

EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

	PÁGINA
> CARTA DEL EDITOR Juan Luis Martínez	3
> APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: UNA REVISIÓN TEÓRICA PARA SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA Ricardo Chiva Gómez	16
> CÓMO SACAR PARTIDO DEL CONOCIMIENTO EXTERNO: ACCESO AL CAPITAL SOCIAL CORPORATIVO Vikas Anand, William H. Glick y Charles C. Manz	24
> IMPACTO ORGANIZATIVO DE LOS DISTINTOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UNA EVIDENCIA EMPÍRICA DEL CASO ESPAÑOL Isabel M ^o Prieto y Elena Revilla	42
> LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO M ^o Jesús Moreno Domínguez, Yolanda Pelayo Díaz y Alfonso Vargas Sánchez	56
> EL PAPEL DE LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS EN LA CREACIÓN DE REDES DE RELACIONES Mark L. Lengnick-Hall y Cynthia A. Lengnick-Hall	74

además...



informe



caso
práctico



comentarios

> INTERNACIONALIZACIÓN
DE EMPRESAS EN
AMÉRICA LATINA:
BALANCE, LECCIONES Y
PERSPECTIVA
Guillermo Cardoza
Joseph Ganitsky
Isabelle Birambeaux
Fernanda Díaz Cascallar

PÁGINA 5

> ADQUISICIÓN HOSTIL DEL
GRUPO ELECTRICIDAD DE
CARACAS; ACCIONISTAS
MINORITARIOS
Mateo Lessiza
Luis J. Sanz

PÁGINA 90

> EXPORTAR EMPLEOS E
IMPORTAR INCERTIDUMBRES
Juan Francisco San Andrés García

PÁGINA 109

> THE FORTUNE AT THE BOTTOM
OF THE PYRAMID
C.K. Prahalad

PÁGINA 111

Revista de Empresa

LA FUENTE DE IDEAS DEL EJECUTIVO

EDITOR

Juan Luis Martínez

EDITOR EJECUTIVO

Juan Carlos Martínez Lázaro

DIRECCIÓN EJECUTIVA

Juan Luis Martínez
Juan Carlos Martínez Lázaro
Elba Astorga
Tadea Querejazu
Ana García Rando

RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

Yolanda Regodón

EDITORES ASOCIADOS

Para América Latina:
Abraham Laredo Sicu
Fundação Getulio Vargas - EAESP (Brasil)

Para EE.UU. y Canadá:

Carolina Gómez
Florida International University (EEUU)

Para España y Portugal:

Guillermo Carlorza
Instituto de Empresa (España)

IMPRESA, DISEÑO, MAQUETACIÓN Y PRODUCCIÓN

CF Comunicación

DEPÓSITO LEGAL

M-31535-2002

ISSN

1579 - 8763

REVISTA DE EMPRESA

María de Molina, 12, bajo
28006 - Madrid
España

Tel.: (9034) 91 568 96 80

Fax: (9034) 91 411 13 61

redaccion@revistadeempresa.com

www.revistadeempresa.com

Se permite la reproducción, total o parcial, de los contenidos de esta publicación sin el permiso previo por escrito de Revista de Empresa, y también de la Academy of Management Executive si procede. No obstante, está autorizada la fotocopia y la difusión de los contenidos sin permiso previo cuando la finalidad sea exclusivamente docente.

"Select articles contained in this issue of the Revista de Empresa are translated and reprinted with permission from the Academy of Management Executive, an English language journal published by the Academy of Management. For information about the Academy of Management or subscription to the Academy of Management Executive, please visit www.aom.org or contact: Susan Dowd, 2002 E St. Road, Broomfield, Colorado, 80020-3030, USA, sdowd@broomfield.edu"

COMITÉ SUPERVISOR

Santiago Iñiguez, Decano del Instituto de Empresa
Luis Gómez-Mejía, Presidente de la Iberoamerican Academy of Management
Robert C. Ford, Editor de The Academy of Management Executive

CONSEJO CONSULTIVO

Guillermo de la Dehesa
Presidente del Consejo Asesor Internacional del Instituto de Empresa

Alberto Andreu Pinillos (Telefónica)
Alfonso Jiménez (People Matters)
Alberto Alonso Poza (Aguas de Valencia)
Edgar Mayoral (SCH)
Félix Cuesta (Centro Virtual de Asesoramiento)
Fernando Aparicio (SecurityXperts)
Fernando Cortiñas (Katalix Catalogs)
Gaetano Battocchio (Movelia)
Gonzalo Real (Global Praxis Group)
Héctor Rico (Espírito Santo BM)
Juan Cervigón (Realia Business)
Juan Urruticoechea (BT Ignite)
Roberto Álvarez del Blanco (Marketlink and Partners)
José Luis Jiménez (Skandia)

