

LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE EXIGENCIAS

Santiago PEREDA MARÍN
Francisca BERROCAL BERROCAL

ÍNDICE

1. El enfoque clásico de los rasgos.
 2. Concepto de competencia.
 - 2.1. Componentes de las competencias.
 - 2.2. Aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos.
 - 2.3. Críticas al enfoque de competencias.
 3. La descripción del trabajo.
 4. Los perfiles psicométricos.
 5. Los perfiles de exigencias basados en competencias.
- Bibliografía básica.**

1. EL ENFOQUE CLÁSICO DE LOS RASGOS

Gran parte de la actividad en la Gestión de Recursos Humanos se centra en evaluar a las personas. Así:

- ? Se evalúa a los candidatos a ocupar un puesto de trabajo, durante un proceso de selección, independientemente de que procedan de dentro o de fuera de la empresa, para decidir cuál/es de los mismos son los más adecuados para el puesto en cuestión.

- ? Se evalúa el rendimiento de los trabajadores que conforman la organización, para tomar decisiones sobre salarios, promociones, etc.

- ? Se evalúa el potencial de los trabajadores de la empresa, para tomar decisiones con respecto a cuál puede ser su futuro dentro de la organización. Es cierto que en un proceso de selección del personal, también se hace una evaluación del potencial de los candidatos, desde uno de dos puntos de vista:
 - ✍ Potencial para ocupar el puesto que se desea cubrir.

 - ✍ Potencial para ocupar el puesto que se desea cubrir y para llevar a cabo, en el futuro, otras funciones.

- ? Se evalúa a los sujetos que asisten a una acción formativa para conocer la eficacia de la misma.

Dentro de cada una de estas áreas, las variables que se evalúan y las técnicas de evaluación empleadas, serán distintos; aunque, tradicionalmente, en todas ellas se han evaluado, principalmente rasgos psicológicos.

En general, cuando se habla de rasgos, se trabaja con constructos tales como inteligencia, aptitudes y personalidad, conceptos a los que, tal y como afirma Leby-

Leboyer (1997), múltiples investigaciones en el campo de la Psicología Diferencial han dado un preciso significado.

Tal y como lo define Dorsch (1994), un rasgo es *una característica relativamente constante, cualidad del carácter o propiedad de una persona.*

La Evaluación Psicológica clásica, desde sus orígenes, en la inicialmente denominada *Psicotecnia*, se ha centrado en el estudio y evaluación de los rasgos, desarrollándose listas de aptitudes y de factores de personalidad que permiten diferenciar a las personas entre sí, y cuya medida se utiliza para hacer predicciones sobre el rendimiento laboral de los sujetos, aunque, en ocasiones, este enfoque, como veremos más adelante, ha tenido, también, muchas críticas.

Las evaluaciones de los rasgos, para hacer futuras predicciones sobre el rendimiento laboral de las personas, se apoyan en técnicas estadísticas, como la regresión.

Al llevar a cabo una evaluación de rasgos, el proceso que se sigue, habitualmente, es el siguiente (ver Figura nº 1):

- a. El primer paso es *analizar el puesto de trabajo*, elaborar su descripción y su perfil psicológico; esto es, los rasgos, y el nivel en los mismos, que deben poseer los ocupantes del puesto para poder desempeñar con eficacia, eficiencia y seguridad las funciones y tareas incluidas en el mismo.

Este paso es fundamental para el éxito posterior de la evaluación, porque la información obtenida permitirá elegir las pruebas más adecuadas para cada evaluación concreta.

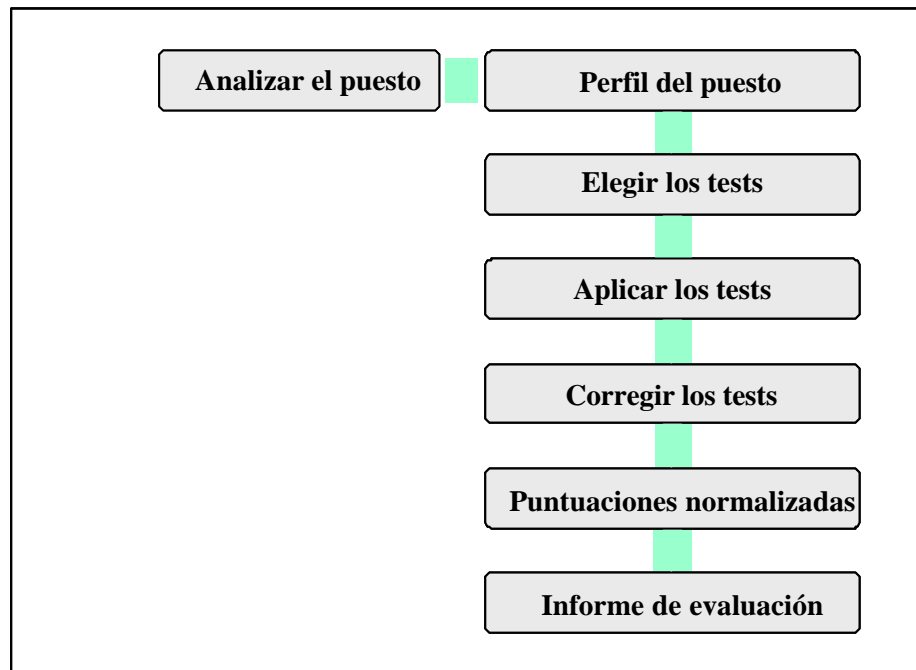


Figura nº 1. *El proceso de evaluación en el enfoque del Rasgo*

- b. Elegir los *tests/cuestionarios más adecuados*, en función de las características de los sujetos que van a ser evaluados y de los rasgos que se vayan a evaluar. Así, mientras con el paso anterior se decidían los rasgos que era necesario evaluar, en éste se decide qué pruebas, de todas las existentes, son las más adecuadas para evaluar cada rasgo en los sujetos, en función de su nivel de formación, edad, etc.
- c. Llevar a cabo la *aplicación* de los tests, respetando, en todo momento, las instrucciones, condiciones de aplicación, tiempos, etc., definidos por los autores de los mismos y que se encuentran recogidos en el manual de cada prueba.

Para hacer una aplicación óptima, el psicólogo del trabajo deberá, previamente, haber estudiado detenidamente el manual de cada prueba, ya que, en caso contrario, puede hacer que los resultados obtenidos sean completamente inválidos; por ejemplo, unas instrucciones incorrectamente impartidas pueden hacer que lo sujetos evaluados obtengan resultados inferiores, o superiores, a los que corresponderían a su nivel real en el rasgo evaluado.

- d. *Corregir* los tests, respetando, igualmente, las instrucciones de corrección incluidas en los manuales de las pruebas.
- e. Transformar las puntuaciones directas obtenidas por los sujetos en *puntuaciones normalizadas*. En este caso, es preciso transformar la puntuación obtenida por el sujeto en una puntuación normalizada para saber cuál es su posición, en el rasgo evaluado, dentro de su grupo de referencia; esto es, de la muestra de sujetos que tienen sus mismas características. En general, en el campo de la Psicología del Trabajo, se suelen utilizar los centiles, los eneatis y los decatipos.
- f. Elaborar el *informe de evaluación*, en función de los resultados obtenidos por los sujetos en los tests utilizados.

En general, en el mundo laboral, se utilizan, fundamentalmente, dos tipos de medidas psicológicas (Bethell-Fox, 1992) (Figura nº 2):

a. *Tests cognitivos*. A su vez, se dividen en:

- ? *Tests de logro o de conocimientos*, que se centran en la medida de conocimientos y destrezas particulares (por ejemplo, conocimiento de las técnicas de entrevista en selección de personal y su aplicación en la selección de directivos). Estas pruebas se utilizan poco en las empresas, excepto en algunos casos particulares (selección de recién titulados, por ejemplo).
- ? *Tests de aptitudes*, cuyo objetivo es medir el potencial de los sujetos para llevar a cabo diversas actividades o para adquirir nuevos conocimientos.
- ? *Medidas de personalidad*, que difieren de las anteriores, tanto en el método como en el contenido. Así, mientras los tests cognitivos tratan de evaluar el nivel máximo de rendimiento del sujeto, a través de ítems que exigen una respuesta correcta, los cuestionarios de personalidad tratan de obtener información sobre

las conductas típicas de los sujetos siguiendo, por lo general, un formato de autoinforme.

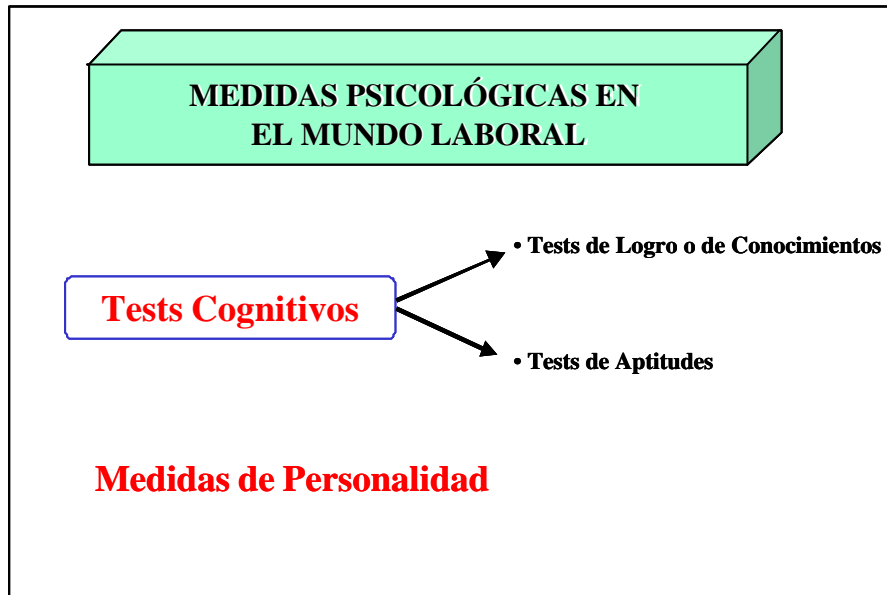


Figura nº 2. *Medidas psicológicas utilizadas en el mundo laboral*

2. CONCEPTO DE COMPETENCIA

La adopción, en el área de la Gestión de Recursos Humanos, del concepto de *competencia* se hace buscando, por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas en su trabajo; y, por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de Evaluación del Personal utilizados.

Gráficamente, utilizando el iceberg conductual (Figura nº 3), se puede apreciar que cuando se trabaja a nivel de rasgos, se evalúan constructos que están por debajo de la superficie, para, posteriormente, hacer pronósticos sobre los comportamientos de los sujetos, que conforman la parte visible del iceberg.

Ahora bien, la adopción del enfoque de competencias, no supone la ruptura y el olvido de los rasgos, más bien, todo lo contrario, puesto que ayuda a poner las cosas en su sitio. Así, el nivel de inteligencia y las aptitudes de una persona, al igual que sus rasgos de personalidad, determinarán la mayor o menor facilidad con que podrá llevar a cabo una determinada actividad, así como su potencial para aprender a realizar otras distintas.

Por tanto, las evaluaciones psicométricas de la inteligencia, aptitudes, personalidad, actitudes e intereses de las personas no sólo se continuarán utilizando, sino que seguirán siendo muy importantes a la hora de tomar decisiones sobre las personas, en las empresas.

La diferencia con el planteamiento anterior, es que los resultados en un test no se utilizarán para decidir, por ejemplo, que una persona “es tenaz”; sino que, dichos resultados, indicarán con qué facilidad esa persona “puede ser tenaz”; esto es, tiene la capacidad para poder actuar tenazmente.

Las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad; en el caso

anterior, se sabía que la persona “podía ser tenaz”; sin embargo, lo que realmente interesa saber es si su tenacidad es la que necesita la empresa, por su cultura, su estrategia y su puesto de trabajo; esto lo demostrarán sus comportamientos y, aquí, es donde el enfoque de competencias puede hacer importantes aportaciones.

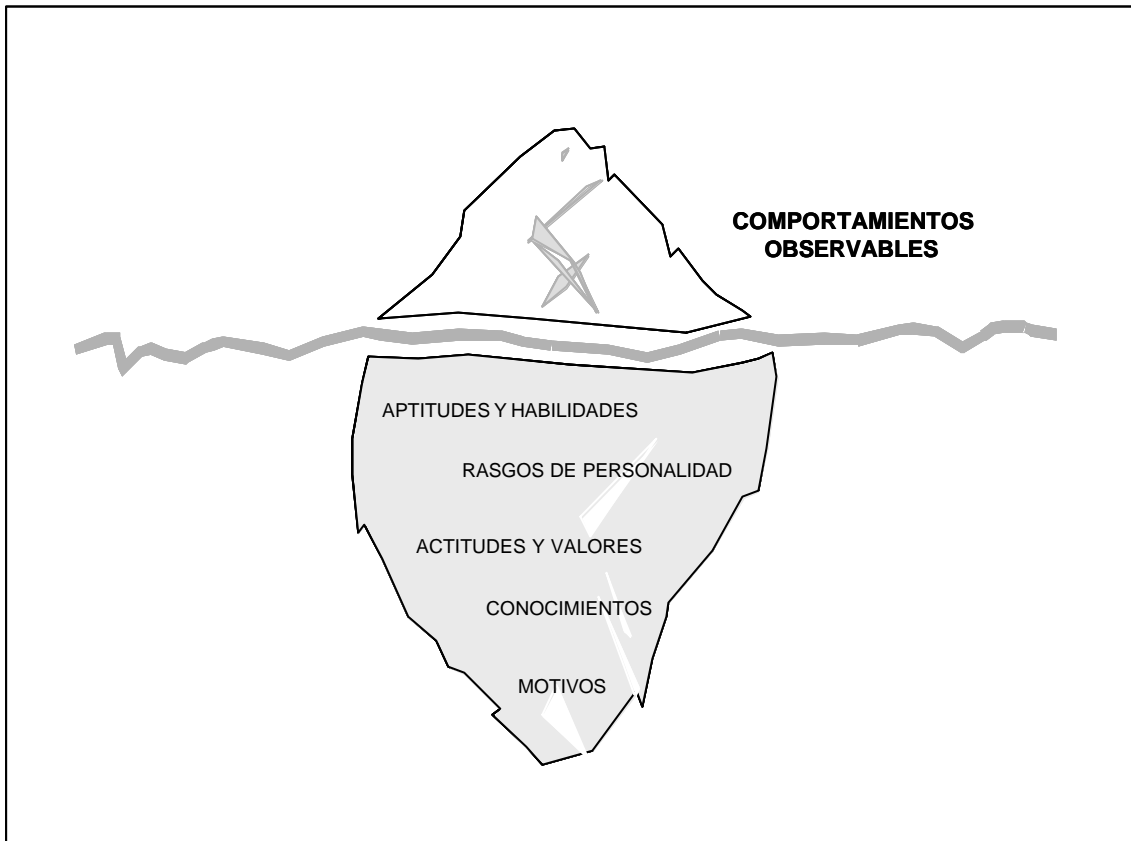


Figura nº 3. *El “iceberg conductual” en el enfoque del Rasgo*

Ahora bien, no hay un acuerdo unánime sobre el significado del concepto de *competencia*. Así, en la bibliografía sobre el tema, se pueden encontrar, fundamentalmente, dos definiciones del término:

1. La planteada por Boyatzis (1982), al afirmar que una competencia es *una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.*

Boyatzis, en su trabajo, se refiere básicamente a las competencias de los directivos y propone distinguir entre las *competencias umbral*, que todos los directivos deberían poseer en un nivel mínimo, y las *competencias superiores*, que son las que caracterizarían al 10 % de los mejores mandos.

