competencias esenciales están formadas por competencias individuales

del mismo modo que las competencias individuales están formadas por conocimientos y características personales.

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

La gestión de las competencias debe enfocarse desde el punto de vista global, considerando al mismo tiempo las esenciales y las individuales y, estas últimas, deben ser gestionadas globalmente desde la función de recursos humanos de la organización. No tiene sentido seleccionar a las personas en base a competencias si no se va a contemplar el desarrollo de las mismas una vez se hayan incorporado nuevos individuos a la organización. Tampoco tiene sentido enfocar el subsistema de formación hacia el desarrollo de las competencias, si las personas son seleccionadas en base a criterios diferentes o si se eliminan las competencias del sistema de compensación.

La gestión de los recursos humanos en base a competencias convierte en más estratégica, si cabe, la función de los recursos humanos: los puestos de trabajo de las empresas que necesitan ser flexibles ya no pueden ser definidos a través de manuales de funciones. Son las competencias, no las funciones, lo que puede flexibilizar los puestos de trabajo, que de este modo se convierten en ocupaciones, término que utilizaremos de forma definitiva a partir de este momento.

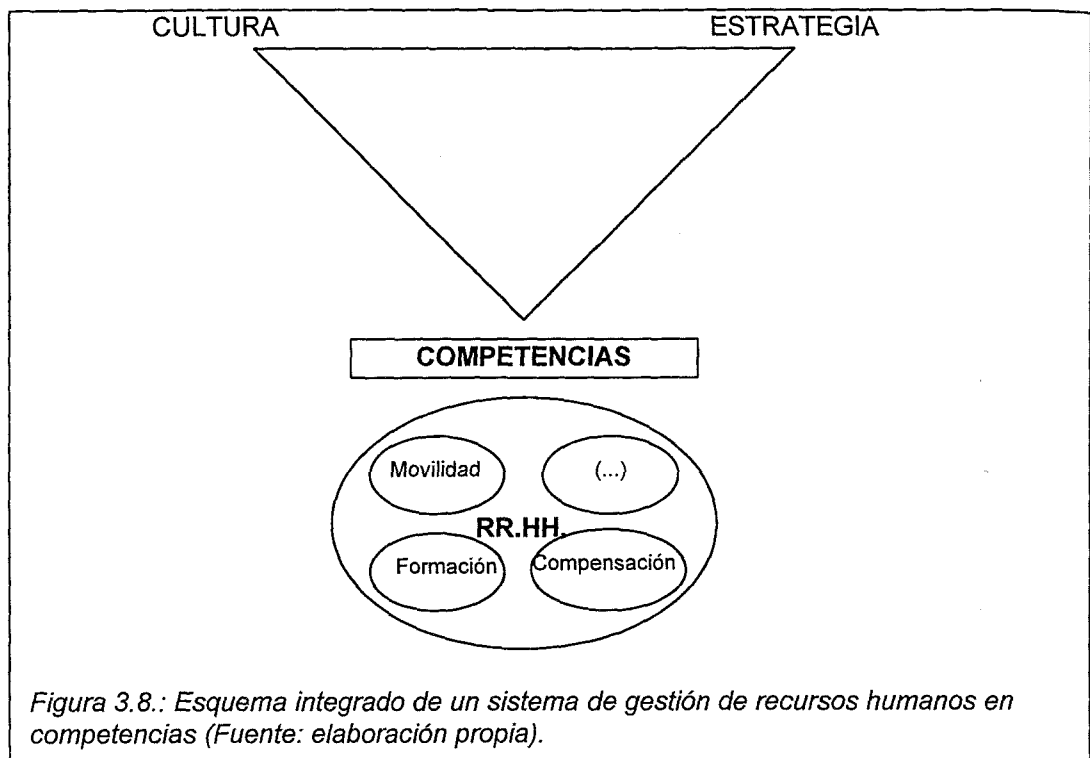
La gestión de la empresa en base a competencias permite modificar los perfiles de competencias individuales en función de la visión estratégica de la empresa. De este modo la gestión de las competencias da un paso más hacia su unificación con los planteamientos estratégicos globales. Desde la cúspide o la dirección de la empresa se puede incentivar o fomentar que las personas en determinadas ocupaciones o puestos de trabajo desarrollen competencias específicas que sirvan para reforzar las competencias esenciales de la organización. Con este esquema, la determinación de los perfiles profesionales deja de ser un trabajo de campo que pretende reflejar la realidad y pasa a ser un instrumento para anticiparse al futuro<sup>139</sup>.

En definitiva, entendemos que la cultura y la estrategia de la organización deben estar perfectamente coordinadas con las competencias esenciales de la empresa que se establecen o condicionan las competencias individuales de las personas. Estos tres aspectos, cultura, estrategia y competencias, deben actuar de forma coordinada y las últimas deben administrarse en todas las funciones correspondientes a los recursos humanos (movilidad, formación y compensaciones, entre otras), de esta forma estaremos asumiendo una gestión integral de los recursos humanos de una organización. Este esquema básico de funcionamiento es el que destacamos en la página siguiente (figura 3.8.).

---

<sup>139</sup> Como señaló el Excelentísimo y Magnífico Rector de la Universidad Politécnica de Catalunya Dr. Jaume Pagès en la conferencia de inauguración del curso 1996/97 "...en un proceso de cambio es importante, más que trabajar con la realidad y predecir lo que va a pasar, dar un paso adelante e inventar el futuro en el que nos queremos mover".





### 3.3. Perfiles de competencias

Al asociar el concepto de competencia al de ocupación es inevitable pensar en un perfil, esto es, en el conjunto de competencias que llevarían al adecuado desempeño de una ocupación concreta.

En lo que a perfiles respecta, se podrían tener en cuenta dos puntos de vista que ya hemos apuntado. Uno, el que sostiene que las competencias se pueden inventariar a través de la elaboración de un directorio de competencias genéricas prácticamente universal<sup>140</sup> que puede servir para elaborar los perfiles de competencias de las ocupaciones de cualquier organización y otro, el que mantiene que las competencias deben definirse "ad hoc" para cada ocupación de cada empresa en un momento

<sup>140</sup> Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., página 20.

determinado<sup>141</sup>.

Un ejemplo del primer caso es el ya mencionado diccionario de competencias de Spencer y Spencer<sup>142</sup>, basado en el análisis de 200 puestos, sobre todo directivos. Los criterios diferenciales empleados para su elaboración fueron los siguientes:

- el desempeño superior, estadísticamente definido como el que corresponde a una desviación típica por encima de la media, lo que viene a ser el mejor de cada diez personas en una determinada situación de trabajo y
- el desempeño eficaz, que usualmente representa el nivel umbral, el mínimamente aceptable en determinado trabajo.

En este estudio se observó que estas características se organizaban en grupos de competencias a las que denominan racimos. Cada uno de estos racimos contiene de dos a cinco competencias que se corresponden con varias conductas que se reflejan en el trabajo. Cada competencia se define aquí a través de una escala en la que se describen las conductas que dan un determinado nivel a la competencia. La escala puede tener más de una dimensión: intensidad de la acción o de la característica, magnitud del impacto, complejidad y/o coste del esfuerzo. A cada descripción de competencia corresponde una tabla que contiene la escala específica. Hemos incluido como anexo el detalle de los niveles de cada competencia extraídos de este estudio (anexo 1).