CONSEJO EDITORIAL INTERNACIONAL

Álvaro Cuervo, Universidad Complutense de Madrid (España)
Antonio Carlos Manfredini, Fundação Getulio Vargas (Brasil)
Bryan Husted, ITESM (Méjico)
Carlos Alcerreca, ITAM (Méjico)
Carlos Dávila, Universidad de Los Andes (Colombia)
César Camisón, Universidad de Castellón (España)
David Allen, Instituto de Empresa (España)
Eduardo Soto, ITESM (Méjico)
Emilio Huerta, Universidad Pública de Navarra (España)
Enrique Dans, Instituto de Empresa (España)
Enrique Ogliastrì, INCAE (Costa Rica)
Esteban García Canal, Universidad de Oviedo (España)
Francisco Lamolla, ESADE (España)
Francisco López Lubián, Instituto de Empresa (España)
Guillermo Vanderlinde, Universidad Católica Madre y Maestra (República Dominicana)
Isabel Gutiérrez, Universidad Carlos III (España)
Jack Veiga, University of Connecticut (EEUU)
Javier Reynoso, ITESM (Méjico)
Joaquim Vilà, IESE (España)
Jorge Alejandro Walter, Universidad de San Andrés (Argentina)
Jorge Talavera, Universidad Católica Loyola (Perú)
José Luis Galán, Universidad de Sevilla (España)
José María de Areilza, Instituto de Empresa (España)
Joseph Ganitsky, Loyola University (EEUU)
Juan Carlos Pastor, Instituto de Empresa (España)
Julio de Castro, Instituto de Empresa (España)
Luis Pereiro, Universidad Torcuato de Tello (Argentina)
Luis Solís, Instituto de Empresa (España)
Manuel Escudero, Instituto de Empresa (España)
Margarita Mayo, Instituto de Empresa (España)
Martina Menguzzato, Universidad de Valencia (España)
Mauro Guillén, University of Pennsylvania (EEUU)
Miguel Pina e Cunha, Universidade Nova de Lisboa (Portugal)
Nora Lado, Universidad Carlos III (España)
Pablo Martín de Holan, Instituto de Empresa (España)
Paul Esqueda, IESA (Venezuela)
Rafael Pampillón, Instituto de Empresa (España)
Ramiro Montealegre, University of Colorado at Boulder (EEUU)
Ramón Valle Cabrera, Universidad Pablo de Olavide (España)
Rogelio Oliva, Harvard University (EEUU)
Ruth Aguilera, University of Illinois at Champaign-Urbana (EEUU)
Salvador Carmona, Instituto de Empresa (España)
Sheila Puffr, Northeastern University (EEUU)
Vicente Salas, Universidad de Zaragoza (España)

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO



artículo

M^º JESÚS MORENO DOMÍNGUEZ

Profesora del área de Organización de Empresas y Marketing de la Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de Huelva.

YOLANDA PELAYO DÍAZ

Profesora del área de Organización de Empresas y Marketing de la Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de Huelva.

ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ

Catedrático del área de Organización de Empresas y Marketing de la Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de Huelva.

En la actualidad, el conocimiento se perfila como el elemento que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto. Por tanto, inmersas en la denominada Economía del Conocimiento, las empresas, con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más incierto y complejo, están viéndose obligadas a gestionar dicho intangible, o lo que es lo mismo, a llevar a cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, la puesta en común, el intercambio y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de la organización. Siendo conscientes de que el principal creador y portador de este recurso son las personas, el factor humano está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia, lo cual tiene implicaciones significativas a la hora de definir y aplicar la políticas de gestión de personal. Así, desde la Dirección de los Recursos Humanos se debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio (carácter estratégico). En este sentido, la Gestión por Competencias se erige como una de las herramientas más poderosas para dirigir estratégicamente los recursos humanos.

INTRODUCCIÓN A LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Tomando como referencia las anteriores revoluciones agrícola e industrial, numerosos autores coinciden en que nos encontramos ante un nuevo modelo económico basado en el conocimiento, en el que éste tiene un claro valor como generador de riqueza en las economías. Si en la Era Agrícola la tierra determinaba quién ganaba y quién perdía, y en la Era Industrial la competitividad dependía del capital y la maquinaria, en la Era del Conocimiento las nuevas reglas son creadas por la

información, el conocimiento y las nuevas tecnologías de la infocomunicación. La diferencia en la actualidad es la velocidad, la aceleración con que se produce este fenómeno. Es obvio que la información y el conocimiento siempre han sido factores que han influido. Sin embargo, ha sido con la presencia de la tecnología con la que han cobrado un papel clave en la creación de riqueza. Si a ello le añadimos la posibilidad de digitalizar la información y, por consiguiente, de hacer instantánea y casi gratuita su transmisión, nos encontramos ante el núcleo del cambio de paradigma económico y, quizá, también social.

Con todos estos cambios acaecidos, podemos afirmar que las reglas de la economía han variado: la globalización, el incremento de la competencia, el avance tecnológico y la turbulencia del entorno, hacen que la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa dependan de su habilidad para desarrollar nuevas capacidades y competencias (Zander y Kogut, 1995). En este nuevo contexto, el conocimiento se perfila como el recurso que marca la diferencia entre las sociedades más avanzadas y el resto. En consecuencia, comienza a surgir la sociedad del conocimiento, entendida como aquel «estadio de desarrollo en el que la sociedad detecta el valor estratégico del conocimiento, lo utiliza como sustento de su competitividad y bienestar y, consecuentemente, dedica esfuerzos a la creación de nuevos conocimientos y a buscar las vías para utilizarlos» (Rivero, 2002, p.31).

