

**DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LA  
GESTIÓN POR COMPETENCIAS PERSONALES, HACIA  
UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS EN  
LA ERA DEL CONOCIMIENTO**

---

**Manuel González Martínez\***

**RESUMEN**

En este trabajo se pretende abordar el enfoque existente sobre la dirección estratégica por competencias y en especial sus aportaciones a la nueva visión que genera en la dirección de políticas de desarrollo de personas; tratando de definir la importancia que adquieren para el logro del éxito de las empresas, entendiendo este éxito, desde el enfoque del cumplimiento de sus expectativas dentro del ambiente competitivo en que se desarrollan. Enfoque que, como ya se señalará en los próximos apartados, tiene sus fundamentos en la teoría de los recursos y capacidades, pero que en avances teóricos posteriores se dan cuenta que el peso específico es de carácter asimétrico dando mayor preponderancia en lo referente a los posibles factores del éxito y del sostenimiento de ventajas competitivas a los intangibles centrados en las capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes, motivaciones; aspectos que son fuentes de competencias básicas distintivas, y que en alguna medida sitúan a las personas en el centro, dándole el protagonismo que le corresponde y debilitando las palabras de barro con que se señalaba que toda persona es sustituible.

Tal vez el modelo de gestión por competencias sea la punta de lanza que trata desde un enfoque teórico generar las herramientas de trabajo que se deberán de empezar a utilizar en la sociedad del conocimiento que se nos deviene a grandes pasos y que ya Alvin Tofler señalaba, en su famoso libro *La Tercera Ola*.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, competencia, recurso humano

---

**(\*)** Director de Maestría y Postgrado de la universidad INCE

## 1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS BÁSICAS DISTINTIVAS

Desde una perspectiva histórica, pero sin alejarnos mucho en la búsqueda de antecedentes teóricos posibles <sup>1</sup> en la teoría sobre gestión por competencias, podríamos señalar que el punto de inflexión lo marcan los trabajos desarrollados por Hamel y Prahalad<sup>2</sup>, siendo el primero y mas importante “The Core Competence of the Corporation” publicado en la Harvard Business Review en el segundo trimestre de 1990, momento en que se produce un rompimiento con el enfoque centrado en la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter, quien había tratado de explicar, con su modelo de cinco fuerzas (proveedores, clientes, amenazas de nuevos entrantes, productos sustitutos y rivalidad e el sector) las reglas de juego que prevalecían en un ambiente competitivo empresarial para la obtención de altos beneficios, y que en alguna forma venía a decir que las empresas o productos cuyas características fuesen su escasa participación en el mercado y poco crecimiento, debían ser objeto de un replanteamiento estratégico para mejorar su posición competitiva o en caso contrario recolocar los recursos en otra actividad.

En ese sentido, aunque Hamel y Prahalad comprendieron los aportes de Porter en el desarrollo de la dirección estratégica, se sintieron preocupados al visualizar como el problema de la falta de competitividad de la empresas norteamericanas era derivado de la filosofía de gestión de cartera de productos y del enfoque de unidades estratégicas de negocios como fuentes de beneficios. La publicación de una serie de artículos en Harvard Business Review entre 1985-1994 culminaron con el concepto de competencias esenciales o habilidades distintivas que surgían de dos

---

<sup>1</sup> Se pueden encontrar antecedentes o enfoques teóricos que en alguna medida permitan intuir alcances de conceptos en lo que después se ha ido desarrollando esta teoría, en autores como Peter Senge, Henry Mintzberg, Ansoff, Penrose, Wernerfelt, y otros autores señalados por Eduardo Bueno y Patricio Morcillo en su trabajo “Propuesta de un modelo de dirección estratégica por competencias básicas distintivas”.

fuentes complementarias conformadas por los recursos y capacidades.

Los recursos, que pueden ser tangibles o intangibles y que engloban los medios físicos, financieros, humanos tecnológicos y organizacionales de la compañía; pero que para ser fuente de una habilidad distintiva deben ser únicos, valiosos y estar apoyado por las capacidades de la compañía para coordinar esos recursos y destinarlo al uso productivo.

Pero las capacidades, que resultan de la interacción, cooperación y toma de decisión dentro de los sistemas que conforman la organización, pueden ser fuente de habilidades distintivas coordinando recursos comunes que pueden no ser ni únicos ni valiosos pero que crean las fortalezas en la empresa que la hacen lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción del cliente, factores estos que son generadores de ventajas competitivas.

En esa idea, Prahalad y Hamel, señalaron que el desarrollo de la habilidades para impulsar competencias distintivas o esenciales, era el camino que se debía de andar para alcanzar el éxito. Entendían que la generación de ventajas competitivas sostenibles y ampliables en el mediano o largo plazo debían fundamentarse no tanto en la búsqueda de sectores, empresas, productos, con oportunidades especiales; sino en el aprendizaje continuo capaz de crear esas competencias distintivas o habilidades impulsoras reales de las ventajas competitivas, centradas en los conocimientos y capacidades que son <sup>2</sup> necesarias para desarrollarlos y posicionarse de una manera efectiva en el mercado.

Siguiendo esta línea, han ido apareciendo nuevos trabajos de autores relevantes, pero para seguir profundizando en el desarrollo del concepto de competencias, me centraré en el que conside-

---

<sup>2</sup> Ver artículo aparecido en el suplemento de nuevo trabajo, del ABC del 4 de enero de 1998, del doctor David B. Allen "Competencias Clave".

ro con el planteamiento más claro, actual e innovador, desarrollado por Eduardo Bueno y Patricio Morcillo <sup>3</sup> en el que comienzan definiendo el enfoque de competitividad desde la dirección por competencias.

Señalan que el concepto de competitividad no es mas que el reflejo de las capacidades que tienen las empresas para poder competir y lograr una mejor posición relativa frente a sus competidores. Pero puntualizan, que esa capacidad de competir viene determinada por la existencia de competencias básicas distintivas, que permiten a la empresa en unas condiciones de riesgo controladas, explotar las oportunidades y superar las amenazas que surgen a lo interno y externo de la organización. Y que mientras más específicas y difíciles de imitar, más asegurado tendrá el éxito y su posicionamiento, aunque para que eso se produzca, la empresa deberá desarrollar una estrategia de valorización de sus competencias básicas distintivas a través de un aprendizaje continuo, enmarcado dentro de las pautas previamente fijadas en su visión, misión y filosofía empresarial; ya que ese proceso de adiestramiento continuo exige el compromiso, la motivación y la participación de todas las personas implicadas en el proyecto empresarial.