---

<sup>141</sup> Lévy-Leboyer, C. (1996): op. cit., página 53.

<sup>142</sup> Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., página 9.

El segundo punto de vista exige realizar un estudio específico en la organización que desea describir las competencias de las personas que la integran. Así, empresas como Gaz de France, Lafarge Coppeé, Bouygues y France Telecom han realizado trabajos para determinar las listas de las competencias que las caracterizan<sup>143</sup>. Incluso en España tenemos el ejemplo de Unión Fenosa, que acaba de diseñar y está a punto de aplicar su sistema de gestión de los recursos humanos en base a las competencias que considera específicas para su organización<sup>144</sup>. También la empresa El Aguila, perteneciente al grupo Heineken ha iniciado sus estudios para la implantación del sistema ligado a la *learning organisation*<sup>145</sup>.

En cualquier caso, tener una lista de competencias de la cual hacer un punto de partida, sean éstas universales o específicas, es imprescindible para iniciar la implementación del sistema y gestionar de una forma fácil y adecuada los recursos humanos en base a las mismas.

La decisión de estudiar la organización y extraer de ella las competencias o bien adherirse a una lista preestablecida es, en todo caso, una decisión que corresponde a la dirección, pero debe quedar claro que los perfiles de competencias por ocupación deben determinarse previamente, teniendo en cuenta su carácter de lazo entre las misiones a cumplir y los

---

<sup>143</sup> Citado en Lévy-Leboyer, C. (1996).

<sup>144</sup> Existe poca información publicada al respecto, si bien hemos tenido la oportunidad de asistir a algunos seminarios que directivos de esta empresa han realizado y nos hemos puestos en contacto con ellos para analizar su aplicación aunque corresponde a un supuesto muy parcial y sesgado por la tipología y sector de actividad de la empresa mencionada (ver Papeles del Seminario Capital Humano, Madrid, 1996).

<sup>145</sup> Aledo, A. (1995): "El análisis de competencias", *Capital Humano*, número 81, septiembre, página 52.

comportamientos que se requieren para ello, conjuntamente con las cualidades individuales que permiten un desempeño satisfactorio.

En fin, la organización debe listar sus competencias específicas en función de su actividad, su estructura, su estrategia y su cultura y establecer al menos tres categorías de competencias individuales:

- competencias técnicas: los “saberes” o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación y que es importante poseer; puede tratarse de conocimientos teóricos o de lenguajes científicos y técnicos,
- competencias específicas: los “saberes hacer”, herramientas, métodos o las aptitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables,
- competencias genéricas: los “saberes ser”, características personales (capacidades, actitudes, rasgos y comportamientos) que permiten al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados.

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

competencias.

La gestión de los recursos humanos en base a competencias permite gestionar los tres ámbitos mencionados, no sólo el primero de ellos, como un todo, lo que tiene consecuencias en la movilidad del personal, su formación y desarrollo, la planificación de su carrera y la evaluación del desempeño y su retribución.

Dedicaremos los próximos epígrafes, en primer lugar, a describir el modelo de competencias universales de Spencer y Spencer, así como de manera resumida otros conjuntos o catálogos de competencias universales. A continuación, describiremos una metodología para desarrollar un modelo de competencias "ad hoc".

### **3.3.1. Inventarios de competencias universales**

Siguiendo el trabajo de Spencer y Spencer, las veinte competencias que se presentan a continuación cubren, según sus autores, entre el 80 y el 95% de las competencias necesarias para desempeñar cualquier trabajo. Las que no se encuentran entre estas veinte pueden, según los autores, corresponder a las siguientes categorías:

- conductas únicas que expresan competencias genéricas, como la aptitud para expresarse por escrito, un estilo concreto de comunicación, la motivación hacia la afiliación, entre otras;
- competencias inusuales que no pueden considerarse genéricas, como la capacidad de establecer mecanismos para obtener feedback, el sentido del humor, el respeto a los datos confidenciales, como ejemplos; y

- competencias únicas para un tipo específico de trabajo.

A continuación, detallamos este diccionario de competencias en un cuadro resumen, pasando seguidamente a su desarrollo y explicación individualizada e interrelacionada<sup>146</sup>.

<b>Racimos</b>	<b>Competencias</b>
Logro y acción	Orientación hacia el Logro Interés por el Orden, la Calidad y Exactitud Iniciativa Búsqueda de Información
Espíritu de servicio	Comprensión Interpersonal Orientación hacia el Servicio al Cliente
Impacto e influencia	Impacto e Influencia Comprensión de la Organización Construcción de Relaciones
Competencias gerenciales	Desarrollo de Personas Asertividad Trabajo en Equipo y Cooperación Liderazgo de Grupos
Competencias cognitivas	Razonamiento Analítico Razonamiento Conceptual

<sup>146</sup> Se ha intentado establecer una traducción adecuada de cada término teniendo en cuenta que el significado, desde el punto de vista psicológico, de algunos términos puede inducir a interpretaciones incorrectas, para lo cual se ha optado por explicar brevemente cada una de los racimos y de las competencias.

	Pericia Técnica, Profesional o Directiva
Eficacia personal	Autocontrol Confianza en Uno Mismo Flexibilidad Compromiso con la Organización

Figura 3.9.: Resumen de racimos y competencias (Fuente: Spencer y Spencer, 1993).

### Racimo de logro y acción

Su esencia radica en la orientación del individuo hacia la acción, más dirigida al cumplimiento de las tareas que a impactar sobre otras personas. Aunque las competencias de Búsqueda de Información e Iniciativa, que forman parte de este racimo y veremos más adelante, pueden servir para apoyar cualquier competencia, la más importante sería la de Orientación hacia el Logro.

#### a) Orientación hacia el Logro

Esta competencia supone trabajar bien o, de forma más explícita, perseguir la excelencia. El punto de comparación para analizar esta competencia puede establecerse de la siguiente forma: con el pasado de la persona en caso de que haya buscado la mejora en sus actuaciones, con un objetivo si manifiesta una clara orientación a los resultados, con las realizaciones de otros si muestra competitividad o, finalmente, con metas que supongan un reto, como por ejemplo la innovación. La Orientación hacia el Logro también se conoce como orientación a los resultados, orientación a la eficiencia, interés por mantener un nivel,

enfoque hacia la mejora, ser emprendedor y optimizar los recursos<sup>147</sup>.

Las conductas indicadoras de esta competencia pueden ser las siguientes:

- trabajar para alcanzar un determinado resultado marcado por la dirección,
- llevar a cabo actuaciones para alcanzar metas que supongan un reto para sí mismo o para otros,
- tomar decisiones en base a un análisis coste/beneficio y
- asumir riesgos calculados.