En la definición de Boyatzis, se pueden destacar tres aspectos importantes:

? *Característica subyacente.* Esto es, la competencia se considera que es una característica personal que subyace, que determina, los comportamientos que se llevan a cabo. Si se representa el concepto dentro del *iceberg conductual* (Figura nº 4), tal y como se ha hecho con los rasgos, se aprecia que el “punto de mira” sigue puesto en la parte oculta del mismo, aunque las competencias se sitúan a un nivel intermedio, entre los mismos y la superficie.

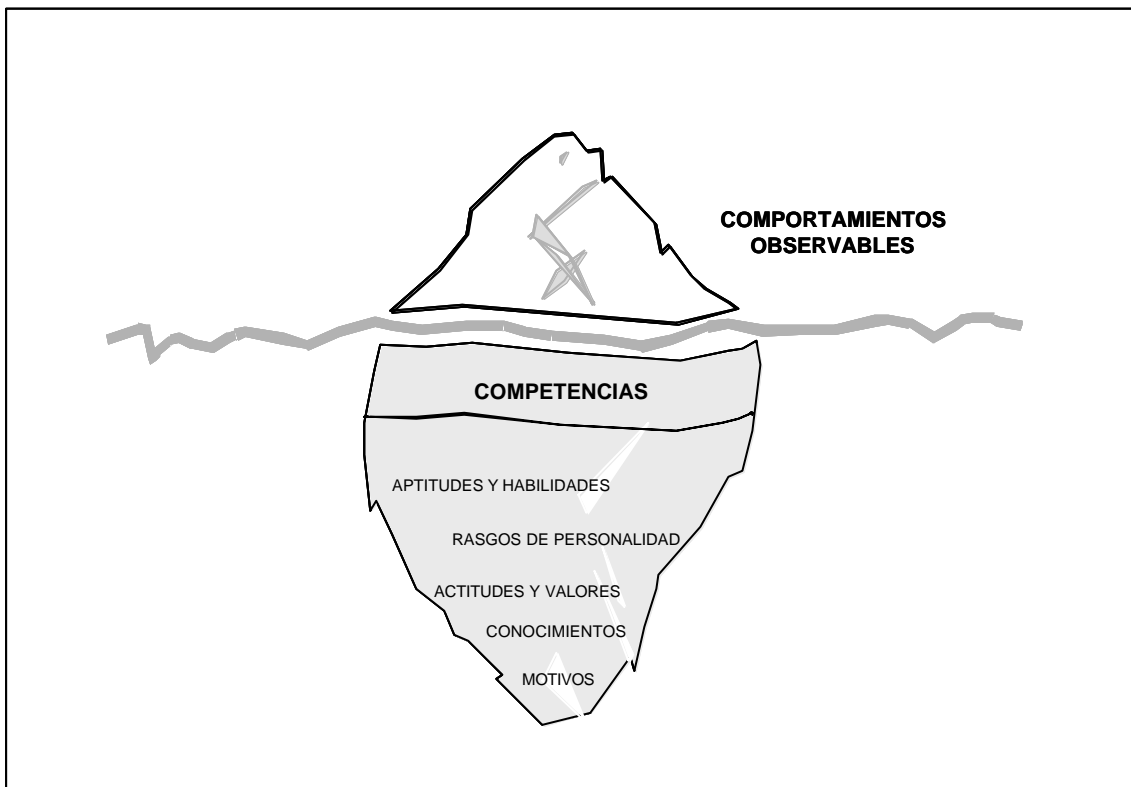


Figura nº 4. El “iceberg conductual” en el concepto de Competencia de Boyatzis

En este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de exámenes de conocimientos o tests psicológicos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona. En definitiva, el paso que se ha dado ha sido el de cambiar el método, la técnica de evaluación; pero el concepto, en realidad, ha cambiado poco.

De esta forma, las competencias, al ser características personales que subyacen a los comportamientos, se considera que se agrupan en cinco grandes grupos (Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga, 1992):

- ✍ *Motivos.* Se considera que son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, por ejemplo, el motivo de logro.
- ✍ *Rasgos de personalidad.* Es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.
- ✍ *Actitudes y valores.* Es lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo, interés en trabajar con personas.
- ✍ *Conocimientos.* Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos, de informática, etc.
- ✍ *Aptitudes y habilidades.* Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.

Una vez definidas, de esta forma, las competencias, no se evalúan a través de tests o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables. Un

ejemplo de este planteamiento, tomado de Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1992), es el siguiente:

- ? *Organización concreta.* Las competencias que exige cada organización dependerán de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; por ello, aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre, en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre esté representando lo mismo. Así, por ejemplo, la competencia “Influencia” no tendrá, seguramente, el mismo significado en una empresa dedicada a la distribución, que en otra dedicada a la fabricación de componentes de ordenador.

- ? *Puesto de trabajo.* Al igual que lo explicado al hablar de las organizaciones, cuando se trata de puestos de trabajo distintos, no se puede suponer que una competencia, aunque tenga el mismo nombre, signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos de trabajo distintos. Así, por ejemplo, la misma competencia que se ha citado antes, “Influencia”, seguramente no tendrá el mismo significado en un puesto de director de producción que en otro de vendedor, aunque los dos pertenezcan a la misma empresa.

Por tanto, en el trabajo de Boyatzis se puede apreciar una cierta contradicción, ya que si las competencias, según su definición, son *específicas de un puesto de trabajo concreto y de una organización concreta*, no tendría excesivo sentido tratar de definir las competencias *umbral y superiores* de los directivos, puesto que éstas cambiarían en función del trabajo concreto y la organización específica que se trataran; por ejemplo, no exigiría las mismas competencias un trabajo de director comercial de una gran superficie, que el mismo trabajo en una empresa de venta directa, o en una e-business.

En suma, el trabajo de Boyatzis parece recordar otros llevados a cabo en el área, como cuando se intentaba buscar el perfil de personalidad de los trabajadores poliaccidentados o de los líderes eficaces, por ejemplo; trabajos, todos ellos que no consiguieron llegar a resultados concluyentes.

2. La segunda forma de definir las competencias es como *un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.*

En esta definición, muy similar a la de Boyatzis, se ha introducido, sin embargo, una diferencia muy significativa como es la de hablar de *comportamientos observables*; y no de “características subyacentes”, situándose el punto de mira directamente sobre los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral, tal y como se puede apreciar al observar el iceberg conductual (Figura nº 5).

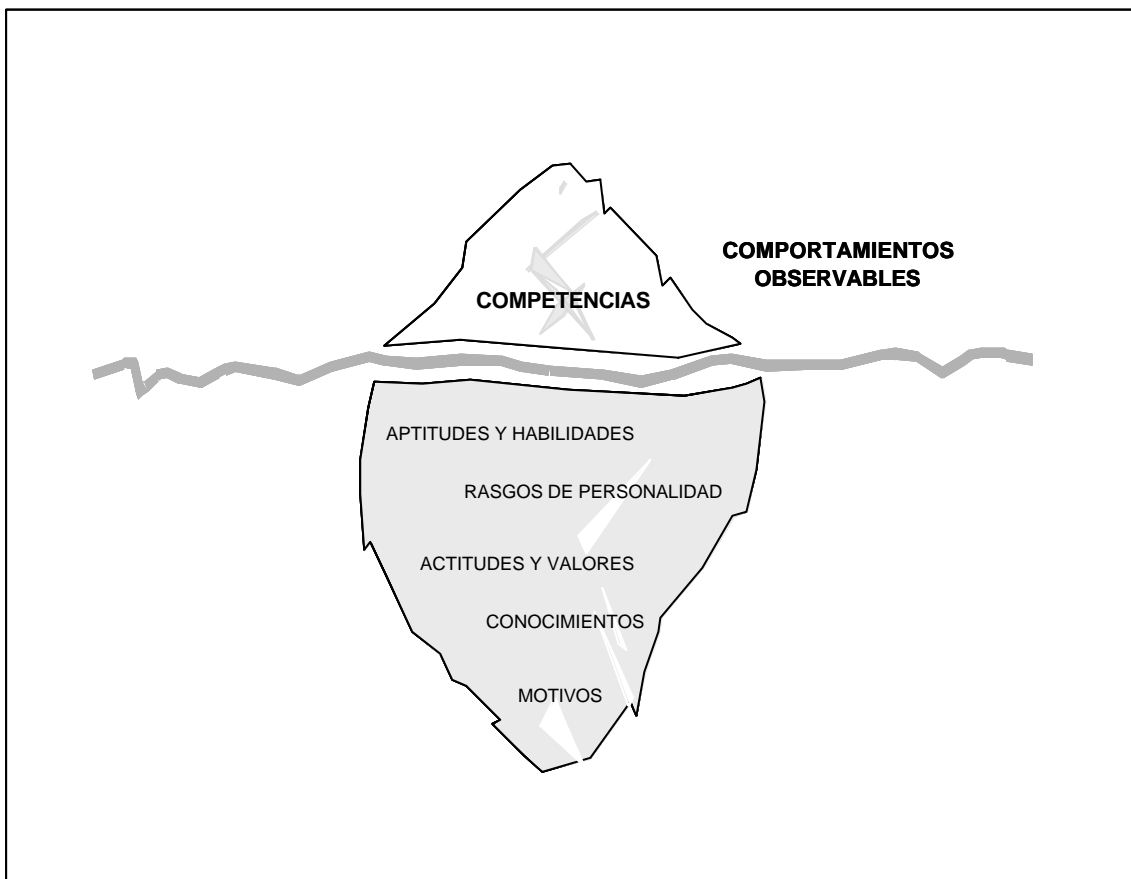


Figura nº 5. El “iceberg conductual” al definir las Competencias como *comportamientos observables*

Estos comportamientos se agrupan, en función de su similitud, en un constructo que se denomina “competencia”; sin embargo, lo más importante son los comportamientos incluidos en cada competencia, no el nombre dado a la misma, por lo que se podría trabajar directamente con los comportamientos (e, incluso, olvidarse de las competencias), pero es más cómodo, operativo y útil hacer los citados agrupamientos.

Así, por ejemplo, se podría definir la competencia *Orientación a la Productividad*, de la forma siguiente.

Ahora bien, al introducir este cambio con respecto a la definición de Boyatzis, es cuando el concepto adquiere toda su riqueza, aunque también toda su complejidad.

El trabajo en gestión de recursos humanos se enriquece, porque en cada caso se va a trabajar con los comportamientos que permiten obtener buenos resultados en una organización concreta y en un trabajo concreto; lo cual es lógico, porque:

- a. Cada organización *es única*. Las organizaciones, incluso dentro de un mismo sector industrial y de una misma actividad, tienen características individuales en función de sus valores, de su historia, de su ambiente, de las personas que las componen... Por tanto, cada organización deberá ser tratada de manera individual y particular, porque aunque sea muy similar a otras, también será significativamente diferente.
- b. Cada trabajo, al igual que cada organización, es *diferente*, por lo que los comportamientos que permitirán tener éxito en uno, no serán exactamente los mismos que permitirán triunfar en otro.

De esta forma, los profesionales y directivos de recursos humanos pueden adaptar los sistemas de evaluación y de formación a las características de su organización y de cada trabajo dentro de ella, por lo que sus intervenciones y programas serán más eficaces, eficientes y rentables.

Ahora bien, esta mayor riqueza, también dificulta y hace más complejo el trabajo dentro del área de recursos humanos al no poderse utilizar perfiles, técnicas, instrumentos y programas estandarizados en sus actuaciones... pero la realidad es diversa y es preciso aceptar esa diversidad y trabajar en/y con ella, si realmente se desea ser eficaz, eficiente y rentable.

Podría parecer, por lo que se acaba de explicar, que se está ante una situación imposible de controlar y de trabajar con ella; sin embargo, no es así.

Dentro de una organización existirán unas competencias que estarán presentes en todos los trabajos de la organización; estas competencias serán las *estratégicas* o *genéricas*. Son las competencias que se derivan directamente de los valores, de la misión y del modelo estratégico de la empresa y, aunque sean parte del *perfil de exigencias* de todos los trabajos de la organización, no es menos cierto que, en cada uno de ellos, podrán estar representadas, más bien estarán representadas, por comportamientos comunes y no comunes a la totalidad o a varios trabajos.

Ahora bien, cada trabajo, en función de sus objetivos, de sus funciones, de sus responsabilidades y de su contexto de trabajo, exigirá unas competencias *específicas*. Estas competencias se pueden definir de dos formas (Figura nº 6):

- ? *Horizontal*, entendidas como que todos los trabajos de un determinado nivel exigirán competencias, y comportamientos, comunes, aunque también habrá otras particulares y específicas. Así, por ejemplo, es de suponer que todos los trabajos directivos, o técnicos, de una organización tendrán un perfil de exigencias que incluirá competencias comunes a todos o algunos de ellos y otras particulares de cada uno de los trabajos.

- ? *Vertical*, en el sentido de que todos los trabajos de un área determinada de la organización, por ejemplo recursos humanos, presentarán perfiles de exigencias que incluirán competencias específicas comunes y no comunes.



Figura nº 6. *Las competencias*

Como consecuencia, el *catálogo de competencias* de una organización incluirá tanto las estratégicas como las específicas.

Con este planteamiento, como se puede apreciar, lo importante es *definir* los comportamientos que exige un trabajo; *evaluar* si una persona lleva a cabo esos comportamientos; y *desarrollar* los comportamientos que la persona no sabe llevar a cabo.

Asimismo, esta definición del concepto de competencia, lleva directamente al de *trabajador competente* que, en el mundo actual del trabajo, se puede entender en el sentido que Iribarne (1989) da al término, como el trabajador:

? *Experto*. Esto es, lleva a cabo su actividad con altos niveles de eficacia y eficiencia. Por ejemplo, un psicólogo que trabaja como técnico de selección de

personal y lleva a cabo excelentes entrevistas, independientemente de las características de las personas que tenga que entrevistar.

- ? *Multivalente*. La persona amplía sus actividades a otras dentro de su misma profesión distintas de las que habitualmente lleva a cabo. Por ejemplo, el anterior técnico de selección organiza, diseña e imparte un curso de formación para mandos de su empresa con excelentes resultados; en otra ocasión, diseña y dirige la implantación de un programa de evaluación del rendimiento para todos los empleados de su organización.