En esa idea, al igual que Grant <sup>4</sup>, Hamlet y Prahalat <sup>5</sup>; Eduardo Bueno y Patricio Morcillo coinciden señalando que el nivel de competitividad de una empresa depende de la consistencia de las ventajas competitivas dominadas por la empresa y de las habilidades distintivas no solo para generarlas sino además para protegerlas, potenciarlas y regenerarlas.

---

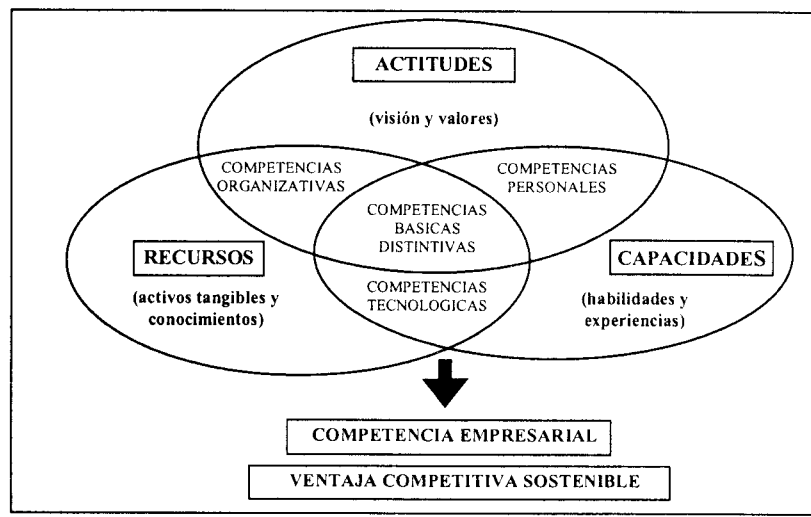
<sup>3</sup> Bueno E. y Morcillo P. *Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo*. Publicado por el Instituto de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, en su documento IADE, N.º 51, Marzo de 1997.

<sup>4</sup> Ver artículo publicado por él en 1991 y 1992, "The resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for strategy formulation". *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114-135.

<sup>5</sup> Trabajos en artículos periodísticos ya citados anteriormente.

Por ello estos autores plantean, que será conveniente que el proyecto empresarial se fundamente en un modelo de mejora continua de la competitividad que grave alrededor de la cartera de competencias básicas distintivas.

En este modelo, denominado por sus autores, de competitividad integral, están presentes tres conjuntos de elementos o competencias básicas distintivas que deben de interactuar adecuadamente y que son de carácter tecnológico <sup>6</sup>, personal y organizativo; en él se trata de resaltar que no hay buenas tecnologías y buenas innovaciones sin personas con capacidades de sacarles provecho; al igual que no se pueden disponer de personas competentes sin diseños organizativos que contemplen el desarrollo de un sistema cultural y político que incentiven las capaci-



Fuente: Bueno E. y Morcillo P.

<sup>6</sup> Factores donde no solo están incluidos las tecnologías, sino también los demás elementos que permiten dentro de las tecnologías el desarrollo de esos conocimientos, además de la acumulación y explotación de la experiencia.

dades, aptitudes, actitudes, motivaciones de la personas que componen la empresa.

En el modelo de Bueno y Morcillo la diferencia viene marcada no por el planteamiento de definición de competencias esenciales a través de los efectos que ellas generan en la empresas sino también por la naturaleza de las competencias que van a conformar las de carácter esencial.

Bajo este modelo de dirección estratégica por competencias se hace necesario que la empresa defina desde el primer momento , lo que quiere ser, lo que hace y lo que es capaz de ser y hacer en el futuro.

Lo que quiere ser, esta acotado por la visión, misión, filosofía y el plan estratégico para conseguirlo que, como plantean en su trabajo, debe de servir de encuentro y no de desencuentro para las personas que participarán en el.

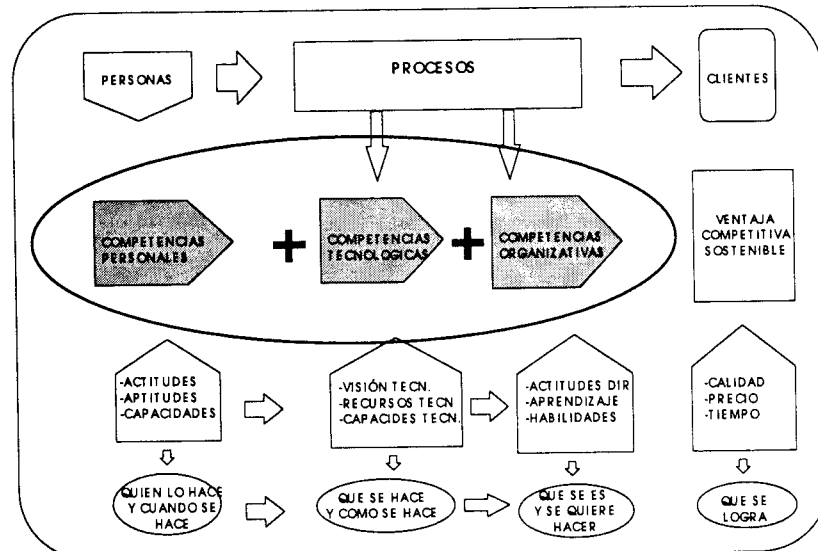
Lo que hace la empresa está profundamente relacionado con los recursos tangibles e intangibles, incluyendo en estos los conocimientos específicos y propios que controla, conocimientos que en alguna forma conforman su capital intelectual y que son productos de su proceso de aprendizaje.

Y lo que es capaz de ser y hacer, es según ellos el reflejo de la calidad de sus capacidades, y fruto de sus habilidades, experiencias, creatividad, destrezas y motivaciones.

Pero tal vez, en su modelo, uno de los aspectos más relevante es la importancia, ya comentada anteriormente, que dan a las capacidades, a la que se refieren como la fuente de vida del área más dinámica y exclusiva de la empresa; diciendo que son de difícil imitación por sus competidores, quienes desconocen las habilidades productivas e ignoran dónde y como se manifiestan los factores que favorecen el máximo aprovechamiento de su capital humano, patrimonio tecnológico y la interacción de la organización.

Y en base a todos los planteamientos señalados, relacionan la composición de competencias empresariales (visión-actitudes, recursos-aptitudes y capacidades-habilidades) con su naturaleza de origen (tecnológica, personal y organizativa), derivando su modelo de competitividad integral en la generación e interacción de las competencias tecnológicas, las competencias personales y las competencias organizativas, y que dejan reflejado en el siguiente gráfico.

#### MODELO DE COMPETITIVIDAD INTEGRAL:ANALISIS POR COMPETENCIAS



FUENTE: BUENO E. Y MORCILLO P.