Los círculos de calidad son, en cierto modo, un intento de organizar y utilizar la motivación por el logro de los empleados de bajo nivel. Por lo general esta competencia se refiere al propio desempeño, pero también puede medirse en términos de mejora o bien de formulación de metas que deban alcanzar otras personas (subordinados, estudiantes, etcétera). En estos casos esta competencia está mezclada con la necesidad latente de influir sobre otros. El empleo eficaz de la Orientación hacia el Logro suele implicar la existencia de otras competencias como la Iniciativa, la Búsqueda de Información, el Razonamiento Analítico o Conceptual y la Flexibilidad.

#### b) Interés por el Orden, la Calidad y la Exactitud

Esta competencia refleja una tendencia a reducir o minimizar la

---

<sup>147</sup> Consideramos esta competencia como la más importante dentro de este racimo, teniendo en cuenta que en otros estudios analizados y en diferentes inventarios, podemos ver su existencia con denominaciones similares (ver las competencias clave de McClauley et. al. y las supracompetencias de Dulewicz que enumeramos más adelante).



incertidumbre del entorno. También se la ha llamado control, interés por la claridad, deseo de reducir la incertidumbre, mantenimiento de una línea a seguir.

Las conductas indicadoras pueden ser las siguientes:

- verificar trabajos e informaciones,
- insistir en la claridad de roles y funciones y
- construir y mantener sistemas de información.

El Interés por el Orden está relacionado con la Orientación hacia el Logro expresada en el interés por mantener niveles de calidad, por ejemplo. A veces esta escala es un predictor negativo, especialmente en puestos directivos, porque está asociada a un desempeño que va más allá del superior, ya que implica una mayor atención a asuntos menos importantes de los que corresponden a dicho trabajo. Se relaciona con niveles bajos de Orientación hacia el Logro<sup>148</sup>. Puede servir de apoyo a algunos de los niveles más altos de Asertividad y a los moderados de Desarrollo de Personas al servir para aportar datos exactos para comparar el desempeño de las personas. Los niveles bajos de Razonamiento Analítico se asocian con niveles moderados de esta escala.

### c) Iniciativa

---

<sup>148</sup> Existe una correlación inversa claramente constatable con la competencia anterior, refrendada en numerosos estudios de análisis y organización administrativa de departamentos económico - financieros de empresas, en función del nivel que ocupa la persona analizada en el organigrama interno departamental (Ver a este respecto los estudios de organización administrativa y de gestión desarrollados en los últimos años en firmas de consultoría, especialmente la memoria de Andersen Consulting del ejercicio 1995).

Es la preferencia del individuo por pasar a la acción. Consiste en hacer más de lo necesario o de lo que se espera en un trabajo, lo que hace que los resultados mejoren, evita los problemas o desarrolla nuevas oportunidades. También se conoce como predisposición a la acción, decisión, orientación estratégica al futuro, saber aprovechar las oportunidades, ser proactivo. La ejecución de lo rutinario (el presupuesto anual, por ejemplo) no es Iniciativa<sup>149</sup>. El pensamiento anticipado al que se refiere la escala es espontáneo y no esquemático, se trata de reconocer los problemas y tomar, entonces, la decisión adecuada. Esta decisión implica haber recogido la información relevante.

Algunas conductas indicadoras de esta competencia pueden ser:

- persistir ante los obstáculos y el rechazo,
- reconocer y aprovechar las oportunidades que se presentan,
- tener un desempeño mucho más alto del necesario y
- anticiparse y prepararse para ver oportunidades o problemas que no son obvios para otras personas.

La Iniciativa sirve de apoyo a muchas competencias como la Orientación hacia el Logro, el Impacto y la Influencia, la Construcción de Relaciones, la Pericia Técnica, etcétera. Cuando es superior o mayor que la media implica al menos un nivel moderado de Razonamiento Analítico o Conceptual. La Búsqueda de Información y los niveles altos de Razonamiento Analítico o Conceptual se pueden considerar casos particulares, puesto que en este caso a lo que nos estaríamos refiriendo es a la iniciativa intelectual.

---

<sup>149</sup> Se refiere a la cualidad personal que inclina a la acción de realizar propuestas nuevas, anticipándose a los demás (Ver Casares, J., Diccionario Ideológico de la Lengua Española).

#### d) Búsqueda de Información

La curiosidad latente y el deseo de saber más son aspectos que llevan al individuo a la Búsqueda de Información. Supone esforzarse para encontrar más información y también se conoce esta competencia como definición de problemas, enfoque diagnóstico y sensibilidad al cliente/mercado.

Las conductas indicadoras más habituales pueden ser:

- presionar para encontrar la información exacta,
- escudriñar oportunidades potenciales o información general de posible uso en el futuro y
- acudir personalmente a ver el objeto de estudio<sup>150</sup>.

Esta competencia fundamental para niveles altos de Iniciativa es la característica más persistente de los desempeños superiores. La adquisición de pericia es un caso particular de Búsqueda de Información. Es el primer paso de la Iniciativa, Razonamiento Conceptual y Analítico, Comprensión Interpersonal, Pericia Técnica y la Orientación hacia el Servicio al Cliente.

#### Racimo de espíritu de servicio

Las competencias englobadas en este racimo suponen intentar conocer

---

<sup>150</sup> Cuando nos referimos a este objeto de estudio estamos haciendo mención expresa a la fábrica, la obra, el laboratorio, etcétera. Muchas empresas se quejan de que sus directivos no abandonan nunca su despacho, su *jaula de vidrio*, para acudir allí donde se generan los problemas, donde está la producción, donde afectan las decisiones que toman.

las necesidades de los demás, la preocupación por sus intereses y necesidades (Comprensión Interpersonal) y trabajar por encontrarlas (Orientación hacia el Servicio al Cliente). Implica unas mayores necesidades latentes hacia el poder y la afiliación que las que implican otros racimos o conjuntos de competencias.

a) Comprensión Interpersonal

Es el deseo de entender a los demás, la capacidad de escuchar y comprender lo que no dicen. También se conoce como empatía, sensibilidad hacia los demás, atención a los sentimientos ajenos y comprensión diagnóstica.

Son indicadores de Comprensión Interpersonal más habituales los siguientes:

- percibir el ánimo y los sentimientos de los demás,
- escuchar y observar para predecir y prepararse para las reacciones de los demás,
- comprender las actitudes, intereses, necesidades y perspectivas de otros y
- comprender las causas de las actitudes, patrones de conducta o problemas latentes a largo plazo.

Se apoya en la Búsqueda de Información. Es la base indispensable para alcanzar los niveles más altos de Impacto e Influencia y Orientación hacia el Servicio al Cliente. También apoya a competencias como Desarrollo de Personas, Conocimiento de la Organización, Trabajo en Equipo y Cooperación y Construcción de Relaciones. Implica el primer nivel de la competencia de Flexibilidad sólo si los intereses o puntos de vista del interlocutor están en conflicto con los del sujeto.

## b) Orientación hacia el Servicio al Cliente

Es el deseo de ayudar o servir a otros y descubrir sus necesidades, lo cual significa en gran medida centrar esfuerzos en descubrir las necesidades del cliente<sup>151</sup>. Las acciones pueden ser paralelas a las de Impacto e Influencia, pero aquí el énfasis está en comprender para ayudar o servir a los demás, más que para influir sobre ellos. El cliente tanto puede ser considerado en el sentido estricto como ser un usuario dentro de la misma organización. También se conoce como espíritu de servicio, enfoque a las necesidades del cliente y orientación al usuario final.