- ? *Polivalente*. La persona amplía sus actividades a otras de profesiones distintas a la suya original. Por ejemplo, el psicólogo anterior puede asesorar al resto de la empresa sobre el tipo de contrato más adecuado en cada caso (legislación laboral).

Ahora bien, si un trabajador demuestra su competencia cuando sus actividades, sus comportamientos, muestran su grado de experticia, de multivalencia y de polivalencia, parece tener sentido denominar *competencia* al conjunto de comportamientos que permiten que sea clasificado como experto, multivalente y polivalente; esto es, al conjunto de comportamientos que permiten considerar *competente* a ese trabajador.

2.1. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Hasta aquí, hemos presentado las dos principales acepciones que se suelen dar al concepto de competencia; hemos explicado por qué nos inclinamos por una de dichas acepciones; y hemos analizado la lógica de utilizar el término de *competencia* para referirnos a *un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta*. Es, por tanto, el momento de profundizar en el concepto y explicar los componentes de las competencias (Figura nº 7).

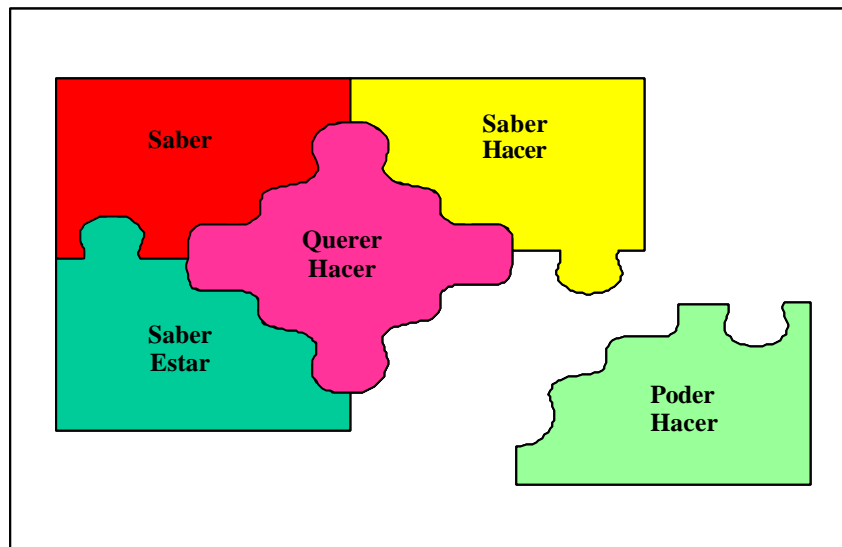


Figura n° 7. *Los componentes de las competencias*

Para llevar a cabo un comportamiento que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita poseer son *los conocimientos* que exige su trabajo. Así, el psicólogo que antes hemos puesto como ejemplo, para poder realizar buenas entrevistas de selección, es preciso que tenga los conocimientos que exige preparar y llevar a cabo dichas entrevistas. En suma, el trabajador necesitará disponer de un *Saber*.

Ahora bien, no todas las personas que poseen los conocimientos exigidos por un trabajo lo realizan con la misma eficacia y con igual eficiencia; es necesario que se sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que, día a día, se presentan en el trabajo; en suma, es preciso que la persona posea un conjunto de *habilidades y/o destrezas*. En nuestro ejemplo, el psicólogo necesita ser capaz de adaptar su comportamiento, durante cada entrevista, a las características del entrevistado y a los aspectos que desea evaluar, en función del perfil de exigencias de cada trabajo. Por tanto, nos encontramos con que la persona deberá *Saber Hacer*.

Sin embargo, no es suficiente con que la persona tenga los conocimientos y las habilidades y/o destrezas exigidas por su trabajo. Casi todos desarrollamos nuestra

actividad profesional dentro de una organización, con una cultura y unas normas de comportamiento específicas y concretas; por ello, es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a esa *cultura* y a esas *normas*, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular. Así, los comportamientos del técnico de selección de nuestro ejemplo deberán estar adaptados a los valores y a la cultura de su organización y de la dirección de recursos humanos de la misma. En definitiva, lo que estamos planteando es un aspecto relacionado con las actitudes y los intereses que se van a reflejar en el *Saber Estar* de la persona.

Pero, todo lo anterior, aún siendo necesario, sigue sin ser suficiente para que la persona lleve a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo; además, es preciso que la persona esté *motivada* para llevar a cabo dichos comportamientos. En nuestro ejemplo, para que el técnico de selección llevé a cabo los comportamientos que le permitirán realizar con éxito las entrevistas, es preciso que perciba que, de esa forma, puede llegar a satisfacer sus necesidades básicas y/o superiores. En pocas palabras, estamos hablando del *Querer Hacer*, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario.

Hay un quinto aspecto que no forma parte de las competencias, pero sin el cual la persona no puede llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo. Este aspecto se refiere a disponer de los *medios y recursos* que exige la actividad. De esta forma, si el técnico de selección de nuestro ejemplo, a causa de la carga de trabajo que tiene, se ve obligado a realizar una entrevista cada diez minutos durante toda su jornada laboral, difícilmente podrá llevar a cabo buenas entrevistas. Este aspecto, por tanto, se refiere al *Poder Hacer*, indispensable para poder llevar a cabo cualquier comportamiento.

Los componentes señalados presentan algunas características importantes:

- a. *Actúan conjuntamente* sobre la conducta, sobre los comportamientos, por lo que aunque se han explicado por separado, para facilitar su comprensión, no se pueden considerar de la misma forma al aplicarlos a cada comportamiento concreto.
- b. *No son independientes* entre sí, por lo que, se está ante una situación de predicción múltiple (regresión múltiple), en la que las variables predictoras presentan unos determinados niveles de correlación entre ellas, además de con el criterio (el rendimiento o la seguridad en el trabajo, por ejemplo).

En esta situación, sabemos que, aunque se siga aumentando el número de variables predictoras utilizadas, la varianza del criterio que se predice, a partir de las mismas, llega un momento (normalmente cuando se superan las 5 ó 6 variables predictoras) en que no aumenta de manera significativa, a menos que se empleen para la predicción variables independientes entre sí.

- c. *Las interacciones* que se producen entre estas variables, en su influencia sobre el rendimiento, no se conocen lo suficiente como para poder hacer predicciones exactas; por ejemplo, ¿es mayor o menor el rendimiento de una persona con altos conocimientos y habilidades, pero con destrezas medias, o sucede lo contrario?; y, en el ejemplo, sólo se han utilizado dos componentes de las competencias y sólo con dos valores cada uno de ellos, por lo que es fácil imaginar la complejidad de la situación cuando se intentan hacer predicciones sobre los comportamientos a partir de los componentes de los mismos.

Estos problemas son los que han hecho que se produzcan críticas al enfoque del rasgo, en el sentido de la baja validez predictiva de las medidas psicométricas con respecto al rendimiento en el trabajo (ver, por ejemplo, Levy-Leboyer, 1997).

Es cierto que estas críticas, en ocasiones, no están correctamente fundamentadas (Schmidt y Hunter, 1977); porque, entre otros aspectos, las correlaciones se calculan con muestras pequeñas, como máximo entre 40 y 60 sujetos (Schmidt, Ocasio, Hillary y Hunter, 1985); en muchas ocasiones la fiabilidad de la variable elegida como criterio es

baja; y las muestras de sujetos suelen tener una varianza muy reducida, al trabajar sólo con los sujetos contratados.

Pero, además, es preciso tener en cuenta lo que se ha comentado anteriormente, con respecto a que estas variables medidas psicométricamente no actúan ni de manera aislada, ni de forma independiente sobre la conducta, ni sobre el rendimiento de las personas.

Por ello, parece lógico centrarse en el estudio de los comportamientos que permitan diferenciar entre trabajadores con un buen rendimiento en un trabajo y organización concretos, y empleados con un rendimiento normal o bajo. A partir del estudio de dichos comportamientos, se puede evaluar el grado en que los sujetos los llevan a cabo y, a partir de los resultados de dicha evaluación, predecir su rendimiento en el trabajo. Parece lógico, por tanto, adoptar un enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos.

Ahora bien, ¿qué ocurre con los rasgos? Su importancia, desde nuestro punto de vista, no disminuye, aunque su papel sí debe redefinirse. Así, son variables que van a servir para conocer el *potencial* de los sujetos para llevar a cabo un determinado comportamiento.

Este planteamiento parece también bastante lógico, ya que si una evaluación de rasgos indica “la *capacidad* del sujeto para...”, o “la *tendencia* del sujeto a comportarse de una determinada manera”, es claro que se está hablando de potencial; esto es, de capacidad y/o tendencia para comportarse de una determinada manera. Sin embargo, no se obtiene información sobre si la persona evaluada se va a comportar de la forma que exige el trabajo y la organización; y es, en este punto, donde las competencias pueden completar, ampliar y desarrollar los resultados obtenidos con la evaluación psicométrica de los rasgos.

2.2. APORTACIONES DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el momento de concretar las aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos (Figura nº 8).

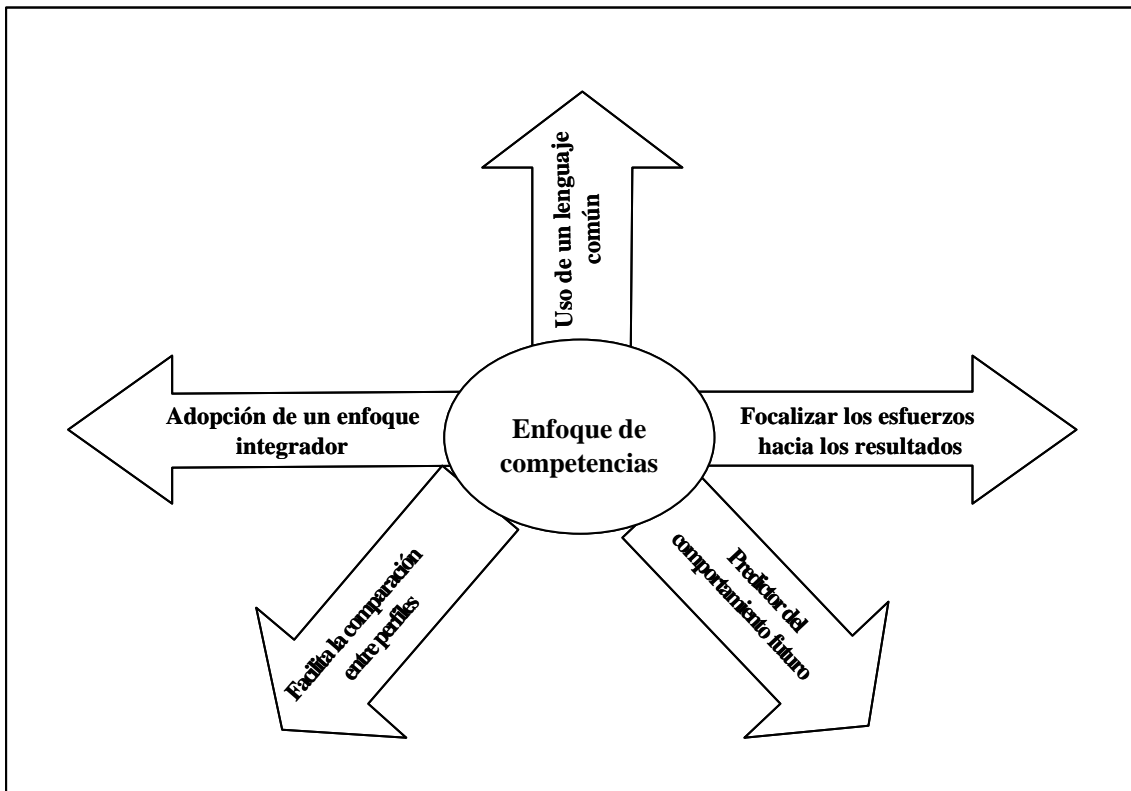


Figura nº 8. *Aportaciones del enfoque de competencias a la Gestión de Recursos Humanos*

En primer lugar, es preciso centrar la actuación habitual de los profesionales de recursos humanos; así, gran parte de su trabajo consiste en hacer predicciones sobre el rendimiento, la seguridad y satisfacción de las personas en su trabajo:

- ? Durante la selección de personal se evalúa a los sujetos para decidir cuál/es son los más adecuados para el trabajo.

- ? Cuando se evalúa el potencial de los empleados, se pretende conocer quién es el más adecuado para promocionar y/o qué otras actividades podrían desarrollar en la empresa.
- ? Cuando se diseña un curso de formación, se pretende que con el mismo mejore el rendimiento, la satisfacción y/o la seguridad de los formandos.

Podríamos seguir poniendo ejemplos, pero éstos parecen suficientes.

Ya hemos comentado los problemas que plantea el hacer predicciones sobre el rendimiento a partir, únicamente, de los resultados obtenidos a través de evaluaciones psicométricas de los rasgos.

El enfoque de competencias permite superar estos problemas y, además, aporta otra serie de ventajas:

- ? Con el enfoque del rasgo se producen, en ocasiones, problemas de comunicación entre la dirección de recursos humanos y el resto de las unidades funcionales de la empresa. Por ejemplo, al hablar de tenacidad, de iniciativa o de liderazgo, estos términos se pueden entender de diferentes maneras, según el enfoque teórico del psicólogo y la utilización habitual de los mismos por los restantes empleados de la empresa. Así, un mismo comportamiento puede ser definido como “perseverante” por unos y como “obcecado” por otros.

Al hablar directamente de comportamientos, se utiliza un *lenguaje común* en toda la empresa, lo que facilita la comunicación y evita los errores, permitiendo aumentar la eficacia y la eficiencia de las actuaciones de recursos humanos.

- ? En ocasiones se ha criticado a la dirección de recursos humanos, sobre todo dentro del enfoque clásico de personal, por no tener una clara preocupación por los resultados de la empresa; y esta crítica ha sido cierta en la mayoría de las ocasiones. No es raro encontrar profesionales y directivos del área que afirman que no es

posible evaluar la rentabilidad de las acciones llevadas a cabo en la misma. Todo ello, como indicaba, entre otros, Fitz-Enz (1992) llevó a las direcciones de personal a formar parte del *Equipo de Gasto* de la empresa.

Sin embargo, el enfoque de recursos humanos exige que la dirección forme parte del *Equipo de Valor* de la organización (Fitz-Enz, 1992), del equipo que proporciona valor añadido a la empresa y, para ello, se hace necesario, más bien imprescindible, evaluar la rentabilidad de las acciones llevadas a cabo.

El enfoque de competencias facilita la *focalización de todos los esfuerzos hacia los resultados*. Por ejemplo, cuando se lleva a cabo una acción formativa se pueden definir más fácilmente sus objetivos de aprendizaje (comportamientos que los formandos deben llevar a cabo al finalizar la misma) y sus objetivos operativos (consecuencias concretas que se espera que tengan sobre el rendimiento y/o la seguridad los comportamientos aprendidos por los sujetos). Al disponer de ambos tipos de objetivos se pueden evaluar la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de la acción formativa.