Sin entrar en un análisis muy detallado de las tres competencias básicas distintivas, podemos señalar como aspectos mas relevantes de ellas que:

- Las competencias tecnológicas tienen una triple dimensión ya que deben ser contagiosas, combinatorias y transversales <sup>7</sup>;

<sup>7</sup> Aspecto que viene reflejado por las numerosas aplicaciones que pueden tener en las diversas actividades de la empresa.

además, deben de estar soportadas sobre tres pilares que se constituyen en las actitudes, aptitudes y capacidades.

- Las competencias personales son el resultado de las cualidades latentes y específicas que tiene las personas que obtienen un determinado éxito en sus actividades profesionales; convirtiéndose estas en competencias personales distintivas cuando el rendimiento obtenido sea superior al que logra la generalidad de las personas en las mismas atribuciones <sup>8</sup>.

- Las competencias organizativas son consecuencia de la integración en forma coherente de las actitudes(visión, misión, filosofía); aptitudes(rutinas, políticas, aprendizaje); capacidades(liderazgo, habilidades directivas, experiencias); que le permiten interactuar interna y externamente de forma eficiente, favoreciendo su adaptación y facilitando el desempeño de la competencias tecnológicas y personales.

Todo lo anteriormente planteado sienta las bases del modelo de competitividad integral de Bueno y Morcillo, propulsor de un nuevo enfoque de la dirección estratégica donde la interrelación y valorización de las competencias básicas distintivas generan ventajas competitivas exclusivas y duraderas.

Cabe resaltar que en este trabajo, habiendo desarrollado el modelo de gestión de competencias y la conceptualización que existe en él, sobre las competencias personales, nos centraremos a continuación en el pensamiento que existe en la dirección de políticas de desarrollo de personal sobre este aspecto, tratando de profundizar en los análisis de varios puntos que giran alrededor de este tema como la contratación de personal, los sistemas de remuneración, y la necesidad de considerar lo racional e irra-

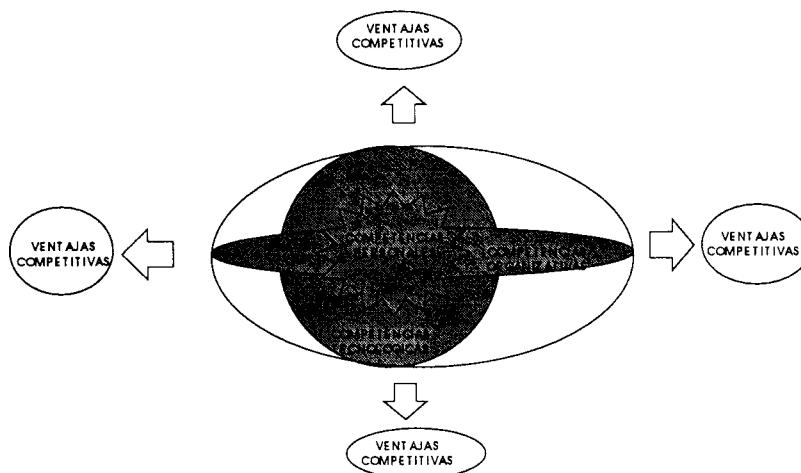
---

<sup>8</sup> La gestión de recursos se ha mantenido tradicionalmente en torno a la definición de puestos de trabajo con lo que se provocaba limitaciones a la movilidad, flexibilidad, motivación y cambio en el trabajo; aspecto que en el desarrollo actual de las economías, en ambientes fuertemente competitivos y globales, ha presionado hacia cambios en el modelo que tiendan a explotar las competencias personales controladas por los miembros de la organización y fundamentadas en las actitudes, aptitudes y capacidades.



cional dentro de las competencias personales, como elementos que inciden en el surgimiento, desarrollo y potencialización de las competencias tecnológicas y organizativas; y que basada en una modificación a la expresión gráfica que presenta Morcillo P.<sup>9</sup> la mostramos en la siguiente forma.

#### SISTEMA DE VALORIZACION DE LAS COMPTENCIAS PERSONALES



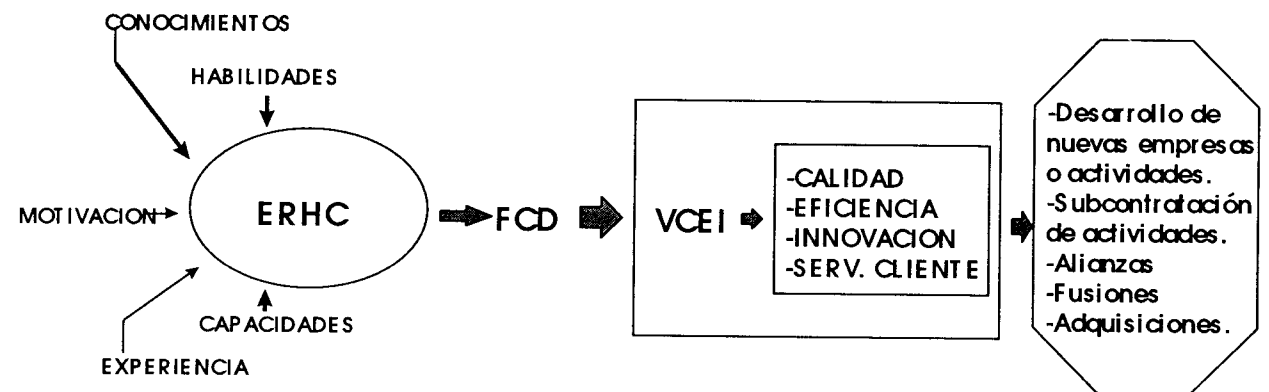
*Fuente:* Elaboración propia

## 2. LA SELECCION DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN LAS COMPETENCIAS

La selección de recursos humanos basadas en competencias no es mas que el desarrollo de los conceptos señalados anteriormente y que están siendo profundizados y adaptados en la dirección y desarrollo de personas debido a la necesidad de las empre-

<sup>9</sup> Morcillo Ortega P.: Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación- un enfoque por competencias. Editorial Civitas, (1997) primera edición. Madrid.

### LAS COMPETENCIAS PERSONALES COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS ESTRATÉGICAS E INVISIBLES



ERHC = Estructura de recursos humanos compleja  
FCD = Fuente de competencias distintivas  
VCEI = Ventajas competitivas estratégicas e invisibles

FUENTE : ELABORACION PROPIA

sas de crear ventajas competitivas difícilmente de imitar <sup>10</sup> en entorno globales, complejos e inciertos; utilizando para ello una estructura de personal compleja y fundamentada en actitudes, conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, de carácter especial.