El conocimiento se perfila como el recurso que marca la diferencia entre las sociedades más avanzadas y el resto.

Ahora bien, resulta curioso que una de las grandes paradojas que presenta dicho enfoque es el hecho de generar ventajas con un recurso que desde siempre se ha tenido a mano y que, hasta ahora, ha sido administrado de una manera totalmente informal en el seno de las organizaciones. Hace ya más de un siglo que Alfred Marshall¹ avanzó la importancia del conocimiento como fuente de riqueza para las organizaciones. Por tanto, puede decirse que toda esta revolución del conocimiento no es algo nuevo, aunque sí es cierto que ha sido desde mediados de los noventa² cuando ha crecido de forma galopante el interés en todo el mundo por el conocimiento y por cómo gestionarlo dentro y fuera de las organizaciones. En este sentido, el desarrollo de la Teoría de los Recursos y las Capacidades³ (marco teórico en el cual encuadramos este documento) ha puesto de manifiesto que el origen de la ventaja competitiva de una empresa reside en su interior, esto es, en disponer y además gestionar eficazmente una combinación óptima de recursos y capacidades que cumplan las siguientes condiciones: heterogéneos, imperfectamente móviles, valiosos, escasos, inimitables e insustituibles; y aquí, precisamente, es donde encajan los intangibles, el capital intelectual y el conocimiento.

A partir de dicha concepción, y dado que el conocimiento reside, sobre todo, en las personas, así

como la capacidad para crearlo, surge la necesidad de considerar al capital humano de una organización como un recurso estratégico clave capaz de proporcionar a la empresa una fuente de ventaja competitiva sostenible y, por tanto, rentas superiores a las de los competidores, las cuales, a priori, podrán apropiarse. Sin embargo, es importante resaltar que las rentas obtenidas por una empresa no se deben exclusivamente a la posesión de un determinado capital humano; adicionalmente, se hace necesario una correcta (y mejor que la competencia) utilización del mismo. Nos referimos a definir y aplicar una adecuada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, en línea con los objetivos de la organización. Así, las personas, sus capacidades, sus actitudes, su comportamiento, los factores que determinan su personalidad, los mecanismos y procesos de generación y asimilación de conocimientos, sus relaciones con otras personas, sus reacciones, etc. son aspectos que será preciso conocer. En definitiva, las organizaciones deben aprender a utilizar mejor sus recursos humanos y, más concretamente, a explotar al máximo el talento atesorado en dicho recurso en un contexto donde la aceleración de los cambios y la puesta en valor del conocimiento se configuran como prioridades esenciales.

La adaptación de las prácticas de recursos humanos a la sociedad del conocimiento es, precisamente, el objetivo principal de este documento. Esto es, analizar los cambios que implica la nueva situación y sugerir intervenciones específicas, logrando una gestión integrada de los recursos humanos y una mayor contribución a la efectividad de la empresa a través de la aplicación de la Gestión por Competencias.

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (DERH)

La DERH es una disciplina académica subsidiaria de la Dirección Estratégica que puede entenderse como la última etapa en el proceso de transformación experimentado por la Dirección de Recursos Humanos, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa. En este sentido, se convierte en un aspecto crítico para cualquier organización en busca de una ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento. Ahora bien, para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados con una adecuada DERH se debe

producir una adecuación inequívoca entre la estrategia de la empresa y la política de recursos humanos. Esto es, no perder la perspectiva estratégica para garantizar que contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa. Para lograr dicho fin, los profesores Ángel Cabrera y Luis Gómez-Mejía (2002, p.20) sugieren que la DERH debe apoyarse en cinco pilares fundamentales⁴:

- *Análisis múltiple*: ha de estar basada en una concepción múltiple del comportamiento humano integrada por la perspectiva económica (agente que aporta valor), psicológica y social del individuo. A partir de su combinación, podrá entenderse mejor la conducta organizativa de las personas.
- *Alto rendimiento*: la implantación de las prácticas de gestión de los recursos humanos debe tener un impacto positivo relevante sobre el valor y los resultados de la empresa.
- *Alineamiento*: a la hora de diseñar prácticas concretas de la gestión de recursos humanos habrá de tenerse en cuenta que éstas deberán ser compatibles entre ellas (alineamiento horizontal o coherencia interna) y con la estrategia de la organización (alineamiento vertical o coherencia externa de los sistemas de recursos humanos).
- *Apreciación*: se hace necesaria también la medición o evaluación de los resultados de la gestión aplicada, esto es, estimar en qué medida las inversiones realizadas para gestionar los recursos humanos contribuyen realmente a mejorar el rendimiento de la organización.
- *Adaptación*: ante la incertidumbre, complejidad y volatilidad del entorno que rodea a las empresas, éstas deben estar preparadas para el cambio, es decir, ser capaces de buscar la manera más apropiada en cada momento para rentabilizar sus competencias esenciales y de desarrollar otras nuevas.