Las conductas indicadoras pueden ser:

- buscar información sobre las necesidades latentes de los clientes, yendo más allá de las que éstos expresan y adecuarlas a los productos o servicios disponibles,
- asumir responsabilidades personales para solucionar problemas de servicio al cliente,
- actuar como un consejero de confianza y con objetividad ante las necesidades, problemas, oportunidades y posibilidades de implantación de los clientes y
- trabajar desde una perspectiva a largo plazo al abordar los problemas de los clientes.

La Orientación hacia el Servicio al Cliente se apoya en Búsqueda de

---

<sup>151</sup> Esta competencia forma parte explícita de la mayoría de las misiones de aquellas empresas que han procedido a su formulación, sobre todo de aquellas que se enmarcan dentro del sector servicios (Ver el artículo de Hamel, "La misión en los negocios", en *Harvard Deusto Business Review*).

Información y en Comprensión Interpersonal. La Iniciativa es muy importante y la Orientación hacia el Logro suele expresarse en relación con la mejora del funcionamiento de la organización del cliente. Los niveles altos de esta competencia indican competencias como la Búsqueda de Información, Razonamiento Analítico o Conceptual, Comprensión Interpersonal u Organizacional, Pericia Técnica y Construcción de Relaciones.

#### Racimo de impacto e influencia

Este racimo refleja el interés individual latente del propio efecto de influencia sobre los demás, conocido como necesidad de poder, siempre considerada en sus niveles positivos y enfocada al bien general. La competencia despiadada o el uso de la influencia para medrar a expensas de la organización puntúa negativamente<sup>152</sup>.

#### a) Impacto e Influencia

Esta competencia expresa la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás. La diferencia esencial entre Impacto e Influencia, Comprensión Interpersonal y Orientación hacia el Servicio al Cliente está en que en la primera el sujeto tiene sus propios objetivos, los cuales desea que sean adoptados por los demás. También se conoce como influencia estratégica, persuasión para alcanzar los objetivos e influencia colaboradora.

---

<sup>152</sup> No es necesario abundar sobre los tan temidos efectos del poder en las organizaciones cuando el uso del mismo genera problemas en la gestión de la empresa. Ver las aportaciones a este respecto de Schein en su manual sobre cultura y liderazgo y de Mintzberg, H. en su artículo publicado en *Harvard Deusto Business Review* sobre el poder en las organizaciones.

Los conductas indicadoras más frecuentes pueden ser:

- anticipar el efecto de una acción en la imagen que los demás tienen de uno,
- recurrir a la razón, datos, hechos y cifras,
- emplear ejemplos concretos, ayudas visuales, demostraciones, etcétera.
- compartir o dar información para producir determinados efectos y
- emplear habilidades relacionadas con la dinámica de grupos para liderar o dirigir un equipo.

El uso eficaz de la Influencia se basa en una adecuada Comprensión Interpersonal. La Comprensión de la Organización es la base del Impacto e Influencia para que tenga una gran amplitud de resultados. Implica un cierto nivel de Razonamiento Analítico o Conceptual y de Flexibilidad. La Iniciativa y la Construcción de Relaciones apoya con frecuencia al Impacto e Influencia. Las competencias gerenciales como Desarrollo de Personas, Trabajo en Equipo y Liderazgo de Equipos se pueden considerar como un caso particular de esta competencia aunque con diferentes objetivos.

#### b) Comprensión de la Organización

Se refiere a la capacidad para comprender las relaciones de poder en las organizaciones, tanto la propia como otras (de clientes, proveedores, etcétera), la habilidad para identificar quién es la persona que toma las decisiones y quiénes tienen influencia sobre él. Esta escala es paralela a la de Comprensión Interpersonal, pero aquí se trata de comprender organizaciones en lugar de comprender personas. Sin embargo, ambas características no son necesariamente dependientes. También se la ha denominado conducción de personas, comprensión de la organización del

cliente, uso de la cadena de mando y astucia política.

Algunas conductas indicadoras típicas podrían ser:

- comprender las estructuras informales de la organización,
- reconocer las obligaciones organizativas no manifiestas y
- reconocer y conducir problemas, oportunidades o fuerzas políticas en estado latente que pueden afectar a la organización.

La competencia de Búsqueda de Información le ofrece un apoyo crucial al igual que, de una forma más básica, las de Construcción de Relaciones y la de Influencia. La Comprensión de la Organización apoya a la competencia de Liderazgo de Equipos, Impacto e Influencia y Trabajo en Equipo y Cooperación.

### c) Construcción de Relaciones

La persona que tiene esta competencia actúa construyendo o manteniendo relaciones amistosas y cálidas o bien redes de contacto con gente que es o puede llegar a ser útil para alcanzar metas relacionadas con el trabajo. Si no es por cuestiones laborales, sino por puro placer, se trata de una competencia diferente relacionada con la afiliación y no incluida en este diccionario. También se la conoce como “networking”, contactos de desarrollo, contactos personales, interés por las relaciones con los clientes y capacidad de contacto.

Las conductas indicadoras más frecuentes pueden ser:

- construir contactos de manera consciente,
- tener facilidad para establecer contacto,
- tener tendencia a compartir información para crear un espacio



común y

- establecer relaciones amistosas con mucha gente a la que algún día se puede pedir información o ayuda.

La Comprensión Interpersonal y el Impacto e Influencia tienen que ver con esta competencia. La Iniciativa también está relacionada al igual que supone unos buenos niveles de Orientación hacia el Servicio al Cliente.

### Racimo de competencias gerenciales

Las competencias gerenciales son un apartado especializado de las relacionadas como Impacto e Influencia, expresando la intención de producir determinados efectos específicos que son especialmente importantes para los directivos.

#### a) Desarrollo de Personas

Es un caso particular de la competencia de Impacto e Influencia en donde se trata de enseñar o fomentar el desarrollo de otras personas. La esencia radica en la intención y el efecto del desarrollo más que en tener un papel formal de desarrollador. También se la denomina enseñanza y formación, preocupación por el crecimiento, desarrollo de los colaboradores, instrucción de personas, atención realista positiva y proporcionar apoyo.

Las conductas indicadoras principales pueden ser:

- expresar expectativas positivas de los demás, incluso en casos difíciles,
- dar indicadores o demostrar a través de la razón como estrategia de formación,

- dar feedback negativo en conductas más que en términos personales y expresar expectativas para el éxito futuro o dar sugerencias individuales para mejorar,
- identificar o desarrollar necesidades o establecer programas nuevos y
- delegar tareas o responsabilidades para desarrollar capacidades de otras personas.

Como mínimo implica un nivel moderado de competencias como Comprensión Interpersonal y de Razonamiento Conceptual.