Desde este enfoque de vista las, personas dejan de observarse como fuentes de costos para convertirse en un elemento importante en la generación de valor en la empresa, contribuyendo en el mantenimiento y mejora de su posición competitiva. Pero para ello es necesario que las personas hagan las cosas oportunas en el momento adecuado, con la velocidad requerida y la motivación necesaria; todo ello desde un apoyo de la política estratégica de la institución.

Todo este proceso es la resultante de un proceso de globalización económica que ha provocado cambios importantes en el entorno, aumentando la competitividad empresarial y la necesidad de éstas de mejorar sus fuentes genéricas de ventajas competitivas (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de servicio al cliente), en las que las personas y sus competencias pasan, como ya hemos dicho anteriormente, a jugar un rol importante dentro de una serie de acciones tales como la subcontratación de actividades, alianzas, fusiones, absorciones; y también en la búsqueda de la competitividad a través de la reestructuración organizativa (reestructuración de la cartera; downsizing); reingeniería de los procesos( mejora continua o cambio radical); reinención y regeneración (reinventar el sector o regenerar la estrategia).

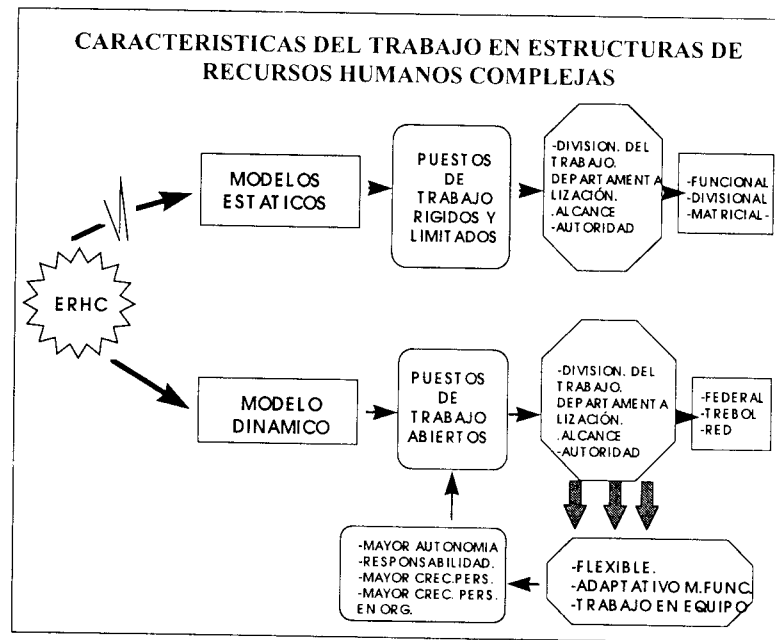
Todo ello, ha hecho emerger la obsolescencia de los diseños clásicos basados en los conceptos estáticos e inflexibles de pues-

---

<sup>10</sup> Según un planteamiento realizado por Itami H. 1987 (obra citada en la bibliografía) los recursos humanos, desarrollados adecuadamente, se convierten en una ventaja competitiva y estratégica de carácter invisible para los competidores; que interactuando adecuadamente con los otros sistemas que conforman la organización provocan un realzamiento o potencialización de sus cualidades.

tos de trabajo, para dar paso a modelos dinámicos fundamentados en el trabajo en equipo, flexible y adaptativo a múltiples funciones según sus las competencias que domina las personas, independientemente de su área funcional y nivel jerárquico.

Estos nuevos modelos, de dirección y desarrollo de personas, fundamentados en competencias, suponen en la personas, mayor autonomía, responsabilidad, mayor posibilidad de explotar sus actitudes, aptitudes y capacidades; además de un mayor crecimiento y desarrollo dentro de la organización empresarial. Pero para ello, el desarrollo estratégico de la organización debe ser coherente, diseñando políticas de dirección y desarrollo de personal que contemplen esos conceptos dentro de la selección, la retribución, la formación y el desarrollo, los planes de carrera y evaluación.



Iremos abordando estos conceptos en alguna forma, en los apartados siguientes, como una forma de ir esclareciendo cómo se entienden o han sido traducidos desde la dirección de recursos humanos, aunque en este apartado que estamos tratando nos centraremos en la selección de personal.

Se entiende, que *las competencias personales* están conformadas por: los *conocimientos* que un empleado necesita conocer; las *destrezas* que debe poseer con el fin de realizar su trabajo; las *actitudes y motivaciones* para desarrollar su trabajo desde una perspectiva positiva; los *rasgos* de una persona que están asociados con la efectividad en determinado trabajo; y las *conductas y normas* que una persona debe de aceptar con el fin de adaptarse al trabajo.

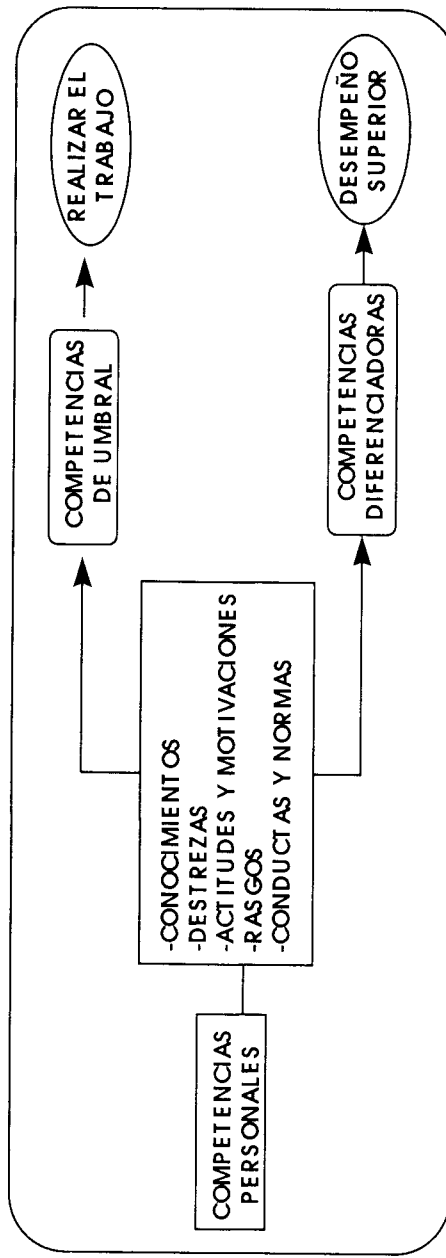
Pero no todas las competencias tienen la misma relevancia, así algunos autores consideran que hay una parte *hard* y una parte *soft*, o lo que otros denominan competencias de umbral y competencias diferenciadoras o distintivas; siendo las de umbral aquellas competencias que son básicas para desempeñar un puesto de trabajo y sin tener por qué estar relacionadas con un desempeño superior o excelente; mientras que las competencias distintivas son aquellas que hacen que un trabajador con los mismos recursos y capacidades <sup>11</sup> que otros logren un desempeño muy superior a los demás.