Dirigir los recursos humanos en la sociedad del conocimiento precisa de una alineación con la nueva cultura de la empresa y favorecer comportamientos y desempeños acordes con las necesidades de aprendizaje de los individuos y de la organización, tales como el compromiso de todos (en especial de sus líderes), la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo, las relaciones de confianza, una buena y fluida comunicación, etc. Por ejemplo, la selección de

personal habrá de tener presente los niveles y tipos de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios; las actividades de formación deberán orientarse principalmente hacia la adquisición de actitudes de cooperación y colaboración; será necesario rediseñar los sistemas de recompensas para fomentar la aportación de ideas nuevas y la permanencia del individuo en la organización; la gestión de carreras deberá asociarse a aspectos relacionados con la capacidad de aprendizaje del individuo y su aportación a la transferencia de conocimientos, etc. (Pérez López, 2002).

La selección de personal habrá de tener presente los niveles y tipos de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios.

Con el fin de trabajar con un modelo único que clarifique el análisis realizado a las prácticas de recursos humanos y la posterior propuesta que haremos para su adaptación al nuevo contexto, distinguiremos tres procesos básicos en la Gestión de Recursos Humanos:

- *Proceso de afectación*: tiene como objetivo principal garantizar que la organización disponga del personal necesario, en cantidad y calidad. Sus principales actividades están orientadas hacia tareas de reclutamiento, selección e integración o socialización del recién incorporado.
- *Proceso de formación y desarrollo*: persigue alcanzar el nivel de capacitación y desarrollo profesional necesario para que la plantilla pueda contribuir al logro de los objetivos organizacionales a través de una correcta ejecución de las tareas asignadas. Sus principales actividades se centran en el diseño de los programas formativos y la planificación y gestión de la carrera profesional.
- *Proceso de recompensas y sanciones*: engloba el conjunto de decisiones tomadas por la organización con el fin de controlar e incentivar unos comportamientos adecuados en los individuos que la integran. Para su correcta ejecución se hace necesario, fundamentalmente, un diseño equitativo del esquema retributivo ofrecido a los colaboradores y una evaluación objetiva del desempeño de éstos.

EL PROCESO DE AFECTACIÓN DEL PERSONAL

Hasta fechas recientes la base de las actuaciones orientadas al reclutamiento y la selección ha sido encontrar a la persona más adecuada en términos de disponibilidad actual. Sin embargo, la visión de la empresa basada en el conocimiento y su consecuente necesidad de aprendizaje, nos hace caer en la cuenta que resulta mucho más efectivo para la organización orientarlo hacia la capacidad de aprendizaje en lugar de a resultados pasados o inmediatos. Por otra parte, el coeficiente emocional y social deberá ser igual de importante, si no más, que el coeficiente intelectual (Smith y Kelly, 1997, p.264). Por ello, habrá que exigir a los candidatos un perfil que englobe otros aspectos además de los puramente técnicos, y empezar a valorar facetas personales como la flexibilidad para adaptarse al cambio, la creatividad, la capacidad de aprendizaje, la disposición para trabajar en equipo, la capacidad de decisión y la facilidad para trabajar en operaciones múltiples e interrelacionadas. Además, el hecho de lograr atraer a los mejores hará que éstos, a su vez, atraigan a muchos otros de sus mismas características. Por otro lado, la integración o socialización de los recién incorporados, ya sean procedentes del reclutamiento interno o externo, deberá orientarlos eficazmente acerca de dónde encontrar el conocimiento ya existente en la organización y cómo acceder y hacer uso del mismo fácil y rápidamente. Sus primeros momentos en la organización y en el puesto habrán de planificarse y cuidarse al máximo, ya que las primeras impresiones son las más duraderas, pudiendo influir de manera decisiva en las actuaciones posteriores.

EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

El diseño de los programas formativos debe hacerse de forma que éstos sean útiles e interesantes para el individuo y su trabajo, y que engloben, además de una formación para la tarea, una formación estratégica que permita identificar los objetivos individuales y organizativos, una formación de reciclaje y renovación que evite la obsolescencia de los trabajadores y una formación en creatividad que permita familiarizarse con la resolución de problemas y la aportación continua de mejoras e ideas nuevas a la empresa. Un aspecto importante a señalar al respecto es que no toda la iniciativa en materia de formación debe partir exclusivamente de la empresa, sino que debe hacerse responsable el propio individuo. En cuanto al desarrollo profesional, éste no debe centrarse sólo en promociones verticales, ya que una carrera diseñada en base a escalones jerárquicos en sentido ascendente

provocará que el individuo se mueva por razones que nada tienen que ver con el aprendizaje. Así, el diseño de planes de carrera laterales u horizontales que fomentan visiblemente el incremento del valor personal (cumplimiento de niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias) reduce el riesgo de estancamiento del personal técnico, a la vez que facilita la existencia de climas de innovación y creatividad en la empresa. Por tanto, los aspectos promocionales tienden a la sustitución de trayectorias profesionales rígidas por otras mucho más flexibles y adaptables al entorno incierto y complejo que rodea a las organizaciones. Adicionalmente, la promoción debe asociarse a aspectos relacionados con el aprendizaje del individuo y la transferencia de su conocimiento⁵.

Un aspecto importante a señalar al respecto es que no toda la iniciativa en materia de formación debe partir exclusivamente de la empresa, sino que debe hacerse responsable el propio individuo.