#### b) Asertividad

Esta competencia expresa la intención de hacer que otros hagan lo que uno desea, de decirles lo que tienen que hacer. No es persuadir o convencer, pero tampoco se refiere al uso inapropiado del poder, ya que esta característica no distingue el desempeño superior. También se ha llamado decisión, uso del poder, uso de la influencia agresiva, dotes de mando o firmeza al imponer criterios. Aunque la Asertividad aparece claramente en la relación jefe - subordinado esta competencia puede manifestarse en cualquier clase de empleados, tengan o no mando<sup>153</sup>.

Las conductas indicadoras pueden ser:

- mostrar enfrentamiento directo y abierto en problemas de desempeño,
- exigir buenos desempeños, calidades o recursos y

---

<sup>153</sup> Un ejemplo claro de esto lo tenemos en el análisis de la estructura realizado por Mintzberg y, en particular, en su estudio de los flujos regulados, grupos de influencia y procesos de decisión "ad hoc".

- insistir en el cumplimiento de las instrucciones.

Esta competencia puede ser una combinación de una alta Orientación hacia el Logro con una falta de habilidad para el Impacto e Influencia si en una situación dada, las habilidades del individuo no son las adecuadas<sup>154</sup>. También está relacionada con una moderada Confianza en Uno Mismo. La Iniciativa también implica Asertividad si la situación requiere la actuación de más de una persona.

### c) Trabajo en Equipo y Cooperación

Se refiere a la sincera intención de trabajar de manera cooperativa, de formar parte de un equipo. Debe tenerse muy en cuenta siempre que el sujeto ha de formar parte de un grupo que funcione como equipo. También se conoce esta competencia como gestión de grupos, facilitación de grupos, resolución de conflictos, gestión del clima y motivación de personas.

Las conductas indicadoras más habituales pueden ser:

- solicitar ideas y opiniones como ayuda a la toma de decisiones,
- mantener a la gente informada y al día sobre el proceso del grupo, compartir la información,
- expresar expectativas positivas de los demás,
- mostrar agradecimiento en público y
- animar y dar poder a los demás, hacer que se sientan importantes.

En general, es necesaria la Comprensión Interpersonal y el Impacto e

---

<sup>154</sup> Para abundar sobre este tema es recomendable la bibliografía existente sobre el principio de Peter.

Influencia para desarrollar esta competencia. Con frecuencia está asociada a las competencias de Confianza en Uno Mismo y de Desarrollo de Personas.

#### d) Liderazgo de Grupos

Se denota por la intención del individuo de asumir el rol de líder, implicando el deseo de conducir a otros. En general, aunque no siempre, se relaciona con una posición de autoridad formal<sup>155</sup>. Se entiende que esta competencia no está relacionada con su uso para resultados personales. También se la conoce como asumir el mando, visión, gestión y motivación de grupos e interés por los subordinados.

Las conductas indicadoras pueden ser:

- dar información, implicar a los demás en las propias decisiones,
- esforzarse por tratar a los miembros de su equipo con justicia,
- emplear estrategias complejas para fomentar la moral y la productividad,
- asegurarse de que estén cubiertas las necesidades prácticas del grupo y
- asegurarse de que los demás se impliquen en su misión, metas, planes, clima y política.

Para desarrollar esta competencia es necesario al menos un nivel moderado de Impacto e Influencia. Las competencias de Construcción de Relaciones, Compromiso con la Organización e Impacto e Influencia contribuyen de una forma clara a un Liderazgo de Grupo efectivo.

---

<sup>155</sup> Para abundar sobre este tema es recomendable la bibliografía existente sobre las teorías de liderazgo empresarial.

### Racimo de competencias cognitivas

Las competencias cognitivas representan una versión intelectual de la Iniciativa. Suponen el trabajo individual para llegar a la comprensión de una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimientos. Las escalas de Razonamiento Analítico y Conceptual miden la inteligencia práctica o aplicada, pero no directamente la inteligencia básica sino la tendencia a aplicar de un modo útil la inteligencia en situaciones de trabajo para mejorar el desempeño<sup>156</sup>.

#### a) Razonamiento Analítico

Esta competencia supone comprender una situación dividiéndola en partes o bien enlazar las implicaciones de una situación de un modo causal, paso a paso. También implica organizar las partes de un problema de manera sistemática, dar prioridades de modo racional e identificar relaciones causales. Se la conoce también como pensamiento independiente, inteligencia práctica, análisis de problemas, razonamiento y capacidad de planificación.

Las conductas indicadoras más frecuentes pueden ser:

- priorizar las tareas en orden de importancia,
- dividir una tarea compleja en partes manejables y hacerlo de manera sistemática,
- reconocer varias causas probables de los acontecimientos o varias

---

<sup>156</sup> Aunque no estamos hablando de inteligencia básica, sí es necesario tener un determinado coeficiente intelectual relacionado con el nivel que se alcance en inteligencia práctica o aplicada.

consecuencias de las acciones y

- anticipar obstáculos y pensar más allá del próximo paso.

#### b) Razonamiento Conceptual

Esta competencia supone la comprensión de una situación organizando sus partes y obteniendo la visión de conjunto. Es necesario saber identificar patrones o conexiones entre situaciones que estén relacionadas de modo no obvio. La persona que tiene esta competencia aplica razonamientos creativos, conceptuales o inductivos a los conceptos conocidos para definir conceptos nuevos. También se ha denominado como uso de conceptos, reconocimiento de patrones, introspección, pensamiento crítico, definición de problemas y capacidad para generar teorías.

Las conductas habituales indicadoras pueden ser:

- usar el sentido común y las experiencias pasadas para identificar problemas,
- tener una visión de las diferencias esenciales entre una situación actual y situaciones del pasado,
- aplicar y modificar los conceptos complejos aprendidos y, por último,
- identificar relaciones útiles entre datos complejos de áreas no relacionadas.

Estas dos últimas competencias se basan en la de Búsqueda de Información. Suponen también cierta cantidad de Iniciativa intelectual o cognitiva y apoyan los niveles altos de Orientación hacia el Servicio al Cliente y Pericia Técnica. Con frecuencia están relacionadas con los niveles de innovación de la Orientación hacia el Logro.

c) Pericia Técnica, Profesional o Directiva

La competencia de Pericia Técnica supone tanto el dominio de un cuerpo de conocimientos relacionado con el trabajo como la motivación para extender, usar y distribuir estos conocimientos a otras personas. También se conoce como conocimiento del producto, imagen de asesor, habilidad para diagnosticar y compromiso con el aprendizaje.

Sus conductas indicadoras pueden ser:

- actuar para mantener los conocimientos y capacidades al día,
- mostrar curiosidad por explorar más allá del campo inmediato,
- ayudar espontáneamente a otras personas a resolver problemas técnicos,
- aprender nuevos temas referentes al trabajo y
- actuar como agente para difundir la nueva tecnología.

En realidad la Pericia Técnica, Profesional o Directiva es un caso particular de Búsqueda de Información. Puede emplearse como estrategia en Impacto e Influencia o para ayudar a establecer Liderazgo de Grupos. Puede necesitar para su desarrollo Razonamiento Analítico o Conceptual.