En ese sentido, la dirección de personal podría obtener, en sus análisis de identificación de competencias, una gran diversidad relacionadas con un desempeño superior; pero hay que considerar dos vertientes importantes, las competencias distintivas relacionadas con el pasado y las competencias distintivas futuras que permitan a la empresa mantener o ampliar sus ventajas competitivas.

---

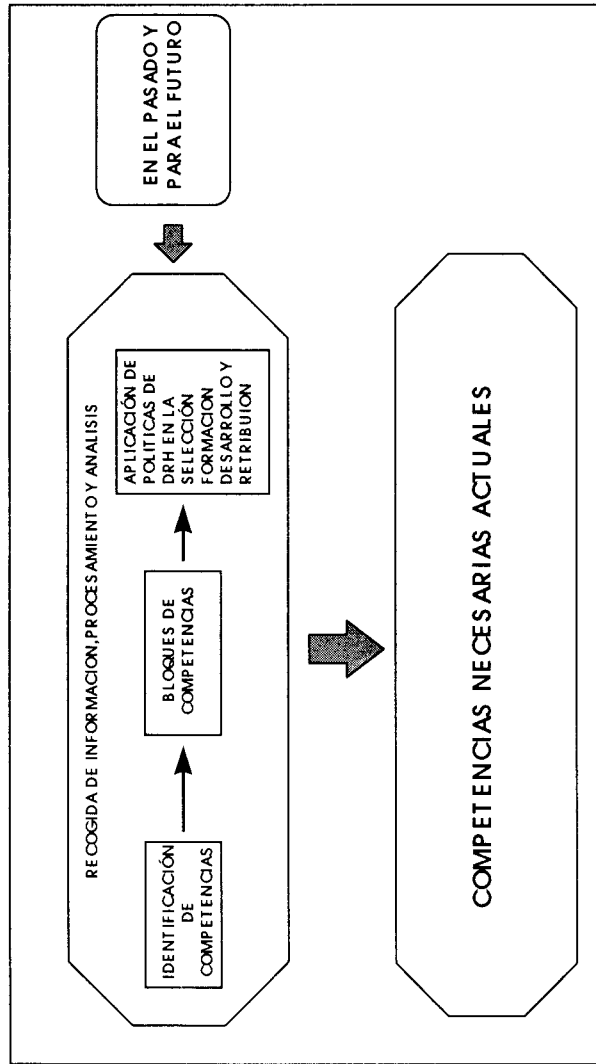
<sup>11</sup> En estas capacidades iguales o comunes se entienden las referidas a las de umbral.

# SEGMENTACIÓN GENÉRICA DE COMPETENCIAS PERSONALES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

# PROCESO DE ANALISIS Y DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES EN UNA ORGANIZACION



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Se pueden llegar a definir las competencias necesarias actuales en la organización, como se puede observar en el gráfico anterior, mediante un proceso de recogida de información, procesamiento y análisis, que nos permita la identificación de estas, su agrupamiento y su posterior aplicación en las políticas de selección, formación, desarrollo, y retribución. Todo ello desde una perspectiva pasada y futura que nos permita en el presente actuar con las competencias que mantengan la empresa y la impulsen hacia mayores logros y éxitos.

Ahora, en ese proceso de recogida de información, para ser procesada y analizada de forma que haga emerger las competencias personales requeridas, de forma objetiva <sup>12</sup>, deben de considerarse todos los actores que inciden en la organización interna y externamente (superiores, subordinados, iguales, clientes, proveedores). Inclusive, considerando a veces paneles de expertos externos a la organización que con sus conocimientos y experiencias, del rol analizado, permitan llegar a una selección más adecuada de dichas características.

Todo ello deberá de realizarse sin perder la perspectiva de la visión de la empresa, sus fortalezas, sus debilidades, sus amenazas, sus oportunidades, sus metas a largo plazo y sus objetivos a corto plazo.

Esto permitirá conformar bloques de competencias diferenciadoras o distintivas que se requieren para el desempeño en el trabajo y para, como dijimos anteriormente, ayudar a la organización a potencializar su éxito.

Después de llegado a este punto, se podrán determinar aquellas competencias( se aconseja que sean reducidas, no más de cinco) que sean la guía para descubrir, en la selección de perso-

---

<sup>12</sup> En primeras aproximaciones al análisis de competencias se utilizaba el Behavioral Event Interview(BEI), que ha perdido vigencia por su poca objetividad ; ya que consistía, en una entrevista en la que se pedía a la persona que contase tres incidentes en los que se viesen reflejado su efectividad en el trabajo y tres en los que no.



nal, a los candidatos que tienen incorporadas y pueden resultar en un rendimiento superior en el puesto de trabajo a cubrir.

Los instrumentos de valoración de las competencias personales en un proceso de selección, partiendo de una previa comunicación a los candidatos que haya sido clara con las competencias que se desean, se centran en los test psicotécnicos, los inventarios de personalidad, y los de carácter situacional; las dos primeras de menos efectividad pero que por su costo pueden ser desarrolladas por una tipología más amplia de negocios, mientras que los situacionales por su costo solo pueden ser desarrollados por grandes empresas que cuentan directamente o indirectamente con centros de evaluación.

En los centros de evaluación, dentro de las pruebas situacionales, se pueden realizar ejercicios que van desde una alto grado de complejidad para la determinación de las competencias de los candidatos, hasta otros de carácter simple.

- **Juegos de negocios**

- **In-Basket.** Prueba adecuada para evaluar capacidades relacionadas con la delegación, organización, toma de decisión y comunicación escrita; consistente en situar a una persona en un rol de directivo en una empresa ficticia, teniendo que actuar como si se tratara de una situación real, respondiendo en diversas situaciones de trabajo que se le presentan a este tipo de personas (planificación de trabajo, llamadas telefónicas, cartas memorias, informes, etc..).

- **Discusiones en grupo.** Pruebas para valorar las habilidades de liderazgo, la capacidad para plantear buenas ideas y para guiar procesos de discusión; consistente en formar grupos de cuatro a ocho personas para analizar problemas y resolverlos en un tiempo limitado.

- **Presentación oral.**

- **Análisis de casos.** Permite evaluar capacidades generales, como las habilidades para organizar una operación y capacida-

des específicas de carácter financiero, marketing, producción, dirección; dándole para ello material escrito que describe el problema organizacional y se le pide que prepare un informe con un conjunto de recomendaciones para la dirección.