- ? El profesional de recursos humanos tiene que hacer predicciones sobre el rendimiento y la seguridad de las personas en su trabajo. Asimismo, hemos comentado la dificultad con que se enfrenta para disponer de predictores válidos.

Cuando una persona ha llevado a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, es claro que podrá repetir dicho comportamiento en condiciones iguales o muy similares. Por tanto, el enfoque de competencias permite utilizar como *predictor del comportamiento futuro el comportamiento pasado* de la persona; esto es, el mejor predictor que se puede emplear.

Sin embargo, es preciso entender esta afirmación con algunas matizaciones, para que realmente adquiera toda su utilidad:

- En primer lugar, es posible que una persona no haya llevado a cabo, en el pasado, el comportamiento que se busca, porque no haya tenido la oportunidad de hacerlo, no haya dispuesto de los conocimientos que exige, o por cualquier otra razón. Esto no quiere decir que no vaya a ser capaz de realizar el comportamiento en el futuro, por lo que se pueden utilizar pruebas profesionales o situacionales para ponerle ante la situación concreta y evaluar su comportamiento; o se le puede incluir en un programa de formación para facilitar su desarrollo.
 - También es preciso tener en cuenta que las competencias, por lo general, son hasta cierto punto generalizables; esto es, no es necesario que la situación en la que se ha llevado a cabo un determinado comportamiento sea exactamente igual a la situación futura. La razón es que la persona, ante situaciones similares, tenderá a comportarse de la misma forma.
- ? El enfoque psicométrico, a la hora de tomar decisiones sobre los sujetos, se suele apoyar en la comparación entre el perfil psicométrico del puesto y los resultados de las personas en las pruebas de evaluación utilizadas.

Como ya hemos visto, el perfil psicométrico indica el nivel que la persona debe tener en cada una de las variables incluidas en él, en función del contenido del trabajo, para poder desempeñar las funciones y asumir las responsabilidades, incluidas en el mismo, con eficacia, eficiencia y seguridad.

Las puntuaciones obtenidas por cada sujeto en las pruebas de evaluación utilizadas se transforman en percentiles, o en alguna medida tipificada, y el perfil de la persona se compara con el del puesto.

Un problema grave que plantea esta forma de trabajar es la validez de los baremos utilizados para hacer la transformación de las puntuaciones directas, validez que depende, fundamentalmente, de la representatividad de la muestra utilizada para elaborar dichos baremos. Es preciso reconocer que, en la mayoría de las ocasiones,

para construir los baremos se utilizan muestras incidentales, poco representativas de la población a la que pertenecen los sujetos evaluados y, además, en muchos casos estos baremos no se mantienen adecuadamente actualizados.

El enfoque de competencias permite superar estos problemas. Así, el perfil de exigencias del trabajo estará formado por los comportamientos que la persona debe llevar a cabo para desempeñarlo con eficacia, eficiencia y seguridad. Al evaluar al sujeto se conocerán sus puntos fuertes y débiles con respecto al perfil de exigencias, comprobando cuáles de los comportamientos incluidos en el mismo lleva a cabo y cuáles no. Por tanto, no es preciso utilizar baremos para transformar los resultados directos obtenidos por los sujetos. La utilización del enfoque de competencias, por tanto, *facilita la comparación entre el perfil de exigencias del trabajo y los perfiles de competencias* de los sujetos.*

- ? Otra aportación de las competencias a la gestión de recursos humanos es que permite y facilita la *adopción de un enfoque integrador* en la misma.

Al hablar de comportamientos, se facilita, por ejemplo, diseñar programas de formación adecuados para que los sujetos recién contratados puedan superar sus posibles debilidades, detectadas durante las evaluaciones de competencias llevadas a cabo a lo largo del proceso de selección.

De igual forma, cuando se diseña un programa de evaluación del rendimiento, los objetivos de cada trabajo se pueden derivar directamente de los estratégicos de la empresa y, al aplicar el programa y llevar a cabo las evaluaciones de los empleados, se pueden detectar sus puntos fuertes y débiles y diseñar programas de formación adecuados para que puedan superar los últimos.

Conocer, en el campo de la salud laboral, los comportamientos que favorecen la seguridad de los empleados en su trabajo y los que, por el contrario, provocan accidentes, facilita el diseño y la implantación de programas de prevención eficaces y eficientes.

En el campo de la evaluación del potencial se facilita la utilización de sistemas más adecuados para conocer la adecuación de cada empleado al nuevo trabajo y los programas formativos necesarios para haber superado sus puntos débiles cuando tenga que desempeñarlo.

En suma, al adoptar el enfoque de competencias es más fácil trabajar de forma integrada entre todas las áreas de recursos humanos y dentro del modelo estratégico de la empresa, lo cual es lógico si se piensa en lo que se ha explicado antes sobre el uso de un lenguaje común en la organización, la orientación de todos los esfuerzos hacia los resultados, la facilidad de comparación entre perfiles y la utilización de predictores más válidos del rendimiento de las personas.

- ? Al facilitar el planteamiento integrado de la gestión de recursos humanos, el enfoque de competencias permite *validar y mantener constantemente actualizados los perfiles de exigencias de los trabajos.*

Así, con la periodicidad fijada en el programa, habitualmente de forma anual, se llevarán a cabo las evaluaciones del rendimiento de los empleados. En dichas evaluaciones se determinará el grado de eficacia del empleado en su trabajo y se evaluará qué comportamientos, de los incluidos en el perfil de exigencias de su trabajo, ha llevado a cabo y cuáles no durante el periodo de tiempo evaluado, con el objetivo de conocer la evolución de sus puntos fuertes y débiles.

Los resultados de estas evaluaciones del rendimiento son el criterio que permitirá validar los perfiles de exigencias elaborados y conocer el poder de discriminación de dichos comportamientos para predecir qué trabajadores tendrán un rendimiento bueno, normal o deficiente.

2.3. CRÍTICAS AL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

A pesar de estas aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos y a su aceptación e implantación en organizaciones públicas y privadas, con y sin ánimo de lucro, es preciso reconocer que el mismo también ha recibido diversas críticas, fundamentalmente desde el campo académico universitario. Las dos principales son las siguientes:

? *Las competencias no existen.* Negar la existencia de las competencias sólo puede ser debido a no entender el concepto. Efectivamente, las competencias no existen como tales, tal y como ya hemos explicado, sino que son constructos que representan los comportamientos que llevan a cabo las personas competentes y que facilitan el trabajo al agrupar comportamientos similares.

Los constructos como la inteligencia, la extroversión o las competencias, no son directamente observables, sino a través de los comportamientos de los sujetos. Por ello, las competencias, definidas como un conjunto de comportamientos, son constructos que se aprecian y se evalúan a través de los comportamientos que las conforman.

Por otro lado, esta postura, de negar la existencia de las competencias, recuerda mucho otra, que todos los psicólogos hemos encontrado alguna vez, que es la que presentan las personas que, sin ningún tipo de conocimientos sobre el tema, afirman: “los tests no sirven para nada”. En ambos casos, la postura negativa sólo parece responder a una falta de conocimientos... o, tal vez, a otros intereses particulares menos confesables.

Asimismo, esta negación de las competencias, en ocasiones, parece reflejar una fuerte resistencia al cambio por parte de profesionales habituados a trabajar con planteamientos psicométricos, dentro de los que se sienten cómodos. Ahora bien, progresar en todos los ámbitos de la vida, y el de la ciencia y el conocimiento no es una excepción, exige enfrentar los cambios, aunque ello conlleve abandonar caminos conocidos para iniciar otros desconocidos.

? *Las competencias no se pueden estudiar científicamente.* Un científico puede adoptar dos posturas:

- Estudiar la realidad tal y como es, con sus matices y diversidades, y tratar de encontrar reglas generales que la expliquen.
- Ignorar los matices y la diversidad de la realidad y, en una especie de torre de marfil, crear teorías y modelos sumamente rigurosos pero que no son aplicables al mundo real.

Afirmar que las competencias no se pueden estudiar científicamente porque se definen como un conjunto de comportamientos que permiten tener un rendimiento excelente en *un trabajo concreto y en una organización concreta* y que, en cada caso, cada trabajo tendría un perfil de exigencias particular, se corresponde con la segunda postura “científica” que hemos comentado.

Es más, se olvida que existen trabajos, dentro del enfoque psicométrico (por ejemplo, Kemery, Mossholder y Roth, 1987; Schmidt, Gast-Rosemberg y Hunter, 1980; y Schmidt y Hunter, 1977), que parecen confirmar que los perfiles de los puestos y la validez de las evaluaciones psicométricas sólo son generalizables, hasta cierto punto, cuando se trabaja con familias muy homogéneas de puestos.

Este problema se ha encontrado siempre al hacer descripciones y clasificaciones de ocupaciones, nacionales e internacionales, que suelen proporcionar un marco general, pero que son difícilmente aplicables a un trabajo concreto en una organización concreta.

Por otro lado, el enfoque de competencias no niega, ni mucho menos, la existencia del mismo comportamiento en los perfiles de exigencias de trabajos similares de distintas organizaciones, o en los de trabajos distintos. El reto de encontrar estos aspectos comunes y analizar y explicar las diferencias está planteado, por lo que sólo es cuestión de trabajar de manera rigurosa sobre el tema, no de negar la realidad.

En definitiva, el mundo cambia, los trabajos cambian, las personas cambian. Los profesionales de recursos humanos deberemos cambiar, cuando sea preciso y trabajando de manera rigurosa, nuestros sistemas, metodologías e instrumentos de trabajo si no queremos seguir trabajando como a principios del siglo XX, sin darnos cuenta de que estamos a principios del siglo XXI.

Desde nuestro punto de vista, el concepto de competencia puede suponer un punto de encuentro de las posturas académica y aplicada que, en muchas ocasiones, han estado tristemente separadas.

Así, en el campo académico se trabaja en la elaboración de instrumentos de evaluación fiables y válidos (desde el punto de vista de la validez de constructo y de contenido). Estos instrumentos serán, posteriormente, utilizados en el campo aplicado, empleándose, en cada caso, los más adecuados para hacer predicciones sobre el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción de los sujetos en un trabajo determinado y en función de las exigencias del mismo. Por tanto, al aplicar los instrumentos de evaluación, en el campo aplicado, interesa, sobre todo, su validez predictiva.

Ahora bien, esta diferencia de intereses, en el caso de las competencias, se puede convertir en el puente de unión entre las posturas académica y aplicada. El profesional de recursos humanos deberá elaborar y/o adaptar instrumentos de evaluación de las competencias a lo largo de su trabajo diario. Este es el momento en que el psicólogo académico puede proporcionarle todo el apoyo que necesita para conseguir que las pruebas construidas sean tan válidas y fiables como sería de desear.

Por tanto, cuando se trabaja dentro del enfoque de competencias, al igual que debería suceder con cualquier otro tema u enfoque, no se puede hablar de los campos académico y aplicado como de dos campos opuestos, sino como de enfoques absolutamente complementarios. Es tarea de los profesionales de ambos campos conseguir que esto sea una realidad.

3. LA DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

El primer pilar en que se apoya la gestión de recursos humanos es *el conocimiento de los trabajos existentes en la organización*.

Conscientemente no hemos hablado de puestos de trabajo. El término dentro de la Gestión de recursos humanos por competencias se utiliza poco. La razón que se argumenta es que las descripciones de puestos que se han utilizado tradicionalmente, y que aún se emplean en muchas organizaciones, son demasiado exhaustivas y rígidas como para poder adaptarse a los constantes cambios que se producen en las organizaciones, al trabajo en base a equipos multidisciplinares y a las exigencias de polivalencia y multivalencia; en suma, parecen ser demasiado rígidas como para poder adaptarse a una situación tan cambiante como la actual. En la Figura nº 9, se presenta un ejemplo de este tipo de descripción clásica de puesto de trabajo.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: Ayudante de jardinería.

Departamento: Jardinería

Fecha de la Descripción: 15 de Abril de 2001

1. RESUMEN DEL PUESTO

Realización de tareas de apoyo a la limpieza y mantenimiento de las zonas verdes del municipio y preparación para la plantación de zonas nuevas, con el fin de asegurar su correcto estado y conservación.

2. FUNCIONES BÁSICAS INCLUIDAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

2.1. Realizar tareas de apoyo a la limpieza, mantenimiento y conservación de las zonas verdes del municipio asignadas al puesto.

3. TAREAS INCLUIDAS EN CADA FUNCIÓN BÁSICA

3.1. Realizar tareas de apoyo a la limpieza, mantenimiento y conservación de las zonas verdes del municipio asignadas al puesto.

? Recibir la petición de la tarea/s concreta/s a realizar.

? Seleccionar y preparar los materiales y herramientas a utilizar en función de la

naturaleza concreta de la tarea a realizar..

- ? Trasladar los materiales y herramientas al lugar requerido.
- ? Realizar la limpieza y recogida de residuos habituales de jardines, parques y áreas de recreo utilizando los materiales/herramientas precisos en función del tipo de residuo, cantidad y/o volumen de los mismos.
- ? Realizar tareas de mantenimiento de las zonas verdes asignadas, así como de preparación de las nuevas, siguiendo las instrucciones del superior inmediato y utilizando los materiales/herramientas requeridos:
 - Realizar la poda baja de árboles, plantas y arbustos.
 - Cortar (desbrozar) el césped.
 - Escarificación y aireación del césped.
 - Activación de los sistemas de riego automático o riego manualmente en ausencia de estos.
 - Fumigar y aplicar herbicidas.
 - Abono de árboles, plantas y arbustos.
- ? Colaborar en la preparación de las nuevas zonas verdes: ventilación de la tierra, hacer zanjas, preparar la mezcla para hacer el mantillo, plantar, etc.
- ? Realizar el mantenimiento básico de las herramientas utilizadas en el puesto de trabajo (limpieza, renovación de aceites y combustibles, limpieza y engrase de piezas, afilado de cuchillas, etc.)

4. MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO

- ? Maquinaria: moto azada, segadora, cortasetos, desbrozadora, descalificadora, moto sierra, trituradora, escarificadora, aireadora, sopladora, compresor y fumigadora.
- ? Materiales y herramientas: azadilla, azadón, pico, pala, palín, rastrillo, escobilla, tijeras, hacha, sierra, serrote, llaves, cepillo, macetas, carretilla, pértigas., cuerdas, escaleras, abonos, serrín, etc.
- ? Equipos de protección: guantes, pantallas protectoras, orejeras, mascarilla, cascos y trajes especiales para realizar la fumigación
- ? Productos fitosanitarios y combustibles.

5. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS POR EL PUESTO DE TRABAJO

5.1. Formación académica.

- ? Certificado de estudios primarios o equivalente.

5.2. Conocimientos específicos.

- ? Conocimientos básicos de jardinería: técnicas de poda y utilización de maquinaria y herramientas.

5.3. Formación permanente.

- ? Utilización y mantenimiento de herramientas y maquinaria.
- ? Salud y seguridad en el trabajo.

6. EXPERIENCIA PREVIA EXIGIDA POR EL PUESTO DE TRABAJO

- ? Un año como operario de jardinería.