Racimo de eficacia personal

Las competencias de eficacia personal comparten características comunes, reflejan algunos aspectos de la madurez de la persona, controlan la eficacia del desempeño de un individuo cuando tiene que enfrentarse a las dificultades y presiones del entorno inmediato.

### a) Autocontrol

La competencia de Autocontrol permite a una persona mantener su nivel de desempeño bajo condiciones hostiles o de stress. Es la capacidad de mantener las emociones bajo control y de contrarrestar las acciones negativas cuando uno se enfrenta a la oposición, a la hostilidad o cuando se trabaja bajo condiciones de presión. También se ha llamado resistencia, resistencia al stress y capacidad para mantener la calma.

Las conductas principales indicadoras pueden ser:

- no ser impulsivo,
- resistir la tentación de establecer implicaciones poco apropiadas,
- mantener la calma en situaciones de stress,
- encontrar salidas aceptables al stress y
- dar respuestas constructivas a los problemas, incluso bajo stress.

El Autocontrol está más ligado a la situación que otras competencias. Con frecuencia se combina con competencias como la Asertividad, con el Impacto e Influencia y con el Trabajo en Equipo y Cooperación.

### b) Confianza en Uno Mismo

Esta competencia permite mantener el rendimiento ante el desánimo, escepticismo e indiferencia. Demuestra la creencia en la propia capacidad para terminar una tarea. Forma parte de la mayoría de los perfiles de desempeño superior. También se conoce como decisión, fuerza del yo, independencia y deseo de asumir responsabilidades<sup>157</sup>.

---

<sup>157</sup> Se puede discutir si esta competencia es una variable independiente o un resultado, pero en cualquier caso nos encontramos ante un círculo virtuoso o vicioso como apuntan algunas corrientes en psicología.



Las conductas indicadoras más frecuentes son:

- llevar adelante las propias decisiones a pesar del desacuerdo de los demás,
- presentarse de modo enérgico,
- mostrar confianza en el modo de juzgar sus propias capacidades y
- mostrar la propia posición claramente y con seguridad en los conflictos con los superiores.

Esta competencia no aparece vinculada a competencias específicas, sino que apoya el uso continuado y eficaz de todas ellas.

### c) Flexibilidad

La Flexibilidad ayuda a adaptar las intenciones a las circunstancias imprevisibles. Es la capacidad de adaptarse y de trabajar con eficacia en multitud de situaciones, con diversas personas o grupos, de encontrar y apreciar las perspectivas diferentes e incluso opuestas de un planteamiento, adaptándose a la situación mientras ésta cambia y de cambiar o aceptar los cambios sin problemas dentro de la propia organización o de las funciones del trabajo. También se ha denominado como adaptabilidad, capacidad de cambiar y objetividad perceptual.

Sus conductas indicadoras más habituales pueden ser:

- reconocer la validez de puntos de vista opuestos,
- adaptarse fácilmente a cambios en el trabajo,
- tener flexibilidad al aplicar reglas o procedimientos en función de situaciones individuales para alcanzar objetivos más importantes y
- ser capaz de cambiar la propia conducta o de actuar para adaptarse

a la nueva situación.

Esta competencia es prerequisite para la Comprensión Interpersonal y para la Orientación hacia el Servicio al Cliente cuando se dan conflictos de intereses o cuando los demás pertenecen a otro entorno cultural.

d) Compromiso con la Organización

Esta competencia pone en línea las acciones e intenciones de las personas con las de la organización. Es el deseo y la capacidad de la persona de someter su comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización y de actuar de modo que se promuevan. Se manifiesta poniendo la misión corporativa por delante de las propias necesidades o prioridades personales. También se conoce como preocupación por el negocio, orientación a la misión, visión y compromiso con la misión directiva.

Las conductas indicadoras más frecuentes pueden ser:

- desear ayudar a los colegas a terminar sus tareas,
- someter las propias actividades y prioridades para alcanzar las necesidades de la organización,
- comprender que la necesidad de cooperación sirve para lograr objetivos más amplios de la organización y
- anteponer las necesidades de la organización frente a los intereses personales.

En los niveles medios y altos esta competencia se apoya en Razonamiento Conceptual, Flexibilidad y Confianza en Uno Mismo, necesarios para imponer decisiones impopulares.

Podemos realizar diferentes apreciaciones sobre este diccionario de competencias de Spencer y Spencer que hemos detallado. Por un lado, la mezcla de conceptos: los conocimientos que se valoran a través de la Pericia Técnica, Profesional y Directiva se mezclan con actitudes para difundirlos; los rasgos de personalidad en la competencia de Autocontrol, Flexibilidad, etcétera; las habilidades en la competencia de Razonamiento Analítico y Conceptual, en la Comprensión Interpersonal, etcétera y otras características, que podríamos considerar actitudes, como el Compromiso con la Organización.

Se detecta claramente que el énfasis está en la función directiva o, como mínimo, profesional. Muchas competencias contienen una escala que mide circunstancias laborales como la Amplitud de la Influencia, Comprensión o Red, como en las competencias de Impacto e Influencia, Comprensión de la Organización y Construcción de Relaciones, todas pertenecientes al racimo de Impacto e Influencia, racimo que no está relacionado únicamente con la función directiva.

Posiblemente el número de competencias necesarias para las ocupaciones no directivas sea muy alto y no sea rentable el trabajo que supone estudiarlas todas, pero estamos ante una lista que pretende cubrir "del 80 al 95% de las competencias necesarias para desempeñar la mayoría de ocupaciones"<sup>158</sup>.

Existen otros inventarios de competencias universales, como los de McCauley (1989)<sup>159</sup>, Thornton y Byham (1982)<sup>160</sup>, Dulewicz (1989)<sup>161</sup> y

---

<sup>158</sup> Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., página 88.

<sup>159</sup> McCauley, C.D, Lombardo, M.M. y Usher, C.J. (1989): "Diagnosing management development needs: an instrument based on how managers develop", *Journal of Management*, número 15, 3, páginas 389-403.

Woodruffe<sup>162</sup>, también a partir de estudios empíricos. Habiendo desarrollado con detalle el diccionario de Spencer y Spencer, con los que exponemos a continuación vamos a realizar una breve explicación ya que, por otra parte, algunas competencias son muy parecidas a las ya comentadas en el primer diccionario.

Las competencias clave que propone McCauley en sus estudios realizados son las siguientes:

- Ser una persona llena de recursos: significa saber adaptarse a las circunstancias cambiantes y ambiguas y al mismo tiempo pensar estratégicamente y tomar decisiones bajo presión, así como resolver problemas desde perspectivas flexibles.
- Hacer lo que conviene: supone perseverar y concentrarse ante obstáculos, ser capaz de trabajar solo y de aprender de otras personas, anticiparse cuando es necesario.
- Aprender deprisa: significa dominar en poco tiempo conocimientos, de una forma rápida, superior a la media.
- Tener espíritu de decisión: entre decidir rápida y de forma aproximada o lenta y precisamente, se evalúa como importante escoger lo primero.

---

<sup>160</sup> Thornton, G.C. y Byham, W.C. (1982): "Assessment center and management performance", *Academic Press*, New York, página 17.