· **Fact finding.** Permite valorar el pensamiento analítico, el juicio práctico y las capacidades de toma de decisiones; utilizándose para ello el análisis de una pequeña parte de información y a continuación dándole la oportunidad de ampliar esa información a través de una persona recurso.

· **Simulación de entrevistas.** Permite evaluar las capacidades de comunicación y de solución de problemas; mediante una conversación del sujeto con otra persona que hace el papel de jefe, compañero, subordinado cliente.

Cabe señalar que la información recogida con estos ejercicios deben de complementarse con las entrevistas de selección, el análisis del curriculum vitae y las referencias aportadas.

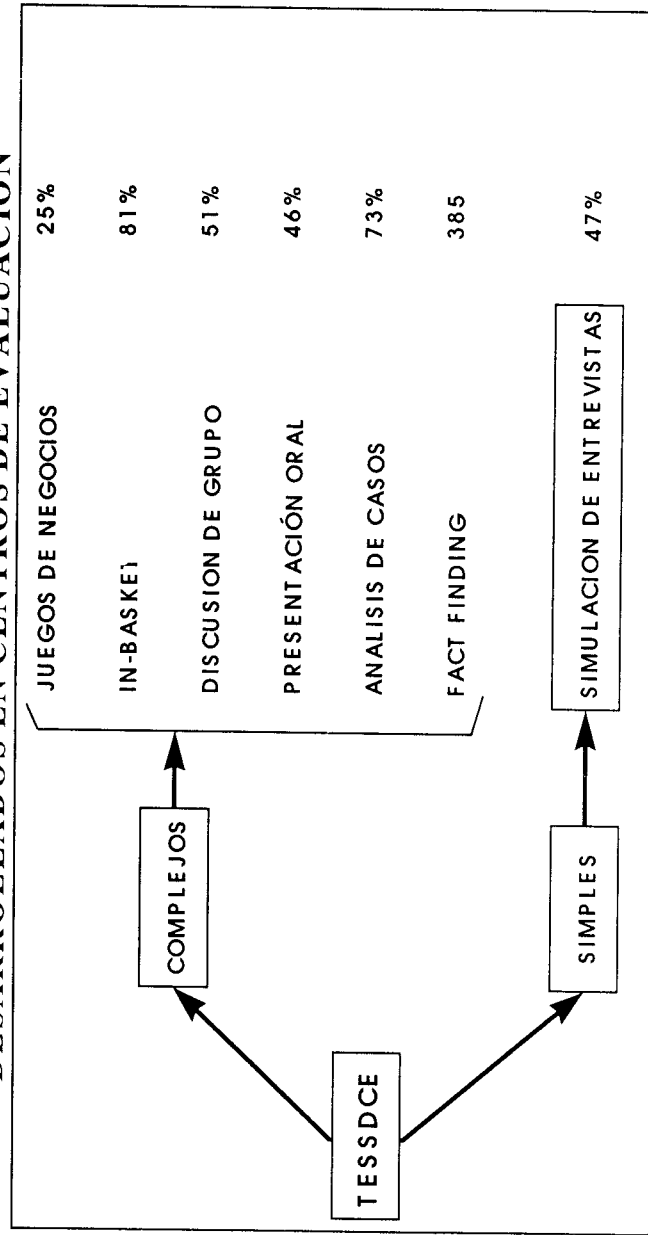
### 3. HACIA UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS.

Después de haber visto en los apartados anteriores como surge el concepto de competencias, como se conforman alrededor de las competencias tecnológicas, organizativas y personales, y como se traducen estas en la dirección y desarrollo de personas<sup>13</sup> para realizar un proceso de selección basada en ese noción; nos queda, cómo esto puede alinearse con una forma de retribución salarial a los empleados basada también en sus competencias. Sin olvidarnos de la problemática que esto puede producir desde un enfoque relacional entre personas y entre estas y la organización.

---

<sup>13</sup> Ver obra referenciada en la bibliografía (Gasalla, J. M<sup>a</sup>. *La Nueva Dirección de Personas*), en el tercer capítulo pags.141-185, donde prefiere utilizar *Dirección y Desarrollo de Personas* en vez de *Recursos Humanos*, al tratar de darle un sentido mas amplio y humano en donde las personas que conforman la organización pasen a ser el centro de la empresa como elemento clave del éxito.

## TIPOLOGIA DE EJERCICIOS SITUACIONALES DE SELECCIÓN DESARROLLADOS EN CENTROS DE EVALUACIÓN



NOTA: LOS PORCENTAJES CORRESPONDEN AL PORCENTAJE DE CENTROS DE EVALUACIÓN QUE UTILIZAN EL EJERCICIO, SEGÚN GAUGLER ET AL., (1990).

Se puede comenzar señalando, que en la remuneración por competencias se prima en número, el tipo y la profundidad de las competencias que las personas han desarrollado; siendo en este sistema, lo que marca las diferencias salariales, la variedad de competencias adquiridas y el número de puestos de trabajo que un empleado es capaz de ocupar de una forma eficaz y exitosa.

En un sistema de retribución por competencias, los empleados pueden cobrar por aquellas que sobrepasan el puesto ocupado. A diferencia del sistema tradicional en el que solo se paga la posición, independientemente de las competencias que la persona tenga.

Aquí no faltarán quienes piensen que esta forma de retribución podría obligar a todo el personal a entrar en un proceso de aprendizaje continuo que se volviese innecesario, costoso e inhumano; provocando marginación y desmotivación en algunos sectores de empleados, provocándose un efecto *boomerang* contrario al pretendido con el desarrollo de gestión por competencias.

Aunque el señalamiento anterior, desde una perspectiva de desarrollo de personas estratégicamente innovadora, puede ser afrontado y superado con éxito; cabe señalar, que este modelo trata de incentivar la movilidad horizontal, vertical y transversal integralmente, ya que ello se constituye en el elemento catalizador del aprendizaje continuo y generador de capacidades personales.

Existen diversos modelos para poder aplicar la retribución por competencias, entre los que se encuentran:

- Sistemas de multi-habilidades: En el que la escala salarial aumenta a medida que los empleados adquieren nuevas habilidades o cualificaciones.
- Matrices de habilidades: En las que se describen los agrupamientos de habilidades en una organización especí-

fica, a través de la que se crean grupos de categorías y remuneraciones, relativizadas en función de la combinación de las habilidades de cada persona.