EL PROCESO DE RECOMPENSAS Y SANCIONES

El establecimiento de un adecuado circuito de retroalimentación y un sistema de comunicación fluida en todas las direcciones será fundamental para aprovechar las oportunidades de crecimiento y para evitar los abandonos voluntarios. Si atendemos a las recompensas monetarias, una estructura de remuneraciones adecuada estaría compuesta por un salario base fijado según el tipo de puesto de trabajo, las circunstancias del mercado de trabajo y las capacidades individuales; y unos pagos variables vinculados a resultados personales y del equipo, a la adquisición, desarrollo y aplicación (en el trabajo) de conocimientos y habilidades, e incluso al hecho de compartirlo con los compañeros de trabajo. Por lo que respecta a remuneraciones de tipo no monetario, resulta muy útil el uso de premios y reconocimientos sobre aquellas conductas deseadas (introducción de alguna idea nueva, sugerencias de cambios para la mejora, disposición a colaborar en proyectos o trabajos de equipo, etc.). En cuanto a la evaluación del desempeño, los sistemas de evaluación deben medir, además de los resultados, las actitudes y comportamientos de los empleados. Más que como un detector de culpables, ha de mostrarse y emplearse como un mecanismo a través del cual la organización puede mejorar. Por último, un aspecto importante es que las organizaciones estén siempre

dispuestas a revelar de forma clara y entendible por todos la manera en que se va a evaluar a cada empleado, y lo que está dispuesta a hacer respecto al reconocimiento y recompensa. Goldsmith (1997, p.324) sugiere la siguiente estrategia para retener a los mejores empleados: 1º) identifique claramente qué empleados desea conservar, 2º) hágales saber que desea conservarlos, 3º) exprese su reconocimiento, 4º) ofrézcale oportunidades de desarrollo y participación,

5º) ponga en tela de juicio el plan de retribución, 6º) relaje la cultura, y 7º) ofrezca oportunidades para el espíritu emprendedor interno.

A modo de síntesis, esquematizamos en la siguiente tabla, distinguiendo por procesos, las principales diferencias halladas entre la Dirección de Recursos Humanos tradicional y la nueva Dirección de Recursos Humanos o DERH:

TABLA 1
COMPARACIÓN ENTRE LA TRADICIONAL Y LA NUEVA DIRECCIÓN DE RRHH

PROCESO	ACTIVIDADES	DIRECCIÓN RRHH TRADICIONAL	NUEVA DIRECCIÓN DE RRHH (DERH)
AFECTACIÓN DEL PERSONAL	Reclutamiento y selección	Encontrar a la persona más adecuada según resultados pasados y coeficiente intelectual, valorando principalmente aspectos técnicos o profesionales.	Búsqueda de personas con capacidad de aprendizaje, teniendo en cuenta experiencias vividas y coeficiente emocional (valora facetas personales necesarias para hacer bien el trabajo).
	Integración	Alcanzar en el menor tiempo posible el rendimiento máximo del recién incorporado mostrándole herramientas, métodos y compañeros de trabajo.	Orientación eficaz acerca de dónde encontrar el conocimiento ya existente en la organización; cómo acceder y hacer uso del mismo fácil y rápidamente.
FORMACIÓN Y DESARROLLO	Formación	Programación y aplicación de cursos de especialización o reciclaje no siempre relacionados directamente con las tareas desempeñadas.	Diseño de actividades formativas útiles e interesantes para el individuo y su trabajo. Capacitación para la creatividad y la aportación de ideas nuevas.
	Planificación y gestión de carreras	Definición de trayectorias profesionales rígidas en sentido vertical (promociones y sucesiones) que premian, básicamente, la antigüedad en la empresa.	Diseño de planes de carrera laterales u horizontales flexibles que fomentan el crecimiento profesional y personal de los individuos. La promoción se asocia a la capacidad de aprendizaje del individuo.
RECOMPENSAS Y SANCIONES	Evaluación del desempeño	Medición de los resultados del trabajo sin tener en cuenta los aspectos que rodean la ejecución del mismo, ya sean ajenos o personales del evaluado. El trabajador lo concibe como un detector de culpables.	Identificación de las áreas en las que se debe mejorar, así como de lo que se debe mantener e incluso potenciar, porque se está haciendo bien. Es necesario también el establecimiento de un adecuado circuito de retroalimentación que comunique a los interesados el resultado de las evaluaciones y la posibilidad de discutir o aclarar algunos aspectos con los evaluadores.
	Recompensas	Diseño de esquemas retributivos orientados a recompensar la realización de unas tareas en un periodo concreto de tiempo (salario en función del puesto y por tiempo trabajado).	Salario base fijo según el tipo de puesto, circunstancias del mercado de trabajo y competencias individuales; y pagos variables vinculados a resultados personales y del equipo, así como a la adquisición, desarrollo, transmisión o aplicación de conocimientos y habilidades adquiridos o desarrollados.

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La reorientación de las prácticas de recursos humanos identificada en el epígrafe anterior, nos lleva hacia una Gestión de los Recursos Humanos que tiene en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de su capital humano, esto es, según las competencias; se presenta este nuevo enfoque como una herramienta útil y eficaz que hace posible, por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa, que la Dirección de Recursos Humanos esté alineada con la estrategia del negocio. Así, una Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias (o por Competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001a, p.21). Desde esta perspectiva, el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional.