7. TIEMPO DE ADAPTACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

- ? De quince días a un mes.

8. NIVEL DE AUTONOMÍA

- ? El ocupante posee autonomía para determinar los métodos de trabajo respecto de las tareas a realizar en el puesto.

9. TIPO DE NORMAS QUE SE RECIBEN

- ? El ocupante del puesto recibe normas orales/escritas y específicas sobre las tareas a realizar.

10. DECISIONES

- ? Las decisiones que puede tomar el ocupante del puesto son las referidas a los métodos de trabajo en la realización de las tareas habituales del mismo.

11. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- ? Los problemas más representativos a los que tiene que enfrentarse el ocupante del puesto son los derivados del incorrecto funcionamiento de alguna de las herramientas/maquinarias utilizadas para desempeñar las distintas tareas.

El tipo de solución que exigen estos problemas es sencillo y repetitivo, o bien el problema se traslada al superior inmediato.

12. RESPONSABILIDAD

12.1. Sobre personas

12.1.1. Supervisión orgánica

Nº total de personas que dependen del ocupante del puesto:

Nº de personas que dependen directamente del ocupante del puesto:

Nº de personas con mando:

Nº de personas sin mando:

12.1.2. Supervisión funcional

Nº total de personas que dependen funcionalmente del ocupante del puesto:

Nº de personas con mando:

Nº de personas sin mando:

12.2. Económica

12.3. Sobre bienes

? Responsabilidad sobre la correcta utilización y uso de los materiales y herramientas empleados en el desempeño del puesto.

12.4. Sobre la seguridad de otros

12.5. Consecuencias de las actuaciones defectuosas

? Inadecuada realización de las tareas de apoyo al mantenimiento y conservación de las zonas verdes asignadas. Las consecuencias serían económicas y sobre la imagen de la organización. Lo detectaría el ocupante del puesto y superior inmediato. La probabilidad de que ocurra es baja y su importancia baja.

? Uso/mantenimiento inadecuado de las herramientas utilizadas en el puesto. Las consecuencias tendrían repercusiones económicas, retraso en la realización de tareas, pudiendo afectar a la seguridad y salud de otros. Lo detectaría el ocupante del puesto y su superior inmediato. La probabilidad de que ocurra es baja y su importancia baja -media.

13. RELACIONES HUMANAS

13.1. Relaciones internas:

? Profesionales del taller mecánico.

? Profesionales del departamento de fontanería.

Estas relaciones se mantienen para dar y recibir información.

13.2. Relaciones externas.

? No requiere.

14. AMBIENTE DE TRABAJO

14.1. Condiciones de trabajo

? El ocupante del puesto desempeña las tareas a la intemperie (100% del tiempo).

14.2. Condiciones ambientales

? Propias de la intemperie.

<p>14.3. Esfuerzo físico</p> <ul style="list-style-type: none">? Mantenimiento de posturas forzadas derivadas de las tareas realizadas (15 % del tiempo).? Carga, descarga y/o arrastre de pesos de hasta 25 kgs. (10 % del tiempo). <p>14.4. Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none">? Cortes por la utilización de las herramientas.? Lesiones musculoesqueléticas debidas a las posturas a adoptar durante el desempeño de las tareas del puesto.? Exposición a ambientes nocivos y/o tóxicos (polvo, ruido, infecciones, productos fitosanitarios, etc.).? Accidentes derivados del manejo del tractor y del dumper. <p>14.5. Horario</p> <ul style="list-style-type: none">? Horario fijo-continuo: de 8:00h. a 15:00h.

Figura nº 9. *Ejemplo de descripción clásica de puesto de trabajo*

Esta situación ha llevado a muchas empresas, como Ibermática, a cambiar la denominación tradicional de “puesto de trabajo” por la de *rol*, entendiendo éste como *la agrupación de funciones o actividades necesarias para llevar a cabo el negocio y que requieren un nivel de competencias o conocimientos necesario* (Carazo, 1999, pág. 11).

Desde nuestro punto de vista, este planteamiento es correcto, pero sólo a medias. Consideramos que es cierta la crítica a las tradicionales descripciones de puestos en actividades técnicas, de mando y directivas; sin embargo, existen, y existirán, múltiples trabajos dentro de las organizaciones que siguen teniendo asignadas unas tareas concretas, que los empleados deben llevar a cabo de una forma determinada. En estos casos, las descripciones de puestos tradicionales pueden seguir siendo válidas, como en el ejemplo presentado.

Por otro lado, el cambio de denominación a “rol” puede llegar a confusiones, ya que en otras áreas de la Psicología, de la Sociología o de la Pedagogía, y en el lenguaje cotidiano, se utiliza con otro significado distinto; asimismo, en el lenguaje cotidiano de

las empresas, y del mundo laboral en general, se siguen utilizando los términos de “puesto de trabajo” o “trabajo”.

Esta es la razón por la que consideramos que la crítica no se dirige realmente al concepto de “puesto de trabajo”, sino a las descripciones que se hacen de su contenido que, efectivamente, en muchas ocasiones son demasiado minuciosas y, consecuentemente, difíciles de adaptar a los cambios cada vez más habituales y rápidos a causa de la marcha de la empresa.

Por tanto, pensamos que no es necesario introducir más nombres que compliquen la comunicación, no sólo entre los profesionales de recursos humanos, sino también entre ellos y el resto de las unidades de la organización. Por ello, aquí utilizaremos indistintamente los términos “puesto de trabajo” o “trabajo” al referirnos *a los objetivos, funciones y áreas de responsabilidad que debe asumir la persona que lo ocupe, para contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa en los plazos fijados.*

Así pues, el primer paso en la gestión de recursos humanos será conocer los trabajos existentes en la organización, quedando su contenido reflejado en las correspondientes *descripciones.*

Ahora bien, es en este momento cuando es preciso tener en cuenta la crítica anteriormente comentada y elaborar esta descripción de forma diferente a como se ha hecho tradicionalmente. En la Figura nº 10, se presenta un ejemplo de descripción de puesto adaptada a una situación de cambio y al enfoque de competencias.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto: Responsable de Empleo.

Dirección: Recursos Humanos.

Departamento: Empleo.

Fecha de la Descripción: 15 de Abril de 200X

1. OBJETIVO GENERAL

Facilitar que los puestos de trabajo de la organización sean cubiertos por personas con las competencias exigidas por los mismos, así como asesorar en materia de empleo a todos los Departamentos que lo requieran.

2. OBJETIVOS OPERATIVOS

- ? Reclutar y seleccionar al personal en los plazos previstos y con los costes definidos.
- ? Evaluar y mejorar de forma permanente los procesos, métodos y técnicas utilizados en reclutamiento y selección del personal.
- ? Participar en el diseño e implantación de los programas de acogida del personal.
- ? Participar en el diseño e implantación de los planes de carrera tanto organizacionales como individuales.

3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

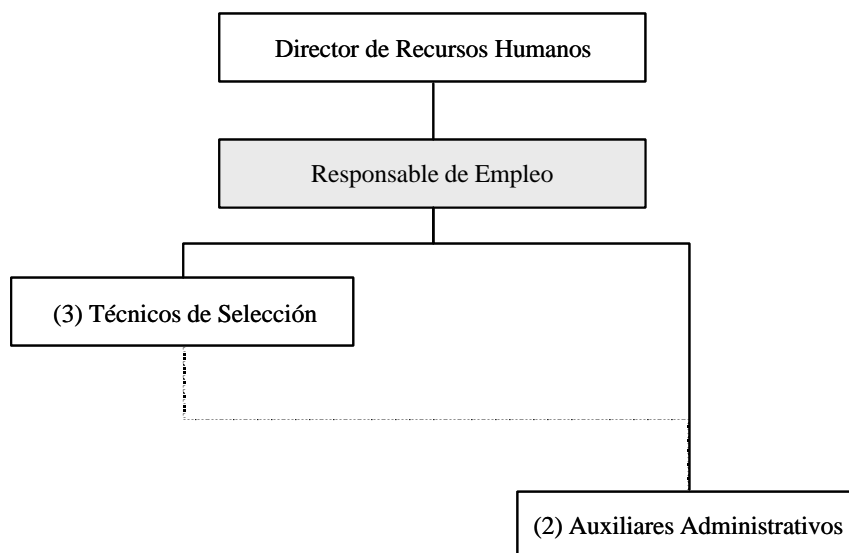
Anualmente y en función de los objetivos fijados al ocupante del puesto se definen los criterios de medida de evaluación del rendimiento. Algunos ejemplos de posibles criterios podrían ser:

- ? Número de personas seleccionadas en el ejercicio / número de contrataciones previstas realizadas en el ejercicio.
- ? Retrasos en las adscripciones del personal a los puestos de trabajo por demoras en los procesos de reclutamiento y/o selección.
- ? Desviaciones en el presupuesto asignado a la función de empleo.
- ? Grado de satisfacción de los clientes de la función.
- ? Número de personas rechazadas por los distintos departamentos por no ajustarse a los puestos de trabajo / número de personas que causan baja voluntaria en la organización durante el primer año de contratación por no ajustarse el puesto a sus necesidades.
- ? Mejoras introducidas en los procesos, métodos y técnicas de reclutamiento y selección.
- ? Etc.

4. ORGANIGRAMA

El ocupante del puesto depende orgánicamente del Director/a de Recursos Humanos y

funcionalmente del Director/a del departamento solicitante de los servicios de la función de empleo.



5. ÁREAS DE ACTIVIDAD

1. Planificación:

- ? Participar en la definición de los objetivos de la función de empleo.
- ? Elaborar y proponer para su aprobación el plan anual de reclutamiento y selección de personal.
- ? Elaborar y proponer el presupuesto anual del departamento de empleo.

2. Dirección:

- ? Dirigir los procesos de reclutamiento y selección desarrollados por el departamento.
- ? Seleccionar y formar al personal, que de forma temporal o permanente, integre la plantilla del departamento.
- ? Potenciar y facilitar el desarrollo profesional del personal del departamento.
- ? Autorizar los permisos y ausencias del personal del departamento.

3. Organización y coordinación:

- ? Definir y asignar responsabilidades, funciones y tareas al personal a su cargo.
- ? Distribuir los recursos y las tareas a realizar por el personal del departamento en función de las necesidades del servicio y las cargas de trabajo.

? Elaborar el reglamento de funcionamiento interno del departamento.

4. Control y evaluación:

? Controlar y evaluar los resultados de los procesos de reclutamiento y selección del personal.

? Evaluar el rendimiento y el potencial del personal del departamento.

? Controlar el cumplimiento del reglamento interno del departamento.

? Controlar el presupuesto asignado a la función de empleo.

? Realizar el seguimiento y evaluación de los procesos y resultados de las consultoras colaboradoras del departamento.

5. Técnica:

? Participar en el diseño y validación de instrumentos de evaluación del personal.

? Participar en la elaboración y mantenimiento actualizado de los perfiles de exigencias de los puestos y de los perfiles de competencias del personal.

? Participar en las evaluaciones del personal desarrolladas durante los procesos formativos y de promoción.

? Colaborar en el diseño e implantación de los programas de acogida del personal.

? Colaborar en el diseño e implantación de los planes de carrera organizacionales e individuales.

? Llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección del personal.

? Asesorar en materia de empleo al resto de la organización.

? Elaborar informes técnicos.

6. NIVEL DE AUTONOMÍA

? El ocupante del puesto posee autonomía en cuanto a los métodos y procedimientos utilizados en los procesos de reclutamiento y selección del personal, así como de la organización y coordinación del personal a su cargo, dentro del marco de la política y objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.

Figura nº 10. *Ejemplo de descripción de puesto adaptada al enfoque de competencias*

En la descripción de la Figura nº 10, se aprecia que los contenidos de la misma son mucho menos concretos que los incluidos en la que se presentó en la Figura nº 9, y que se incluyen en los siguientes apartados:

1. *Objetivo general del puesto.* Donde se especifica la misión del puesto dentro de la empresa y el rol que desempeñará su ocupante.
2. *Objetivos operativos.* Se especifican las metas específicas que deberá alcanzar el ocupante del puesto.
3. *Criterios de evaluación del rendimiento.* Criterios que servirán para evaluar el rendimiento del ocupante del puesto.

A partir de estos tres apartados, y derivados de los modelos estratégicos de la empresa y de la dirección de recursos humanos, se determinarán los objetivos concretos del ocupante del puesto para cada periodo temporal, que serán, a su vez, la base para evaluar su rendimiento.

4. *Organigrama.* Se indica de qué puesto depende el que se está describiendo, qué puestos dependen del mismo y cuáles están a su nivel en su unidad funcional.
5. *Áreas de actividad.* Se incluyen las principales funciones o áreas de actividad del ocupante del puesto.
6. *Nivel de autonomía.* Se indican el ámbito y amplitud del control que tendrá el ocupante del puesto sobre sus actuaciones, así como su responsabilidad sobre las mismas.

Como se puede apreciar, esta descripción es más genérica que la clásica, pero informa, al ocupante del puesto, y a toda la empresa, de cuáles son sus objetivos, áreas de actividad y responsabilidades. A partir de esta descripción es posible elaborar el perfil de exigencias del puesto.

4. LOS PERFILES PSICOMÉTRICOS

La forma clásica de elaborar los perfiles de los puestos ha sido la *psicométrica*, que es la que corresponde al enfoque del rasgo. En estos perfiles, por lo general, aparecen una serie de apartados (Figura nº 11):

APTITUDES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Inteligencia general **						x			
Precisión ***								x	
Fluidez verbal ***						x			
Comprensión verbal *							x		
Comprensión escrita ***									x
Inteligencia práctica **								x	
PERSONALIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organización ***								x	
Perseverancia **							x		
Autonomía ***					x				
Sociabilidad **						x			
Extroversión *					x				
MOTIVACIÓN E INTERESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Motivo de logro **							x		
Interés por trabajos administrativos **								x	
FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS									
Formación Profesional I (Rama administrativa)									
Bases de datos									
Procesadores de textos									

Figura nº 11. Ejemplo de perfil psicométrico de un puesto

- ? *Formación.* En él se incluye la formación reglada mínima y máxima que deberá tener el ocupante del puesto en función del contenido del mismo.
- ? *Conocimientos específicos.* Son conocimientos, por lo general técnicos, que no se adquieren a través de la formación reglada exigida por el puesto y que, sin embargo,

sí son necesarios para que el ocupante del mismo pueda desarrollar sus funciones con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.

- ? *Inteligencia y aptitudes.* Se incluyen los niveles mínimo, óptimo y máximo que deberá tener el ocupante del puesto en las variables aptitudinales relevantes para el desarrollo de las funciones y la asunción de las responsabilidades incluidas en el puesto.
- ? *Personalidad.* Se incluyen los rasgos de personalidad relevantes para el desarrollo, con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción de las funciones y responsabilidades incluidas en el puesto.
- ? *Motivación e intereses.* Aspectos motivacionales y de intereses profesionales que deberá reunir el ocupante del puesto.