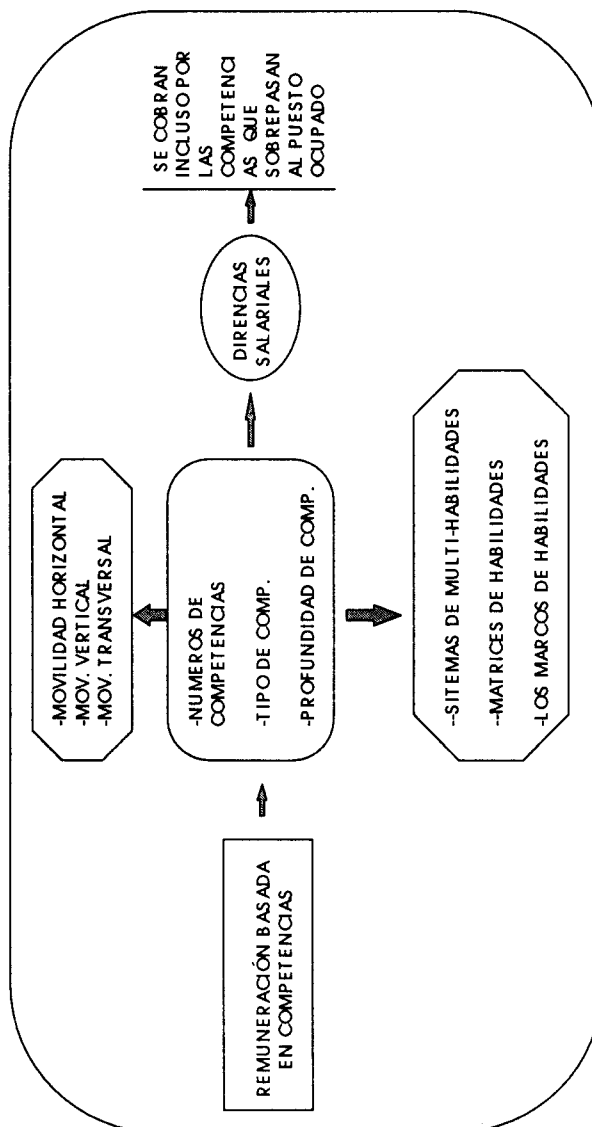
- Los marcos: que usan las competencias mas profundas y arraigadas para el desenvolvimiento de los componentes de familias de puestos de trabajo ( investigadores, científicos, docentes).

A pesar de existir estos modelos que podrían conducir a sistema de retribución por competencias, todavía no es seguro que esto llegue a generalizarse en el entorno socio-economico, ni incluso en el de la empresa como ente particular, ya que para ello se debería producir un cambio cultural en la sociedad y en alguna medida, en las empresas que piensan en las máximas utilidades en el corto plazo, lo que provoca que la variable mas fácil de usar sea a través de los costos y en especial la de los salarios de las personas que trabajan en la empresa. Un sistema de retribución por competencias debe de alejarse en alguna forma de ese tipo de actuación, lo cual es difícil, si en la actualidad la generalidad de las empresas fijan sus retribuciones por puestos y contratan con un sobredimensionamiento de capacidades, de forma que el trabajador le ofrezca la flexibilidad adecuada para acometer con un gran éxito diferentes actividades en caso de requerirlo.

#### 4. DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.

En este apartado lo que se desea señalar es que el modelo de gestión por competencias señala la ruptura con los modelos de gestión tradicionales, implementados en las organizaciones, durante este siglo que llega a término; y que deja paso a modelos para ser aplicados en organizaciones complejas que se mueven en una gran incertidumbre.

## REMUNERACION BASADA EN COMPETENCIAS



Para algunos autores <sup>14</sup> la gestión por competencias personales debe estar integrada y alineada con la gestión por competencias organizativas y tecnológicas de forma que puedan, como dijimos en el primer capítulo producir en su interrelación las competencias básicas distintivas, fuente real de generación de ventajas distintivas; siendo el modelo de gestión por competencias personales el preludio para posteriormente ir hacia modelos de gestión de desempeño y posteriormente hacia modelos de gestión de conocimiento.

Cabe resaltar aquí, que la gestión del desempeño interrelaciona *el saber, el poder y el querer*, ya mencionadas en el modelo desarrollado de gestión por competencias, y trata de concentrarse en las mejoras del desempeño de las personas que conforman la organización.

La gestión del conocimiento, sería el paso de mayor evolución, donde se trataría de sistematizar y compartir los conocimientos y las experiencias de forma que estas se puedan reutilizar en cualquier momento o situación, siendo el concepto de organización inteligente (learning organisation) una de las formas de direccionar este modelo, donde la organización se orienta hacia una cultura del aprendizaje, creando comunidades y responsables del conocimiento en la organización.

Ya algunas empresa han comenzado a reconocer la importancia del conocimiento (Knowledge Capital) en la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas, creando por ello nuevas funciones (Knowledge integrator, Chief learning officer) y ocupaciones como (intranets, groupware, knowledge systems), entre otras.