CONCEPTO DE COMPETENCIA

El concepto de competencia está cobrando mucha importancia en la actualidad, siendo uno de los más actuales en el contexto empresarial. Sin embargo, no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, principalmente, a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, que en 1973 la definió como: «la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo». Aceptando que no estamos ante una moda, cabe preguntarse cómo algo inicialmente creado para la selección en el servicio público se utiliza ahora en ámbitos tan diferentes. A finales de los ochenta, Prahalad y Hamel publicaban en la *Harvard Business Review* una serie de artículos en los que exploraban el concepto de *core competence* (competencias claves de la organización), referido a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados (Santos Fernández, 2001, p.90).

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término «competencia básica distintiva» como sinónimo de competencia nuclear y distingue cuatro clases: estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya

TABLA 2
CONCEPTO Y COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DISTINTIVAS

COMPETENCIA	CONCEPTO	COMPONENTES
ESTRATÉGICA	La existencia de un proyecto de estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados.	Visión, misión y objetivos: lo que quiere ser la empresa. Recursos: lo que es y lo que sabe hacer. Capacidades: lo que es capaz de ser y hacer.
TECNOLÓGICA	La capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender.	Stock de tecnologías. Know-how para aplicarlas. Capacidades de innovación.
PERSONAL	El conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	Aptitudes o conocimientos: lo que sabe hacer. Oficio o habilidades: lo que puede hacer. Actitudes o comportamientos: lo que quiere hacer.
ORGANIZATIVA	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa.	Diseño de tareas. Rutinas o métodos. Estructura de poder. Sistema de dirección. Sistema de información.

Fuente: Sáez de Viteri (2000, p.75).

interacción es la generadora de la ventaja competitiva. El concepto y los componentes de las cuatro competencias básicas distintivas se recogen en la Tabla 2.

Dado que este trabajo está orientado hacia el capital humano, nos centramos únicamente en el estudio de las competencias personales. Al respecto, hemos seleccionado algunas definiciones halladas en la literatura:

- Características subyacentes a la persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982).
- Características personales latentes que mantienen una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993).
- Características personales que posibilitan unos resultados superiores en un puesto, organización y cultura dadas (Fernández, 1995).
- Cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo (Sánchez y Valldeperes, 1998).
- Características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica (Cantera, 1999).
- Características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos (Arráiz, 2000).
- Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo (Mamolar, 2001a).

Del repaso realizado a las diferentes aportaciones de los autores, concluimos que una competencia personal podría quedar representada gráficamente tal y como aparece en la siguiente figura:



Así entendida, una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes* (saber ser y estar) que son necesarios en el personal de una organización para que éste desempeñe adecuadamente una actividad laboral concreta. Es importante señalar que las competencias han de ser definidas dentro del contexto laboral en el cual van a ser aplicadas, no siendo acertadas las definiciones de carácter generalista.

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA LA DERH

Tal y como ya planteamos en epígrafes anteriores, a partir del nuevo enfoque planteado por la DERH, la Gestión por Competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. Ante esta situación, aplicar una Gestión de los Recursos Humanos (en adelante GRH) según las competencias implicará, entre otras, las siguientes actividades:

- Dentro del *proceso de afectación del personal*: las tareas de reclutamiento y selección según competencias deben perseguir dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características del desempeño de sus diferentes actividades. Ahora bien, para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios: 1) cada competencia debe tener una denominación y una definición precisa; 2) cada competencia tiene un

número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos; 3) todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior; 4) diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas; y 5) identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible.

Por tanto, si un análisis de puestos al estilo tradicional se orientaba hacia la búsqueda de las tareas, obligaciones y responsabilidades requeridas para desempeñar bien el puesto, cuando se adopta el enfoque de competencias la pregunta cambia: ¿cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto? Para proceder a dicha identificación, si aceptamos que la información necesaria es conocida principalmente por las personas que desempeñan el puesto de trabajo y por aquellas que lo supervisan, el mejor procedimiento para su obtención es la Entrevista centrada en Competencias, focalizada o basada en los Incidentes Críticos (BEI¹⁰). No obstante, otros métodos como los Paneles de Expertos¹¹ y la Evaluación en Centros (*Assesment Center*) también son utilizados en la identificación, selección y definición de las competencias. En cuanto a las actividades dirigidas directamente a la adquisición de las competencias, esto es, la atracción y selección de personal, los cambios que ha originado el nuevo

enfoque son básicamente dos: la reorientación en la entrevista de selección hacia la ya referida entrevista focalizada, y la aparición de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta (saber ser y estar) del candidato. Con todo ello, debemos ser conscientes de que seleccionar según las competencias no quiere decir que ya no es válido todo lo que hasta la fecha han venido haciendo las organizaciones en materia de reclutamiento y selección (enfoque tradicional), sino que se trata de complementarlo y darle una nueva orientación, sobre todo, a la entrevista de selección.