En los aspectos psicométricos incluidos en el perfil de exigencias, se indicarán tres niveles:

- ? *Óptimo.* Valor del factor que optimizaría el rendimiento, la seguridad y la satisfacción del ocupante del puesto.
- ? *Mínimo.* Valor por debajo del cual el sujeto no podría responder con eficacia, eficiencia, seguridad y/o satisfacción a las exigencias del puesto.
- ? *Máximo.* Valor por encima del cual el sujeto puede tener sentimientos de estar infrautilizado y, como consecuencia, aparecer sensaciones de insatisfacción y/o frustración, o tener efectos negativos sobre su rendimiento y/o seguridad.

Para definir los perfiles psicométricos, se puede trabajar desde dos puntos de vista que no son excluyentes, sino complementarios entre sí:

- ? *Teórico-conceptual*. A partir de las teorías y modelos en que se apoyan las distintas variables aptitudinales y de personalidad, se eligen aquellas que parecen presentar una mayor relación con el rendimiento y la seguridad en la realización de las funciones y actividades incluidas en la descripción del puesto.

- ? *Empírico*. Cuando se dispone de los datos necesarios, se pueden utilizar las técnicas de correlación y regresión para conocer la relación de cada variable incluida en el perfil de exigencias con el rendimiento, la seguridad y la satisfacción en el puesto. De esta forma, se puede conocer el poder predictivo del perfil de exigencias elaborado.

En estos perfiles se suele estimar, en una escala estandarizada (en el ejemplo se ha hecho en eneatis), el nivel óptimo que deberá tener la persona que ocupe el puesto en cada una de las variables incluidas en el perfil (en el ejemplo estos valores están representados con un aspa “x”).

A continuación, es preciso estimar, en cada variable, los intervalos por encima y/o por debajo del valor óptimo, en los cuales se considera que será aceptable para que la persona pueda trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción. En el ejemplo los intervalos de cada variable se han representado con líneas dobles.

Al utilizar este tipo de perfiles, es preciso tener en cuenta que puede ser igualmente negativo que una persona puntúe por encima de los valores máximos, como que lo haga por debajo de los mínimos. Por ejemplo, en base al perfil presentado, puede ser un inconveniente que una persona obtenga un “2” en la variable “Sociabilidad”, porque sería menos sociable de lo que exige el puesto; pero, también podría ser un inconveniente que obtuviese un “9”, porque sería demasiado sociable para lo que exige su trabajo.

Las variables incluidas en un perfil psicométrico se pueden clasificar como:

- ? *Imprescindibles* para poder llevar a cabo las funciones, y asumir las responsabilidades, incluidas en el puesto. En el ejemplo se han representado con tres asteriscos estos aspectos que son los que deberá poseer, inexcusablemente, la persona que ocupe el puesto y en los niveles señalados, ya que son variables básicas para el correcto desempeño del trabajo.

- ? *Importantes* para poder llevar a cabo las funciones, y asumir las responsabilidades, incluidas en el puesto. En el ejemplo se han representado con dos asteriscos estas variables, que representan los aspectos que deberá poseer la persona que ocupe el puesto, en los niveles señalados, ya que facilitarán la realización de las actividades incluidas en el mismo.

- ? *Recomendables* porque facilitarán realizar las funciones y asumir las responsabilidades incluidas en el puesto. En el ejemplo se han representado estos aspectos con un asterisco y son las variables que no serían imprescindibles para que una persona ocupase el puesto, aunque sí sería aconsejable que las tuviese en los niveles señalados.

Este tipo de perfiles psicométricos se han utilizado, y se siguen utilizando, en la gestión de recursos humanos, ya que continúan teniendo un gran valor para conocer el potencial de los sujetos para llevar a cabo actividades distintas de las que han venido realizando hasta el momento.

5. LOS PERFILES DE EXIGENCIAS BASADOS EN COMPETENCIAS

La orientación psicométrica, aunque sigue muy extendida y sigue siendo muy útil, ha ido dejando paso al enfoque centrado en las competencias; esto es, a la definición de los perfiles de exigencias de los puestos en base a *los comportamientos que debe llevar a cabo el ocupante del puesto para realizar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad*.

Para elaborar estos perfiles de exigencias es preciso seguir un proceso riguroso, al igual que en el resto de las actuaciones en la gestión de recursos humanos. Así, el proceso general que se seguirá para definirlos será el siguiente (ver Figura nº 12):

0. En primer lugar, es preciso que la dirección estratégica de la empresa haya definido la *visión* de lo que se desea que sea la organización, así como sus *objetivos* y *planes estratégicos*. En este proceso, obviamente, deberán haber quedado definidos y explicitados los *valores* y la *misión* de la organización.

Al definir el modelo estratégico, se estarán definiendo las líneas generales del negocio de la empresa; el tipo de relaciones que se van a mantener tanto con los clientes, como entre los empleados; las áreas clave de resultados; etc. Éste será el punto de partida y, a partir de este momento, se trabajará de la forma que se explica a continuación, siempre suponiendo que es la primera vez que se definen los perfiles de exigencias de los puestos, dentro del enfoque de competencias.

En este caso es aconsejable que participe en el proceso un equipo de consultores externos que facilitará la solución de problemas y la formación de los técnicos de recursos humanos que, posteriormente, tendrán la responsabilidad de mantener actualizados los perfiles. De esta forma, además, seguramente los empleados percibirán todo el proceso como más objetivo, ya que no se puede olvidar que implantar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias supone un cambio importante con

respecto a la forma anterior de trabajar y, como consecuencia, se pueden generar las naturales resistencias.

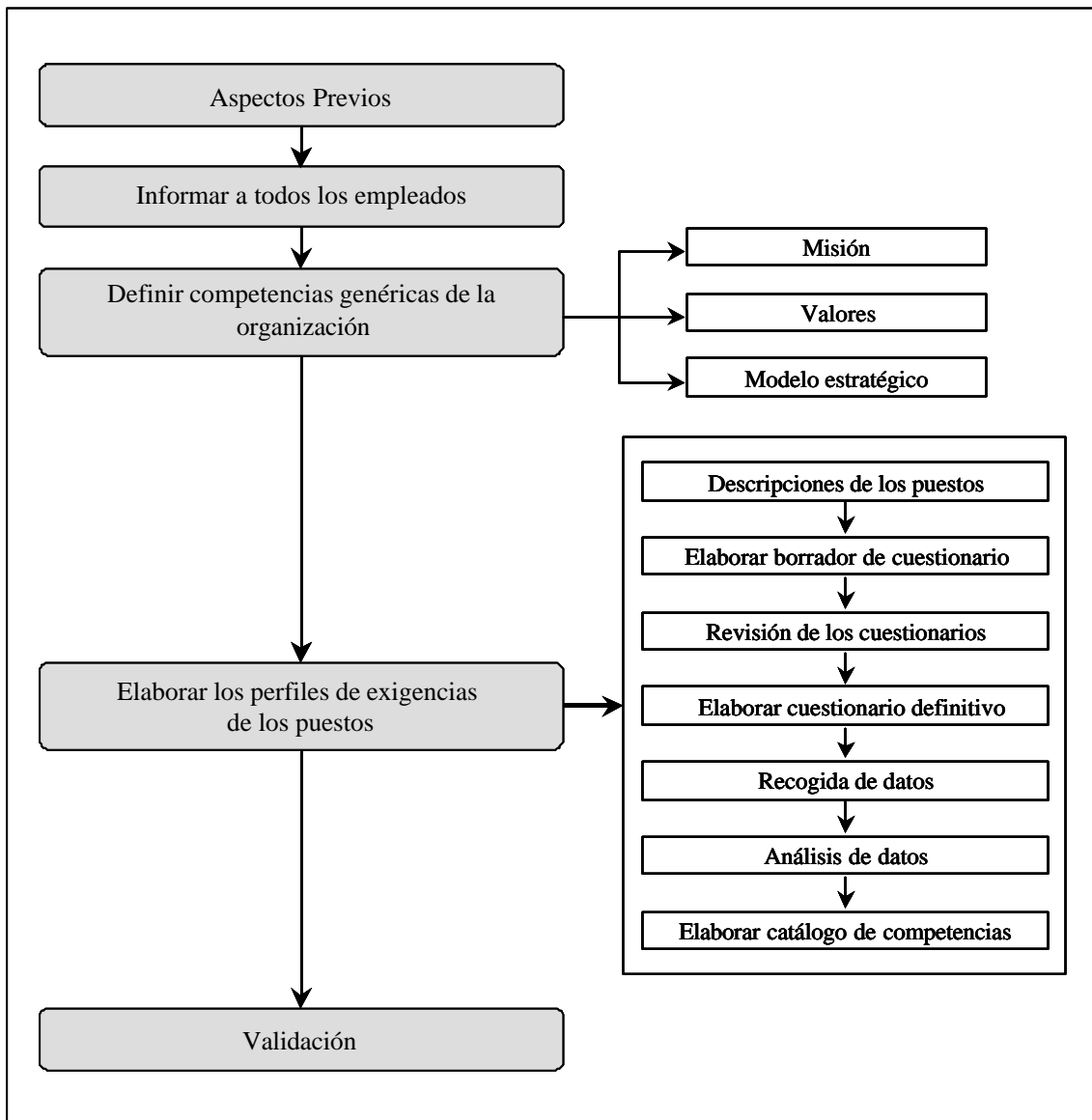


Figura n° 12. *Proceso de elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos*

También es preciso señalar que el modelo que se presenta aquí difiere del presentado en Pereda y Berrocal (2001), ya que en sucesivas aplicaciones del mismo hemos comprobado que dicho modelo inicial se podía modificar y simplificar, permitiendo obtener mejores resultados.

1. *Información a todos los empleados.* La elaboración de los perfiles de exigencias va a exigir la participación de todos los empleados de la organización. Por ello, es fundamental que todos tengan información de los objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo. Esta información, dependiendo fundamentalmente del tamaño de la empresa y de la dispersión geográfica de sus instalaciones, se puede hacer “cara a cara” o, como es más habitual, a través de una carta personalizada y firmada, preferentemente, por el director general, o, en su defecto, por el de recursos humanos.

La información se deberá centrar en la explicación de lo que supone el que la gestión de recursos humanos de la empresa se enfoque desde el punto de vista de las competencias; sobre las aplicaciones que se darán al enfoque de competencias dentro de la organización; y sobre el proceso de trabajo que se seguirá para definir los perfiles de exigencias de los puestos.

En este punto es importante resaltar la conveniencia de contar con los representantes de los trabajadores durante todo el proceso, y no solamente al nivel de mantenerles informados, sino de implicarles totalmente en el trabajo. Desde nuestro punto de vista, es aconsejable formar un comité constituido por representantes de la dirección y de los trabajadores, cuya misión fundamental será la de velar por la objetividad y la transparencia de todo el proceso, a través de reuniones periódicas con el equipo encargado del trabajo.

2. *Definición de las competencias genéricas o estratégicas de la organización.* Las competencias estratégicas recogen los aspectos que deberán estar presentes en todos los puestos de la organización, ya que son imprescindibles para que ésta pueda alcanzar sus objetivos trabajando dentro del marco definido por la visión de la empresa y respetando los valores que son importantes para la misma.

Por tanto, estas competencias deberán formar parte del perfil de exigencias de todos los puestos de la empresa, aunque los comportamientos que incluirán en cada uno de ellos podrán ser distintos en función de su contenido.

Por ejemplo, si uno de los valores de la empresa es la “calidad”, en todos los puestos estará representada una competencia que se podría denominar *orientación a la calidad*; sin embargo, los comportamientos incluidos en dicha competencia serán distintos en los puestos de dirección de producción, técnico de recursos humanos, operario de producción, vendedor o teleoperador. De lo que no hay duda, es de que todas las personas que ocupen estos puestos deberán tener la competencia de “orientación a la calidad”.

EJEMPLO

Supongamos una empresa de distribución, en la que es importante el valor “orientación al cliente”. Los productos de la empresa tienen un gran prestigio en el mercado, los vendedores atienden de manera impecable a los clientes...

En un momento determinado, un cliente que había pedido financiar su compra, decide pagarla al contado. Le ponen en contacto con el departamento financiero y la persona que le atiende le pone múltiples objeciones y le dificulta, innecesariamente, el cambio que desea hacer. En este puesto del departamento financiero, ¿no debería formar parte de su perfil de exigencias la competencia “orientación al cliente”?

Para definir las competencias estratégicas de la organización, se utilizarán distintas fuentes de información:

- ? El *modelo estratégico* de la empresa, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos.
- ? Los *valores* de la organización, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar, dentro de la organización, para conseguir los objetivos estratégicos.

- ? La *misión* de la organización; esto es, el papel que desea desempeñar en la economía y en la sociedad.

EJEMPLO

La empresa “Deportes con Marcha”, al definir sus objetivos y planes estratégicos lo ha hecho dentro de su misión, definida por sus fundadores como Manteniendo un espíritu de servicio, proporcionar material deportivo cómodo, seguro y de calidad a precios asequibles, con el fin de servir al mayor número posible de clientes.

Asimismo, se han tenido en cuenta los valores de la empresa:

- ? *Servicio al cliente. Las acciones y decisiones de todo el personal de la empresa estarán dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes.*
- ? *Colaboración. Todas las acciones y decisiones que se lleven a cabo en la empresa estarán presididas por un espíritu de colaboración entre directivos y empleados, independientemente de su nivel jerárquico.*
- ? *Autonomía. Se favorecerá, a todos los niveles, el trabajo con autonomía y la asunción de responsabilidades.*
- ? *Innovación. Se apoyarán todas las ideas y sugerencias, individuales o de equipo, que propongan formas de mejorar métodos de trabajo, sistemas de venta y distribución, productos, relaciones humanas o cualquier otro aspecto de la empresa.*
- ? *Desarrollo del personal. Se mantendrá una política activa de formación continua con el objetivo de favorecer el desarrollo constante de los empleados, tanto desde el punto de vista profesional, como desde el personal.*

A partir de estas informaciones, el equipo técnico encargado del trabajo elaborará un listado de las competencias que parecen ser relevantes para la empresa, con sus correspondientes definiciones operativas, y trabajará con los componentes de la dirección estratégica para que éstos señalen las que consideran realmente importantes para la organización, así como su orden de importancia dentro de la misma, lo que, posteriormente permitirá definir las prioridades de actuación.

La forma más adecuada de trabajar con los miembros de la dirección estratégica es a través de una entrevista semiestructurada, durante la cual cada uno de ellos elige, del

listado de posibles competencias estratégicas que se le presente, las que considera realmente relevantes (no más de 5 ó 6) para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, trabajando dentro del marco definido por sus valores y su misión, y las ordenan según la importancia que consideran que deben tener cada una de ellas en la empresa.

De esta manera, trabajando con los datos tal y como se explicará más adelante, se dispondrá, al finalizar esta fase, del catálogo de *competencias estratégicas o genéricas* de la empresa; esto es, de *las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización*, quedando éstas ordenadas según su importancia y acompañada, cada una de ellas, de su correspondiente definición operativa.