GCP: Gestión por competencias personales

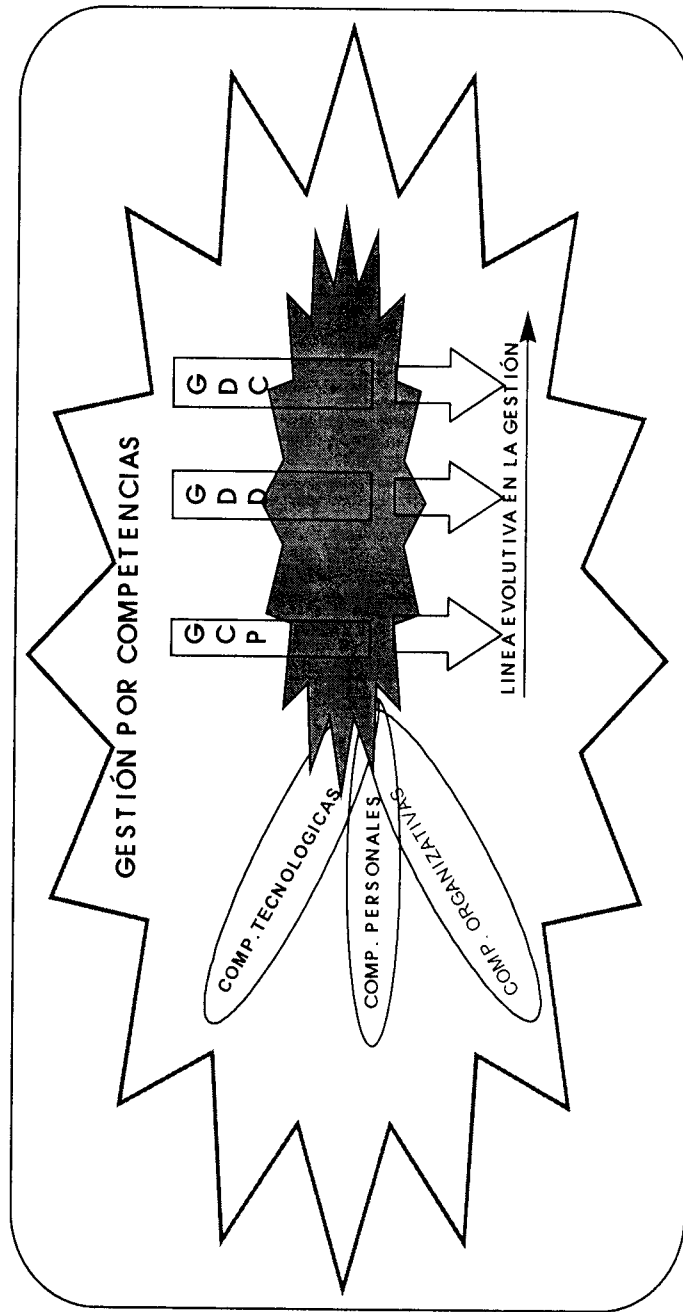
GDD: Gestión del desempeño

GDC: Gestión del conocimiento

---

<sup>14</sup> Bucno Eduardo, obra citada.

## GESTION POR COMPETENCIAS-PROCESO EVOLUTIVO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



Todo este proceso, se deriva al final de la necesidad de reducir el nivel de hostilidad y mejorar la velocidad de respuesta a lo interno y externo de la organización <sup>15</sup>; variables que a mi entender se constituyen en trascendentales a la hora de desarrollar cualquier iniciativa para generar ventajas competitivas.

Pero en esta sociedad que avanza a gran velocidad en medio de grandes cambios, complejidades e incertidumbre, las personas son las que adquieren un papel relevante, ya que cada individuo deberá de conocerse a si mismo, saber lo que quiere y lo que falta para lograrlo, para en esta forma avanzar en la línea de consecución de sus metas u objetivos. Esto, le obligara a desarrollar una cultura de aprendizaje, continua en el tiempo y en cualquier lugar; y las relaciones con las empresa serán de carácter biunívoco según las competencias de conjunto y los intereses o beneficios sean mutuos.

#### CONCLUSIONES

Finalmente, podemos plantear que la gestión por competencias es el nuevo esquema teórico que se trata de desarrollar para explicar no solo los efectos que producen sobre las fuentes genéricas de ventajas competitivas sino también para inducir cuáles son las características de los elementos que las originan; llegándose a plantear que son conformadas por tres grupos principales ya explicadas y desarrolladas en este trabajo, y que se convierten en elementos importantes a considerar en las nuevas organizaciones empresariales actuales que se mueven en ambientes competitivos, complejos e inciertos.

Estas competencias, si las centramos en las personales no son nada. Deben estar apoyadas por las competencias tecnológicas y las organizativas.

---

<sup>15</sup> González Martínez, M.: "La Complejidad en las Organizaciones Empresariales". Ciencia y Sociedad, 4º trimestre 1998. INTEC. Santo Domingo, Rep. Dom.

Estos conceptos teóricos, aplicados en la conformación del sistema humano de las empresas, pueden resultar en aportes de gran valor en los análisis y diseños de puestos, en los procesos de selección, remuneración, y formación. Pero esto, sin olvidar que con ellos surgen nuevos problemas por superar, como la posibilidad de no ser generalizable y aplicable a todo tipo de empresas.

Así, la identificación de las competencias y su evaluación en cualquier proceso de selección de personal puede resultar en un esfuerzo superior al que estarían dispuestas a hacerse cargo la mayor parte de las empresas en un interés de mejorar su gestión; ya que una selección de personal en base a competencias implica actuar en la fase de análisis y descripción de puestos, y en la propia evaluación del candidato, utilizando para la fase de evaluación procedimientos que solo son abordables por grandes empresas, con los centros de evaluación.

#### BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

- Ansoff, H.I. *La estratégica en la empresa*, Eunsa , Navarra (1976).
- Bueno, E., y Morcillo,P. *La dirección eficiente*, edit.. Piramide, Madrid 1990
- Bueno Campos, E. *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Edit. Piramide, 1996.
- Cubeiro Carlos; Fernandez G; Daniel M. *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto, segunda edición, 1996.
- Bueno Campos, E. *Organización de empresas*. Edit. Piramide, 1996.
- Gasalla, J. M<sup>a</sup>. *La Nueva Dirección de Personas . Marco paradójico del talento directivo*. Ediciones Pirámide, 1998.
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. *Administración estratégica*, edit. McGraw-Hill,1996.
- Porter, M. *Ventajas competitivas*. edit Cecs, Mexico, (1987)
- ITAMI, H. *Mobilizing invisible asset*. Boston: Harvard University Press.(1987).

### Artículos:

- Barajas, S; Gallardo V. "De la gestión por competencias a la gestión del conocimiento". *AEDIPE N° 2*, septiembre 1997, pags. 12-18.
- Bueno, E., y Morcillo, P. "Dirección Estratégica por Competencias Básicas Distintivas: propuesta de un modelo". *Cuadernos del IADE N° 51*, marzo 1997; UAM.
- Bueno Campos, Eduardo. "La Dirección Estratégica: Un Sistema de Dirección Ante la Complejidad". *Gestión Hospitalaria*. 1991, (1): pag. 13-27.
- Chenevert, D; Trambly M. "¿Y si se remunerasen las competencias y no los puestos de trabajo?". *AEDIPE N° 4*, marzo 1998. Pags. 31-37.
- De la Poza, Juan. "La selección de recursos humanos basada en las competencias. Propuesta de un modelo para la selección de Recursos humanos". *AEDIPE N° 4*, marzo 1998. Pags. 18-28.
- Echebarria Ariznabarreta, Koldo. "El Directivo ante la Complejidad". *Boletín de Estudios Económicos*. 1996, **51**(159): pag. 411-421.
- García de Tomás, José M<sup>a</sup>. "Diez preguntas sobre selección por competencias". *AEDIPE N° 6*, septiembre 1998; pags 26-30.
- Hamel, G y Prahalad, C.K. "La organización por unidades estratégicas de negocios ya no sirve". *Harvard Deusto Business Review*, N° 25, 1.er trimestre (1990).
- Ibarra, Eduardo. "Complejidad Organizacional o la Conquista de lo Incierto. Estrategia, Estructura y Evento". *Cuadernos de relaciones laborales*. 1994,(4): pag.183-203.
- Olleros Izard, Manuel. "El proceso de selección de personal y las competencias". *AEDIPE N° 5*, junio 1998. pags.14-21.
- Urbelz, Ignacio. "Nuevos caminos para el desarrollo de recursos humanos". *AEDIPE N° 1*, junio 1997. Pags.2-8.