<sup>161</sup> Dulewicz, V. (1989): "Assessment Centers as the route to competence", *Personnel Management*, número 21, 11, páginas 56-59.

<sup>162</sup> Woodruffe, C. "What is meant by a competency?". En Boam, R. y Sparrow, P. (1992): op. cit., páginas 16-30.

- Dirigir a los subordinados: es delegar en ellos, concederles amplias responsabilidades, oportunidades y hacerles justicia por la realización de su trabajo.
- Crear un clima propicio al desarrollo: supone crear múltiples oportunidades para favorecer el desarrollo de los subordinados, darles oportunidades para crecer y progresar.
- Enfrentarse a los subordinados problemáticos: significa tomar decisiones equitativas con respecto a los subordinados y, básicamente, con aquellos que generan problemas dentro de la organización.
- Estar orientado al trabajo en equipo: se refiere a cumplir con las propias obligaciones al dirigir el trabajo de otras personas e integrarse fácilmente en equipos de trabajo.
- Escoger colaboradores de talento: se trata de preferir a las personas brillantes para el propio equipo, ser capaces de detectarlas, aceptarlas y desarrollarlas.
- Establecer buenas relaciones con los demás: exige saber construir relaciones y mantenerlas, comprender a las personas y obtener su cooperación aparte de relaciones jerárquicas.
- Ser humano y sensible: significa demostrar interés por las personas y sus necesidades.
- Tener sangre fría: supone preferir las opiniones basadas en hechos, ser firme, no culpar a los demás de los errores que

puedan cometer y saber salir de situaciones delicadas.

- Equilibrar el trabajo y la vida personal: se trata de no descuidar aspectos de cualquiera de los dos ámbitos por atender excesivamente al otro.
- Conocerse a sí mismo: es tener una idea razonable de los propios puntos fuertes y débiles y trabajar para mejorar estos últimos.
- Hacer que la gente se sienta cómoda: significa ser cordial y tener sentido del humor.
- Tomar decisiones con flexibilidad: implica la posibilidad de adoptar comportamientos que parezcan contradictorios en aras de la flexibilidad.

Esta relación de competencias parece evidentemente relacionada con un estilo de gestión o cultura empresarial muy concreta e, igual que el diccionario de Spencer y Spencer, parece relacionar exclusivamente competencias necesarias para la función directiva por lo que su universalidad es también limitada. Ninguna de las competencias relacionadas hace referencia a los conocimientos. Estaríamos delante de un catálogo de competencias, más que de un diccionario ya que no han establecido sus autores grupos de competencias con una misma orientación, aspecto este que facilita enormemente su comprensión, gestión y aplicación.

El estudio de Thornton y Byham relaciona competencias universales para directivos y, de una forma agrupada, son las siguientes:

- conocimientos técnicos y profesionales,

- presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita,
- análisis de los problemas de la organización y los externos, atención a los problemas de la organización y a los externos,
- planificación y organización,
- desarrollo de subordinados,
- liderazgo individual y grupal,
- negociación, juicio, creatividad, delegación, control,
- sensibilidad extraorganizacional y organizacional, capacidad de análisis, capacidad para asumir riesgos, decisión, energía, rango de intereses, iniciativa, tolerancia al stress, adaptabilidad, independencia, motivación.

Está a la vista que la relación de competencias universales descrita corresponde a conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, pero no al "saber hacer"<sup>163</sup> que los convierte en competencias, como hemos comentado anteriormente. La lista, igual que las anteriores, cubriría, básicamente, las competencias que corresponden a la función de la alta dirección y se presenta, al igual que la anterior, a modo de catálogo, teniendo en cuenta que nosotros hemos realizado una agrupación en aras a una mayor simplicidad y comprensión.

Las supracompetencias que Dulewicz propone se dividen en cuatro grupos diferenciados:

#### Intelectuales

- perspectiva estratégica,
- análisis y juicio,

---

<sup>163</sup> Nos estamos refiriendo a aptitudes que permiten desempeñar las funciones o responsabilidades de un puesto de trabajo o de una ocupación de la manera que la organización espera que se realicen.

- planificación y organización.

#### Interpersonales

- dirección de los colaboradores,
- persuasión,
- asertividad y decisión,
- sensibilidad interpersonal,
- comunicación oral.

#### Adaptabilidad

- flexibilidad y adaptabilidad.

#### Orientación a los resultados

- energía e iniciativa,
- motivación hacia el logro,
- sentido de los negocios.

Este catálogo, pensado para directivos, excluye las competencias relacionadas con los conocimientos necesarios asociados al desempeño de un puesto de trabajo o de una ocupación que en cada caso serán diferentes y, por tanto, será necesario definirlos también para cada empresa.

El directorio propuesto por diferentes autores y publicado en *Personal Management* en 1989 (citado en Boam y Sparrow, 1992) se refiere a las grandes empresas británicas y es el que especificamos en el cuadro siguiente (figura 3.10.).



Cadbury Schweppes	WH Smith	BP	Aeropuerto de Manchester	National Westminster
Estrategia	Comunicación escrita	Energía personal	Razonamiento crítico	Búsqueda de información
Energía	Comunicación oral	Energía organizacional	Visión estratégica	Formación de conceptos
Relaciones	Liderazgo	Impacto	Know how del negocio	Flexibilidad conceptual
Persuasión	Parte del equipo	Comunicación	Impulso hacia el logro	Búsqueda interpersonal
Liderazgo	Habilidades de planificación	Conocimiento de los demás	Proactividad	Manejo de las interacciones
Análisis	Habilidades de organización	Dirección de equipos	Confianza	Orientación al desarrollo
Implantación	Toma de decisiones	Persuasión	Control	Impacto
Factores personales	Fuerza personal	Poder analítico	Flexibilidad	Orientación al logro
	Habilidades de razonamiento analítico	Pensamiento estratégico	Interés por la eficiencia	Autoconfianza
		Juicio comercial	Dirección	Presentación
		Orientación adaptativa	Motivación	Orientación proactiva
			Habilidades interpersonales	
			Interés por el impacto	
			Persuasión	
			Influencia	

Figura 3.10.: Competencias de diferentes empresas (Fuente: Woodruffe, 1992).

La lista de competencias propuesta por Woodruffe<sup>164</sup> es la siguiente:

- Amplitud de la atención para mantenerse bien informado. Desarrolla y mantiene redes y canales formales de comunicación dentro y fuera de la organización; emplea la tecnología para conseguir información; presta atención a lo que está pasando y qué progresos se hacen; está al corriente de los asuntos

<sup>164</sup> Woodruffe, C. "What is meant by a competency?". En Boam, R. y Sparrow, P, (1992): op. cit., página 18.

relevantes económicos y políticos nacionales e internacionales; está al corriente de las actividades de los competidores.