EJEMPLO

La empresa “Deportes con Marcha” se dedica a la fabricación de todo tipo de prendas deportivas y a su posterior comercialización en todo el territorio nacional. La empresa actualmente es líder de ventas en los productos que fabrica y se encuentra en un excelente momento económico. Estamos en el año 2001. Para el año 2003 se han fijado como objetivos estratégicos de la compañía un aumento del 40 % de las ventas y del 20 % en los beneficios antes de impuestos.

Para conseguir estos objetivos, se han tomado, entre otras, las siguientes decisiones con respecto a la planificación estratégica de la empresa:

- 1. El 1 de enero del año 2003 se comenzarán a comercializar en Francia y en Portugal los productos de la empresa.*
- 2. El 1 de enero del año 2002, se automatizarán las líneas de montaje en el área de producción con el fin de atender al aumento de la demanda que se prevé se producirá al introducirse la empresa en los nuevos mercados, lo que, además, implicará una reducción del 30% de la plantilla de producción.*
- 3. El 1 de enero del año 2002 se informatizará totalmente el trabajo administrativo de la empresa, lo que tendrá como consecuencia que la plantilla de administrativos se*

reducirá en un 10 %.

- 4. A partir del 1 de enero del año 2003, todos los departamentos de la empresa se relacionarán entre sí a través de un sistema de correo electrónico, en un intento de reducir el gasto de papel que, en los últimos meses, ha aumentado de forma significativa.*

En la definición y elaboración de estos objetivos y planes estratégicos habrá participado el director de recursos humanos.

Esta empresa nos servirá para desarrollar los ejemplos siguientes.

EJEMPLO

“Deportes con Marcha” ha encargado a la consultora “Consultores Integrados” la elaboración del Catálogo de Competencias de la empresa. Los consultores encargados del trabajo, tras estudiar detenidamente el modelo estratégico de la empresa, su misión y sus valores, elaboran un listado de las posibles competencias estratégicas de la empresa, según el modelo que se presenta en el Anexo de la Documentación.

A continuación, se entrevistan individualmente con el director general de “Deportes con Marcha” y con los componentes de la dirección estratégica, formada por los directores de producción, de recursos humanos, financiera y comercial, y, a partir de los resultados de sus entrevistas, definen las siguientes competencias como relevantes para la empresa y en el orden de importancia citado:

- ? Orientación al cliente. Satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable, tanto para él como para la empresa, manifestando una alta calidad de servicio, identificando y solucionando las necesidades de los clientes de la manera más eficaz y eficiente posible.*
- ? Aprendizaje. Aprender rápidamente métodos y técnicas de trabajo nuevos, conociendo los actuales y más avanzados en su profesión.*
- ? Innovación. Desarrollar nuevas formas de trabajo que permitan mejorar el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción propia o de los miembros del equipo;*

pensar constantemente en modificaciones de los productos que mejoren su calidad o atractivo para los clientes.

- ? *Trabajo en equipo. Trabajar de forma eficaz, abierta y colaborativa con otras personas, que realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar problemas y resolverlos.*
- ? *Autonomía. Responsabilizarse del propio trabajo sin necesitar una supervisión directa continua, organizándolo y tomando, de manera personal, las decisiones que le competen.*
- ? *Flexibilidad. Mantener la efectividad en diversos entornos y actividades, modificando su comportamiento en situaciones de cambio y ambigüedad, cuando es necesario.*

Una vez definidas las competencias estratégicas, se puede seguir adelante en el proceso de definición de los perfiles de exigencias de los puestos.

3. *Definición de los perfiles de exigencias de los puestos.* En este caso, el proceso que se seguirá, deberá dividirse en una serie de fases:

3.1. *Descripciones de los puestos.* El paso inicial será, siempre, confirmar que las descripciones de puestos de la empresa están actualizadas. Si no es así, el proceso de definición de los perfiles de exigencias de los puestos deberá comenzar por el análisis y la descripción de los mismos.

Una vez que están disponibles las descripciones actualizadas de los puestos, se puede seguir adelante.

3.2. *Elaboración del borrador de cuestionario.* A partir de las descripciones de puestos y del listado de competencias genéricas, anteriormente elaborado, se prepara el primer borrador del cuestionario que se utilizará como base de la recogida de datos. Este cuestionario, tal y como se muestra en el ejemplo del Anexo de la Documentación, estará formado por dos partes:

- ? En la primera, se presenta un listado de las competencias genéricas y específicas que, a partir de la descripción del puesto y del listado de competencias genéricas, se consideran importantes para el desarrollo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción del desarrollo del mismo.

El sujeto responderá a esta primera parte del cuestionario en dos fases:

- En primer lugar deberá indicar, de las competencias que se le presentan, las que considera *claves* para el desarrollo de su trabajo. En general, se le pide que indique hasta un máximo de 10 ó 12 de las que se le presentan. En este caso es preciso comprobar si se eligen las competencias estratégicas previamente definidas, ya que si no es así, es preciso estudiar qué sucede para encontrar posibles problemas de incompatibilidad o no aplicar los valores de la empresa en algún puesto o unidad funcional.
- A continuación deberá ordenar las competencias que ha seleccionado según su importancia para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del contenido del puesto.

- ? En la segunda parte del cuestionario, se presentan todas las competencias de la primera parte, pero cada una de ellas acompañada de sus correspondientes comportamientos asociados.

El sujeto deberá trabajar sólo con las competencias que ha seleccionado como “claves” en la primera parte del cuestionario, de la forma siguiente:

- En primer lugar, deberá indicar, en cada una de las competencias que ha considerado claves, los comportamientos que considera realmente relevantes para el desarrollo de su trabajo.

- A continuación deberá ordenar, en cada competencia, los comportamientos que haya seleccionado según su importancia para el desempeño adecuado del contenido del puesto.

Es preciso elaborar un modelo de cuestionario para cada uno de los puestos existentes en la organización. Esta afirmación puede hacer pensar que el proceso es inviable, por el esfuerzo y el tiempo que conllevaría, así como por las dificultades que presentaría la posterior actualización de los perfiles a causa de los cambios que se produzcan en los puestos de trabajo; por ello, es preciso explicarla.

Cuando se habla de competencias específicas, es preciso tener en cuenta que estas se dividen en dos grandes grupos:

- *Competencias comunes.* Son un conjunto de competencias que estarán presentes en distintos, o en todos, los perfiles de puestos de cada unidad funcional de la organización y/o en todos los que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama de la misma, aunque en cada uno de los puestos podrán incluir distintos comportamientos asociados.

Estas competencias comunes son similares a las estratégicas, diferenciándose de ellas en que habrá puestos en la empresa que las incluirán en su perfil y otros que no lo harán, en función de la unidad funcional a la que pertenecen y/o del nivel que ocupan en el organigrama. En el Cuadro nº 1, se presenta un listado de las competencias que más habitualmente se incluyen en los perfiles de exigencias de los puestos de distintas organizaciones, bien como estratégicas, bien como específicas comunes. Estas competencias se presentan en el cuadro, acompañadas de una definición general que sería preciso adaptar a cada caso particular; asimismo, los comportamientos incluidos en cada competencia variarán en función de la actividad de la organización, de sus planes estratégicos, de su

estructura, etc. Por último, señalar que las competencias del cuadro se presentan ordenadas alfabéticamente, sin que su orden indique, por tanto, en ningún caso, mayor o menor importancia.

Cuadro n° 1. Competencias estratégicas y específicas comunes más habitualmente empleadas

- ? *Aprendizaje.* Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.
- ? *Atención al detalle.* Realizar el trabajo prestando atención a todas las áreas afectadas, revisando todos los procesos y tareas. Prestar atención a todos los aspectos del trabajo.
- ? *Colaboración.* Trabajar de forma eficaz y eficiente con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.
- ? *Comunicación.* Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
- ? *Decisión.* Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.
- ? *Desarrollo del personal.* Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.
- ? *Energía.* Actuar con decisión en su campo de trabajo, creando y manteniendo un nivel adecuado de actividad.
- ? *Excelencia.* Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.
- ? *Flexibilidad.* Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas. También se denomina *Adaptabilidad* o *Flexibilidad al cambio*.

- ? *Influencia*. Persuadir a otros y conseguir que modifiquen voluntariamente su comportamiento.
- ? *Iniciativa*. Responsabilizarse del trabajo, comprometiéndose con las funciones de su área de actividad, sin necesitar una supervisión directa continua y tomando, de manera personal, las decisiones que le corresponden. También se denomina, en ocasiones, *Autonomía* o *Responsabilidad*.
- ? *Liderazgo*. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.
- ? *Mejora continua*. Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.
- ? *Negociación*. Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- ? *Orientación al cliente*. Ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes, identificando sus necesidades y dando satisfacción a las mismas. También se denomina, en ocasiones, *Técnica de venta* u *Orientación al cliente interno/externo*.
- ? *Persistencia*. Persistir en la realización de las tareas, superando los obstáculos, hasta llegar a la finalización de las mismas.
- ? *Planificación/Organización*. Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento. También se puede denominar *Gestión de proyectos*.
- ? *Recogida de información*. Obtener las informaciones necesarias de forma detallada, a partir de una amplia variedad de fuentes y utilizando distintos procedimientos.
- ? *Resistencia a la tensión*. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
- ? *Solución de problemas*. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal

fijado.

? *Trabajo en equipo.* Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.

- *Competencias técnicas.* Se refieren a los comportamientos referidos a los aspectos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante del puesto, en función del contenido del mismo; por ejemplo, los comportamientos referidos a la realización correcta de una entrevista de selección, a la elaboración de un presupuesto de compras, a la elaboración de nóminas, al diseño de una línea de montaje, etc.

Estas competencias se refieren, por tanto, a los comportamientos que exigen disponer de amplios y detallados conocimientos de las técnicas más avanzadas en la profesión, aplicándolos de forma eficaz y eficiente en los momentos adecuados.

Por tanto, cuando se habla de cuestionarios distintos para cada puesto, se está indicando la necesidad de disponer de cuestionarios que tendrán una amplia parte común y una parte específica más reducida, referida a las competencias técnicas.

3.3. *Revisión de los cuestionarios.* Los responsables de cada unidad funcional de la empresa recibirán los borradores de los cuestionarios de los puestos que les afecten y los revisarán. Posteriormente, en una entrevista con los componentes del equipo técnico, sugerirán todos los cambios que, desde su punto de vista, deberían introducirse en el cuestionario. Dichos cambios se discutirán y se tendrán en cuenta siempre que estén bien justificados.

Es preciso insistir en que cuando se habla de “cuestionarios” se está hablando en plural por esas diferencias que introducen las competencias técnicas.

3.4. *Elaboración del cuestionario definitivo.* Una vez introducidos los cambios que se hayan detectado como necesarios en la fase anterior, quedarán elaborados los cuestionarios definitivos que se utilizarán para la recogida de datos.

3.5. *Recogida de datos.* Para la recogida de datos será más adecuado utilizar un método u otro según una serie de variables:

? El presupuesto económico disponible.

? El plazo temporal en que se desea acabar el trabajo.

? El tamaño de la empresa.

? La dispersión geográfica de las instalaciones de la empresa.

En general, los dos métodos más utilizados son el cuestionario y la entrevista; sin embargo, cuando se utiliza el cuestionario, se suele combinar con la entrevista, dado que ésta permite completar los datos cuantitativos del cuestionario con informaciones cualitativas.

Siempre que las circunstancias lo permitan se deberá utilizar la *entrevista semiestructurada* como técnica, ya que es la que permite obtener informaciones más completas.

Esta entrevista se apoya en el uso de un protocolo como el que se ha presentado en el Anexo de la Documentación.

El entrevistador comienza pidiéndole al sujeto que elija las competencias que considera verdaderamente claves para el desempeño eficaz, eficiente y seguro de su trabajo. A continuación le pide que explique y razone sus elecciones.

Una vez que estos aspectos han quedado suficientemente claros, el entrevistador le pide al sujeto que ordene las competencias que ha elegido en función de su importancia para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del trabajo. Cuando el sujeto lo ha hecho, el entrevistador le pide que explique y razone la ordenación que ha hecho.

El procedimiento se sigue de la misma forma para la elección y ordenación por importancia de los comportamientos asociados a cada competencia.

Aunque en teoría, lo más correcto sería realizar la entrevista a todos y cada uno de los componentes de la empresa, en la práctica se suele trabajar con una muestra representativa de los puestos de la empresa. Así, una vez elaborado el *manual de funciones* de la organización, en el que se habrán incluido las descripciones actualizadas de los puestos existentes en la misma, se procede de la forma siguiente:

- ? Se estratifican los puestos por unidades funcionales y/o por todas aquellas variables que se consideren relevantes; como, por ejemplo, país, área geográfica, etc.
- ? Una vez hecha la estratificación, en todos los casos en que los puestos estén ocupados por menos de 5 empleados, se les entrevista a todos ellos, con el fin de garantizar la fiabilidad y validez de los resultados.
- ? Cuando el número de empleados que ocupan el puesto es mayor de 5, se escogen aleatoriamente un 30 % de ellos, siempre cuidando que sean personas que conozcan bien el trabajo y manteniendo, siempre, el número mínimo de 5 empleados por puesto.

EJEMPLO

Para el ejemplo que vamos a presentar, utilizaremos los datos de la plantilla futura de “Deportes con Marcha, S.A.”, que se presentan en la Tabla nº 1.

En este caso, se supone que la estratificación para elegir la muestra se ha hecho por unidades funcionales. En la Tabla nº 2, se presentan los puestos de la empresa estratificados, las personas que conforman la plantilla de la organización, y la muestra de empleados que se elegiría para formar la muestra.

Tabla nº 1. Plantillas actual y futura de la empresa del ejemplo

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN		
Puestos	Plantilla actual	Plantilla 2002
Director de producción	1	1
Jefes de taller	3	3
Operarios	100	70
Administrativos	5	3
Total	109	77
DIRECCIÓN COMERCIAL		
Puestos	Plantilla actual	Plantilla 2003
Director comercial	1	1
Delegados de zona	5	7
Jefes de equipo	10	12
Comerciales	100	120
Administrativos	10	12 (AÑO 2002)
Técnicos	5	5
TOTAL	131	157
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
Puestos	Plantilla actual	Plantilla 2003
Director de RRHH	1	1
Técnicos	2	2

Administrativos	5	3 (año 2002)
Total	8	6
DIRECCIÓN FINANCIERA		
Puestos	Plantilla actual	Plantilla 2003
Director financiero	1	1
Técnicos	5	5
Administrativos	10	9 (año 2002)
Total	16	15
Total empresa	264	255

Tabla nº 2. Puestos, plantilla y muestra del ejemplo

Dirección de Producción	Plantilla	Muestra
Director de producción	1	1
Jefes de taller	3	3
Operarios	70	21 (30 %)
Administrativos	3	3
Total	77	28
Dirección Comercial	Plantilla	Muestra
Director comercial	1	1
Delegados de zona	7	5 (30 % = 2,1)
Jefes de equipo	12	5 (30 % = 3,6)
Comerciales	120	36
Administrativos	12	5 (30 % = 3,6)
Técnicos	5	5
Total	157	57
Dirección de Recursos Humanos	Plantilla	Muestra
Director de RRHH	1	1
Técnicos	2	2
Administrativos	3	3

Total	6	6
Dirección Financiera	Plantilla	Muestra
Director financiero	1	1
Técnicos	5	5
Administrativos	9	5 (30 % = 2,7)
Total	15	11
Total empresa	255	96

EJEMPLO

Somos conscientes de que, seguramente, en este caso, la muestra habría sido mayor, pues habría que haber elegido, probablemente, a todos los delegados de zona, a todos los jefes de equipo y a un mayor número de vendedores, pues podría haber diferencias, por ejemplo, entre los perfiles de exigencias de España, Francia y Portugal.