En lo que respecta a las actividades de integración o socialización del recién incorporado, la necesidad de orientarle eficazmente acerca de dónde encontrar el conocimiento ya existente en la organización y cómo acceder y hacer uso del mismo fácil y rápidamente puede lograrse a través del desarrollo de programas de *mentoring*¹², práctica que suele confundirse con el *coaching* o considerarse sinónimo del mismo, pero que, tal y como veremos, a pesar de existir ciertas similitudes, son diferentes. Según Lewis (1996), el *mentoring* es una forma natural de transmisión de conocimientos, técnicas y experiencias a los demás por parte de alguien que suele ser mayor, más erudito y dotado de experiencia en la vida y un conocimiento específico más amplio. No obstante, la tendencia actual es orientarlo hacia una alianza de aprendizaje

TABLA 3
DIFERENCIAS ENTRE MENTORING Y COACHING

	Mentoring	Coaching
Acciones dirigidas a la adquisición o desarrollo de	Competencias básicas.	Competencias complejas ¹⁴ .
Puede concebirse como un/a	Entrenamiento.	Capacitación (entrenamiento + aprendizaje + progreso).
Se centra en	La carrera profesional a largo plazo (orienta).	La consecución de metas y el establecimiento de retos día a día.
La duración es	Breve (3-6 meses).	Más larga (1-2 años).
La persona que asume la responsabilidad es el	Mentor, tutor, padrino o asesor interno del mismo nivel.	<i>Coach</i> ¹⁵ (asesor interno de nivel superior) o asesor externo (consultor).
Momento en que tiene lugar	Al iniciar la carrera profesional en una organización.	Durante toda la carrera profesional del individuo en la organización.
El carácter es	Formal o informal.	Siempre formal.
La modalidad es	Individual.	Individual, grupal o mixto.

Fuente: Elaboración propia.

más mutua, igual y de colaboración que persigue el desarrollo a largo plazo del recién incorporado, capacitándole para la comprensión de temas personales y organizativos (competencias) que pueden afectar al desempeño en su función actual o futura.

- Dentro del *proceso de formación y desarrollo*: debe buscarse el desarrollo de las competencias¹² necesarias, presentes y futuras, apostando por la mejora continua de los comportamientos y actitudes de los individuos que conforman la organización, esto es, potenciando el aprendizaje constante como actitud general. En este sentido, la modalidad de desarrollo de competencias que mayor protagonismo está alcanzando en la práctica empresarial es el *coaching*¹³ y que puede definirse como un proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante al nivel de competencias óptimo para su función actual dentro de la organización. Dado que en la actualidad *mentoring* y *coaching* son dos conceptos entre los cuales parece existir cierta confusión, con el fin de delimitar ambos, exponemos las principales diferencias halladas en la literatura consultada (ver Tabla 3).

En definitiva, correctamente ejecutadas, se trata de técnicas beneficiosas para todos (individuos y empresa) que además ofrecen a aquellos que cuentan con un capital intelectual valioso la posibilidad de transmitirlo a los que se encuentran en fase y actitud de desarrollo personal y profesional (Berganza, Escribano y García, 2004, p.34).

Otra modalidad de desarrollo de competencias que podrían aplicar las organizaciones es el autodesarrollo, la cual hace referencia a un proceso de mejora individual y estructurado pero sin un seguimiento tutelado (como es el caso del *mentoring* y el *coaching*) que acerca al participante a los niveles óptimos de las competencias exigidas para su función actual dentro de la empresa. Ahora bien, dicha práctica está fundamentalmente indicada para individuos con un alto nivel de disciplina y autoconfianza, ya que tendrán que superar solos los momentos de duda o bloqueos¹⁵. No obstante, su bajo coste y facilidad de implantación son algunas de las ventajas asociadas a esta modalidad de desarrollo de competencias.

En cuanto a la planificación y gestión de la carrera profesional de los individuos, tiene como objetivo principal definir la plantilla cualitativa de la organización, esto es, las competencias que deben

tener las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo de la misma, para lo cual se hace necesario conocer los perfiles de exigencias de los puestos. En este sentido, el catálogo definitivo de competencias de la empresa será el punto de partida para la definición de la plantilla cualitativa. Además, es preciso no olvidar que dicho catálogo, para poder cumplir su misión en la planificación, deberá mantenerse actualizado constantemente por la Dirección o Departamento de Recursos Humanos

Mediante la definición del Plan de Carrera los empleados identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas profesional. Por tanto, comprender que las aspiraciones e intereses de cada individuo cambiarán y diferirán de acuerdo con ciertos patrones y las etapas de su carrera, puede ayudar a la organización a comprender qué tipo de oportunidades y asistencia serán más efectivos para apoyar el desarrollo de la carrera profesional del individuo. Así entendido, el Plan de Carrera puede definirse como un método de desarrollo de futuras competencias, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos. El Plan de Carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puestos-personas, que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valor que necesita para alcanzar sus objetivos.