- Agudeza para comprender con claridad. Obtiene una perspectiva clara de los asuntos; capta información cuidadosamente; relaciona informaciones; identifica relaciones causales; alcanza el centro de los problemas; identifica las líneas de investigación más productivas; distingue todas las variables que afectan a un asunto; identifica las limitaciones a la información; adapta el pensamiento a la luz de nueva información; tolera y maneja la información o las ideas conflictivas o ambiguas.
- Razonamiento para encontrar vías de progreso. Genera opciones; evalúa opciones examinando los aspectos positivos y negativos si éstos tienen efectos; anticipa los efectos de las opciones en los demás; prevé las necesidades de los demás; demuestra sentido común e iniciativa.
- Organización productiva del trabajo. Identifica prioridades; reconsidera desde el límite; identifica elementos de las tareas; esquematiza elementos; anticipa las necesidades de recursos; asigna recursos a las tareas; establece objetivos al personal; gestiona su tiempo y el de los demás.
- Energía para alcanzar los resultados. Preparado para comprometerse a alcanzar un resultado; instala soluciones dentro del tiempo previsto; innova o adapta procedimientos existentes para asegurar un resultado; asume los problemas; padece inconvenientes personales para asegurar que se resuelven los problemas; lleva adelante sus ideas; acepta objetivos que supongan reto; acepta nuevos negocios; se marca objetivos

propios; reconoce zonas de autodesarrollo; adquiere nuevas habilidades y capacidades; acepta nuevos retos.

- Confianza en sí mismo. Expresa y comunica la confianza en su propia capacidad; está preparado para tomar y apoyar decisiones; hace frente a los superiores; desea correr riesgos calculados; admite áreas de falta de experiencia.
- Sensibilidad para identificar puntos de vista ajenos. Escucha los puntos de vista de los demás; se adapta a otras personas; tiene en cuenta las necesidades de los demás; manifiesta empatía en sus comunicaciones orales y escritas; atento a las expectativas de los demás.
- Disposición a cooperar con otras personas. Implica a otros en su área e ideas; mantiene informados a los demás; utiliza los servicios de apoyo; utiliza habilidades de miembro de equipo; abierto a ideas y sugerencias.
- Orientación a la meta para conseguirla a largo plazo. Cumple los planes; no se desvía; sacrifica el presente por el futuro; deja pasar el tiempo cuando las condiciones no son favorables.

Ninguna de las competencias descrita aquí se refieren a conocimientos necesarios para desempeñar funciones, todas son conductas que tienen la cualidad de que son fácilmente observables en el comportamiento de los individuos. Asimismo, son competencias de altos directivos.

Otro listado de competencias, aplicable parcialmente a grupos de

trabajadores, desarrollado por Hay<sup>165</sup> propone un modelo de siete dimensiones válido para el análisis de puestos de trabajo para empleados intelectuales y es el siguiente:

- Liderazgo profesional: responsabilidad de aprender y practicar así como documentar, transferir y perfeccionar conocimientos.
- Diversidad técnica: responsabilidad de diversificar el campo de conocimientos propio, con el fin de permitir una asignación más flexible de proyectos.
- Integración técnica: responsabilidad de integrar varios campos de conocimientos, con el fin de terminar proyectos, diseñar productos o sistemas, etcétera.
- Transferencia de conocimientos técnicos: responsabilidad de ser una fuente de asesoramiento para los otros y de asegurar las capacidades técnicas de los demás.
- Complejidad de los proyectos: responsabilidad de asegurar el resultado del trabajo en el proyecto con un apoyo limitado o incluso sin él.
- Dirección de los clientes internos: responsabilidad de gestionar las necesidades y expectativas de los clientes internos.
- Gestión de los clientes externos o socios: responsabilidad de

---

<sup>165</sup> En *Cómo gestionar las carreras de los profesionales* de Zeeuw, L. (1992), publicado en *Harvard Deusto Business Review*, octubre, página 8. Linda de Zeeuw es consultora de Hay Management Consultants.

gestionar los clientes externos y crear alianzas y asociaciones.

No profundizamos sobre este último diccionario debido a su simplicidad y aplicación restringida, simplemente lo citamos a modo de ejemplo de por donde se encaminan las definiciones de competencias, según el listado propuesto por esta firma consultora y su objetivo.

Podemos citar un último diccionario que pretende describir las competencias que serán relevantes para el futuro teniendo en cuenta los nuevos retos que se están configurando y el tipo de organización hacia el que se tiende<sup>166</sup>. Por grupos de personas estas competencias serían las siguientes:

Para los ejecutivos:

- Razonamiento estratégico: capacidad para comprender de forma rápida las tendencias cambiantes del entorno, oportunidades del mercado, amenazas de los competidores y puntos fuertes y débiles de la propia organización, para establecer la respuesta estratégica adecuada ante una determinada situación.
- Liderazgo del cambio: capacidad de comunicar una atractiva visión de la estrategia de la empresa a todos los miembros de la misma, generando altos grados de motivación y dedicación, así como un espíritu innovador en el personal.
- Gestión de las relaciones: capacidad para establecer relaciones en complicadas redes formadas por personas cuya colaboración

---

<sup>166</sup> Hooghiemstra, T.: "Gestión integrada de recursos humanos". En Mitrani, A. y Mitrani, A. (1992): op. cit., página 39.

es necesaria para el éxito de la organización.

Para los directores:

- Flexibilidad: predisposición y capacidad para cambiar estructuras, procesos de dirección y de toma de decisiones, cuando sea necesario para la puesta en práctica de la estrategia de cambio de la organización.
- Introducción al cambio: capacidad de liderazgo y gestión del cambio en grupos de trabajo.
- Sensibilidad interpersonal: capacidad de comprender y valorar las aportaciones de otras personas.
- Delegación: conjunto de comportamientos directivos que hacen que las personas de la organización se sientan más capacitados y motivados para asumir mayores responsabilidades.
- Trabajo en equipo: capacidad para conseguir que los grupos de personas trabajen juntos para alcanzar de una forma eficaz un objetivo común.
- Transferibilidad: capacidad para adaptarse rápida y eficazmente en entornos diferentes desde el punto de vista geográfico.

Para los empleados:

- Flexibilidad: predisposición a considerar el cambio como una oportunidad, en lugar de una amenaza.

- Motivación para la búsqueda de información y capacidad de aprendizaje: interés por la posibilidad de adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales, manifestado de forma constante ante las cambiantes necesidades de la organización.
- Orientación hacia el logro: impulso hacia la innovación, la mejora continua en calidad y productividad en un marco de creciente competencia.
- Motivación para el trabajo en situaciones de presión: combinación de flexibilidad, motivación por el logro, resistencia al estrés y dedicación a la organización que permite a las personas trabajar bajo creciente exigencia de productos, servicios y situaciones.
- Colaboración: capacidad para trabajar colaborando en grupos multidisciplinares conformados por personas muy diferentes. Supone altos grados de comprensión interpersonal.
- Orientación hacia el cliente: deseo de ayudar verdaderamente a los demás e iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia organización a fin de resolver los problemas de los clientes.

Los siete estudios que hemos comentado han sido realizados en los Estados Unidos, por lo que no podemos asegurar que las competencias que allí son genéricas lo sean también en Europa. De hecho aquí no se ha realizado ningún trabajo parecido, en parte porque la tendencia general parece inclinarse por el establecimiento de los perfiles de competencias "ad hoc" para cada empresa, incluyendo en el estudio la definición misma de cada una de ellas.