Sin embargo, sólo se pretendía ejemplificar las explicaciones de una forma simple y comprensible.

Cuando se utiliza el *cuestionario* como método de recogida de datos, lo más adecuado es que lo cumplimenten todos los empleados, aunque si la plantilla de la empresa es muy grande, se puede trabajar con una muestra de sujetos, elegida de la misma forma que se ha explicado para la entrevista, aunque formada por un mayor porcentaje de sujetos.

Al emplear el cuestionario como método de recogida de datos, se pueden completar los resultados cuantitativos obtenidos con él a través de la realización de entrevistas individuales y/o de reuniones de grupo, con las que se podrán obtener las importantes informaciones cualitativas que no proporciona el cuestionario, sobre todo en los aspectos referidos a las causas por las que los sujetos han elegido las competencias que han seleccionado para formar parte del perfil..

3.6. *Análisis de datos*. Para elaborar los perfiles de exigencias de los puestos no es preciso realizar complejos análisis estadísticos. Así, se pueden encontrar dos situaciones:

? *Sólo hay un sujeto en el puesto*. En este caso, el perfil de exigencias del puesto estará formado por las competencias elegidas por el sujeto y en el orden de importancia que les haya asignado. En cada competencia se incluirán los comportamientos asociados que haya elegido el sujeto y en el orden de importancia que les haya asignado.

? *Más de un sujeto en el puesto*. En este caso, de nuevo nos encontramos con dos posibles situaciones:

- Todos los sujetos han elegido las *mismas competencias* como relevantes para el puesto, pero *les han asignado diferentes órdenes de importancia*. En este caso, la *moda* parece ser el estadístico más adecuado para decidir el orden final de importancia de las competencias dentro del perfil de exigencias.

EJEMPLO

Supongamos que al recoger los datos para elaborar el perfil de exigencias de un puesto, los cinco sujetos que han respondido al cuestionario, o a la entrevista, han dado las respuestas que se presentan en la Tabla nº 3. Asimismo, en la última columna de la tabla, se presenta la moda de los ordenes de cada competencia y, como consecuencia, su orden final de importancia dentro del perfil de exigencias del puesto.

Tabla nº 3. *Ordenes de importancia asignados por los sujetos a las competencias elegidas como relevantes y orden (moda) final de importancia de las mismas*

Competencias	Ordenes asignados por los sujetos					Orden (moda)
	A	B	C	D	E	
Orientación al cliente	3	1	1	1	2	1
Trabajo en equipo	4	8	4	4	4	4
Autonomía	2	7	7	7	7	7
Flexibilidad	1	3	3	3	1	3
Planificación	6	6	6	6	6	6
Solución de problemas	5	5	5	5	5	5
Energía	8	4	8	2	8	8
Negociación	7	2	2	8	3	2

- Los sujetos han elegido *diferentes competencias* como relevantes para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del trabajo. Es la situación más habitual. En este caso, aparecen diferentes competencias y, por supuesto, ordenes de importancia distintos; por tanto, se dispone de dos indicadores diferentes:

- ? *Porcentaje de sujetos* que han elegido la competencia como relevante, lo que indicará el grado de acuerdo entre los mismos, sobre la relevancia de la misma.
- ? *Moda de los ordenes* que han asignado a la competencia los sujetos que la han elegido, lo que indicará la importancia de la competencia entre las que, el sujeto ha considerado relevantes.

Por tanto, para decidir las competencias que formarán parte del perfil de exigencias del puesto, habrá que tener en cuenta ambos aspectos: *relevancia (R)* e *importancia (I)*. Para ello, se trabajará de la forma siguiente:

- ? En primer lugar, se tiene en cuenta la relevancia y se eliminan todas aquellas competencias que no hayan elegido, al menos, un 30 % de los sujetos, ya que, en ese caso, se puede considerar como un porcentaje no significativo que sólo representa algunas elecciones espúreas.
- ? En el resto de las competencias se calcula el producto (*Relevancia*) x (*Importancia*); esto es, (% de sujetos que han elegido la competencia como relevante) x (Importancia obtenida a partir de la moda de los ordenes asignados a la competencia por dichos sujetos).

En el caso de la moda, un valor mayor indicará una menor importancia de la competencia, por lo que es preciso transformarla para que realmente indique la importancia concedida a la competencia. Así, por ejemplo, si los valores de la moda van de 1 a 5, el valor “1” representará la competencia a la que se le ha dado el primer lugar en importancia, y la que obtenga el valor “5”, será la menos importante. Por eso, se puede hacer una sencilla transformación para obtener el valor “I” real, tal y como se muestra en la Tabla nº 4, con 5 valores para la moda.

Tabla nº 4. *Conversión de las modas en “I”*

Moda	1	2	3	4	5
I	5	4	3	2	1

El resultado final del producto “R x I” indicará el orden definitivo de la competencia dentro del perfil de exigencias del puesto.

EJEMPLO

Supongamos que al recoger los datos para elaborar el perfil de exigencias de un puesto, los cinco sujetos que han respondido al cuestionario, o a la entrevista, lo han hecho de la forma que se presenta en la Tabla n° 5, en la que se representan con un aspa (x) las competencias elegidas como relevantes por los sujetos y el orden que han asignado a las 10 elegidas por cada uno de ellos, de las 15 que se les presentaban.

Tabla nº 5. Ejemplo de competencias elegidas como relevantes y orden asignado, por los sujetos a las mismas

Competencias	A		B		C		D		E	
Aprendizaje	X	10	X	9	X	9	X	10	X	9
Orientación al cliente	X	3	X	1	X	1	X	1	X	2
Innovación	X	2	X	10	X	10	X	9	X	10
Trabajo en equipo	X	4	X	8	X	4	X	4	X	4
Autonomía	X	9	X	7	X	7	X	7	X	7
Flexibilidad	X	1	X	3	X	3	X	3	X	1
Planificación	X	6	X	6	X	6	X	6	X	6
Excelencia										
Liderazgo	X	8					X	8		
Conocimientos técnicos										
Mejora continua										
Solución de problemas	X	5	X	5	X	5	X	5	X	5
Resistencia a la tensión										
Energía			X	4	X	8	X	2	X	8
Negociación	X	7	X	2	X	2			X	3

EJEMPLO

Los porcentajes de sujetos que han elegido cada competencia como relevante y las modas de los ordenes asignados a cada una de ellas, se presentan en la Tabla nº 6. Asimismo, en dicha tabla se presentan las transformaciones de las modas en "I", los resultados del producto "R x I", así como el orden definitivo de importancia que se ha asignado a cada competencia dentro del perfil de exigencias del puesto.

EJEMPLO

Las competencias que, en la Tabla n° 6 no tienen asignados valores para “R” e “I”, son aquellas que, tal y como aparecía en la Tabla n° 5, habían elegido como relevantes menos del 30 % de los sujetos.

Asimismo, como se puede apreciar en la tabla, aunque cada sujeto elegía sólo 10 competencias, en el perfil de exigencias del puesto se incluirán 11, que son las que han sido elegidas por más del 30 % de los sujetos.

Tabla n° 6. Porcentajes de elecciones, moda de los ordenes, producto “R x I” y orden final de importancia de las competencias en el perfil de exigencias del puesto del ejemplo

Competencias	% (R)	Moda	I	R x I	Orden
Aprendizaje	100	9	2	200	9
Orientación al cliente	100	1	10	1000	1
Innovación	100	10	1	100	11
Trabajo en equipo	100	4	7	700	4
Autonomía	100	7	4	400	7
Flexibilidad	100	3	8	800	2
Planificación	100	6	5	500	6
Excelencia					
Liderazgo	40	8	3	120	10
Conocimientos técnicos					
Mejora continua					
Solución de problemas	100	5	6	600	5
Resistencia a la tensión					
Energía	80	8	3	240	8
Negociación	80	2	9	720	3

Una vez que se ha llevado a cabo el análisis de datos de los resultados obtenidos con las competencias, se trabaja de la misma forma con los

comportamientos asociados a cada una de ellas, que hayan sido elegidas como relevantes por los sujetos y con los ordenes de importancia que hayan asignado a los mismos.

Finalizado el análisis cuantitativo de los datos, se deberán estudiar las informaciones cualitativas que se hayan recogido, por si fuese necesario revisar o matizar los resultados cuantitativos.

Al finalizar el análisis de datos, por tanto, se dispondrá del perfil de exigencias *provisional* de cada puesto, con los comportamientos asociados a cada competencia, unas y otros ordenados según su importancia para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del trabajo.

3.7. *Elaboración del catálogo de competencias de la organización.* El catálogo de competencias de la organización es el resultado final de todo el proceso de trabajo. Su estructura deberá ser la siguiente:

- ? *Introducción y objetivos.* En este apartado se explica la justificación del trabajo, así como los objetivos perseguidos con el mismo y las aplicaciones futuras de los perfiles de exigencias elaborados.
- ? *Metodología.* Se explica el procedimiento seguido para elaborar los perfiles de exigencias de los puestos, de forma que cualquier persona pueda entender como se han elaborado dichos perfiles.
- ? *Resultados.* En este apartado se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos con los análisis de datos realizados.
- ? *Conclusiones.* Las conclusiones se presentarán estructuradas en una serie de apartados:

- *Competencias estratégicas o genéricas.* Se explicarán las competencias estratégicas de la organización, cada una de ellas con todos los comportamientos asociados a las mismas, independientemente de los puestos donde se incluyan.
- *Competencias específicas.* Se incluirán todas las competencias específicas, comunes y técnicas, de la organización, cada una de ellas con los comportamientos asociados a la misma, independientemente de los puestos en que se incluyan.
- *Perfiles de exigencias.* Se presentarán los perfiles de exigencias de cada puesto, incluyendo las competencias estratégicas y técnicas, ordenadas en función de su importancia en el mismo. En cada competencia, se incluirán los correspondientes comportamientos asociados, también ordenados según su orden de importancia.

? *Anexos.* En los anexos se incluirán los modelos de instrumentos utilizados en el trabajo, así como las tablas de resultados que no se hayan incluido en el apartado “resultados”, en el que, fundamentalmente, se habrán utilizado gráficas.

4. *Validación.* Hasta aquí se ha trabajado para definir los perfiles de exigencias de los puestos de la organización, en los que se habrán incluido las competencias estratégicas y específicas relevantes para poder desempeñar con eficacia, eficiencia y seguridad el trabajo.

Ahora bien, no se dispone todavía de informaciones objetivas sobre cuál es la relación de los comportamientos incluidos en el perfil con el rendimiento de los empleados en su trabajo, ni sobre el poder de discriminación de cada uno de ellos entre sujetos con rendimiento excelente, normal y bajo. Esto es lo que se estudiará en esta fase de validación.

Para validar los perfiles será preciso trabajar en dos líneas paralelas:

- ? En primer lugar, se deberá diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada empleado, y en qué grado las presenta, de las incluidas en el perfil de exigencias de su puesto.
- ? También será necesario diseñar un sistema de evaluación del rendimiento de los empleados basado en competencias, de la forma que se explicará en el capítulo correspondiente.

Es obvio que ambas evaluaciones se deberán llevar a cabo simultáneamente.

Una vez realizadas las evaluaciones, será posible, utilizando las oportunas técnicas estadísticas, conocer:

- ? La correlación de cada competencia con el rendimiento de los sujetos.
- ? La correlación de cada uno de los comportamientos incluidos en las competencias con el rendimiento de los sujetos.
- ? El grado de adecuación con que los comportamientos asociados se han incluido en cada una de las competencias.
- ? El poder discriminante de cada competencia como predictora del rendimiento de los sujetos.
- ? El poder discriminante de cada comportamiento asociado como predictor del rendimiento de los sujetos.

A partir de estos resultados, será preciso, seguramente, introducir cambios en los perfiles de exigencias previamente definidos, para disponer de los que serán

realmente válidos y, consecuentemente, útiles en la gestión de los recursos humanos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Adams, K. (2000). Cómo utilizan los empresarios las competencias vinculadas a la remuneración, a la promoción y a las categorías profesionales. *Training and Development Digest*, Noviembre, 25, 18-30.
- Aledo, A. (1995). El análisis de competencias: ¿Un camino hacia el learning organization? *Capital Humano*, 81, 52-55.
- Alles, M. A. (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arce, F. (2000). Desarrollo de competencias. *Training and Development Digest*, Septiembre, 24, 28-29.
- Bustillo, C.; Martínez, M. J. y Pinedo, A. (1999). El análisis del potencial basado en competencias: un caso práctico. *Capital Humano*, Noviembre, 127, Suplemento Selección de Personal, 26-38.
- Cantera, F. J.; García-Morán, R. y Gomez, G. (1996). Ingeniería por competencias. *Capital Humano*, 95, 36-41.
- Carazo, J. A. (1999). Ibermática: Hacia la gestión por el conocimiento y las competencias. *Capital Humano*, 119, 8-14.
- Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (1998). Competencias 4.0. *Capital Humano*, 111, 48-50.
- De Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.

- Dolan, S.; Schuler, R. S. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Fitz-Enz, J. (1992). *El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- Fitz-Enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- García, A. y Paniagua, S. (1997). El desarrollo de competencias como instrumento de selección y gestión de los recursos humanos. La experiencia de la Caja de Ahorros de Salamanca y Soria. *Capital Humano*, 99, 32-42.
- Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997) *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000-Epise.
- Lévy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Louart, P. (1994). *Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, Gestión 2000-Eyrolles.
- Mitrani, A.; Dalziel, M. M. y Suárez de Puga, I. (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Morales, A. C.; Ariza, J. A. y Morales, E. (1999). *Gestión integrada de personas. Una perspectiva de organización*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Pereda, S. (1997). *Técnicas de gestión en recursos humanos (I)*. Madrid: CEPADE.

- Pereda, S. y Berrocal, F. (1993). *La valoración de los puestos de trabajo*. Madrid: Eudema.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces (1ª reimpresión).
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Prieto, J. M. (1997). Prólogo. En C. Levy-Leboyer. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sánchez-Alarcos, J. (2001). Gestión por incompetencias. *Training and Development Digest*, Enero, 26, 26-31.
- Ulrich, D.; Losey, M. R. y Lake, G. (1997). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.