- Dentro del *proceso de recompensas y sanciones*: la evaluación del desempeño según las competencias debe orientarse hacia la apreciación de la actuación de una persona a lo largo de un período de tiempo determinado con relación al perfil o requerimientos del puesto que ocupa. En este sentido, los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas necesarias para un buen rendimiento en el trabajo. Por tanto, una evaluación efectiva del desempeño se basará en el análisis de la actuación de la persona en el puesto de trabajo que ocupa. Un método novedoso y efectivo para ello es el conocido como Evaluación a 360°, ya que orienta el trabajo de las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas no sólo del superior jerárquico de la persona evaluada, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y

externos (Alles, 2000, p.409). Esta técnica de evaluación incorpora una visión más objetiva y global que la que aportan los procesos tradicionales, al obtener información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de los superiores, compañeros, clientes, proveedores y de alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto, además del propio empleado (autoevaluación); es más útil para propiciar el cambio, ya que se centra en aspectos observables y conductas concretas; y más motivadora para la persona al generar un clima de participación, escucha y posterior negociación constructiva¹⁷.

Una evaluación efectiva del desempeño se basará en el análisis de la actuación de la persona en el puesto de trabajo que ocupa.

En cuanto a la remuneración según las competencias, se trata de diseñar un sistema global de retribuciones respetando dos principios básicos: equidad interna y competitividad externa. Desde el punto de vista de las competencias ambos principios, a priori, son alcanzables: las competencias son excelentes predictores del desempeño y de los resultados que las personas obtienen (equidad interna), y el nivel de competencias demostradas en el desempeño de las responsabilidades del puesto puede compararse entre diferentes empresas (competitividad externa). Además, las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario variable, ya que permiten remunerar a las personas en función de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Sin embargo, hasta la fecha, es el aspecto referido a las competencias más controvertido y discutido por los profesionales del área, ya que, si bien en el plano teórico es de fácil comprensión, no lo es tanto a la hora de llevarlo a la práctica¹⁸. A pesar de ello, los expertos tienden a ver el vínculo entre competencias y retribuciones como una respuesta ante el cambio de naturaleza del trabajo, es decir, como un estímulo a los empleados para que sean más flexibles, para que adopten diferentes roles en lugar de asumir estrechos perfiles de trabajo, para que trabajen en equipo, etc.; y un sistema adecuado a los requisitos de adaptación y flexibilidad que, en la actualidad, se exige a las organizaciones para poder competir con garantías en los cambiantes mercados. Evidentemente no existen recetas universales, ya que lo que funciona en una empresa puede no servir en otra. Sin embargo, las compañías que no han desarrollado el pago por

competencias, cuyo sistema de compensaciones y beneficios sigue siendo muy estructurado y no premia el crecimiento de sus empleados, termina evidenciando la mala alineación con la estrategia del negocio y, en consecuencia, el personal termina renunciando (Dantas, 2001).

CONCLUSIONES

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a concebirse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. Este nuevo enfoque supone la aparición de una corriente en la Dirección Estratégica de la Empresa, la DERH, en la que el capital humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización y donde la Gestión por Competencias está posicionándose como un modelo de gestión esencial para optimizar el valor de dicho capital, ya que permite gestionar los recursos humanos con un mayor grado de conocimiento y análisis, alineando la gestión del día a día con el aprendizaje continuo y los objetivos de cada individuo con los objetivos de la organización. Así entendida, puede concebirse como una herramienta para construir una nueva «lógica» organizativa, la lógica del conocimiento (Jiménez, 1999a, p.178), que reconoce el valor del individuo y del conocimiento que éste posee.

Si bien se trata de una práctica todavía reciente¹⁹, la trayectoria seguida en los últimos años nos lleva a poder afirmar que a medio y largo plazo las prácticas en materia de personal evolucionarán hacia un enfoque basado en las competencias. Ello facilitará una gestión integrada de los recursos humanos y una alineación del personal con la estrategia organizativa, esto es, una DERH. Adicionalmente, empleabilidad, motivación, dinamismo, flexibilidad y desarrollo son otros de los beneficios a los que se asocia la Gestión por Competencias (Arthur Andersen, 2001).

A modo de conclusión, y tras revisar algunas experiencias, resumimos de forma esquemática las principales ventajas que, en términos generales, puede generar la Gestión por Competencias:

- Repercusión positiva en la organización del trabajo: todos saben qué se espera de cada cual y

cómo hacerlo bien. Existe una conciencia clara de qué es lo que se pretende conseguir y cómo cada cual puede contribuir desde su función a esa meta, lo cual contribuye a que exista orden no sólo en la forma de trabajar, sino también en la forma de pensar y hacer las cosas.

- Mejora el clima laboral: la plantilla tiene a su disposición sistemas únicos, globales y totalmente claros que aportan objetividad y eliminan las dudas acerca de su función actual y futura en la organización.
- Facilita la agilidad y la flexibilidad a la hora de tomar decisiones en relación con las personas y los puestos de trabajo de manera que se puedan adaptar a las necesidades de la organización.
- Favorece el desarrollo de equipos de trabajo centrándose básicamente en los factores de éxito.
- Se obtiene una mayor capacidad de la organización para alcanzar nuevos retos y cambiar.
- Se consigue la existencia de un lenguaje común de entendimiento en la compañía que llega a todos.
- Se logra una mayor participación de los empleados.
- Incrementa la motivación del personal.
- Contribuye a una mejora de los resultados empresariales.

Con el fin de contribuir a la mejora del modelo planteado en este trabajo, identificamos las ventajas que puede aportar la Gestión por Competencias a cada uno de los procesos y actividades identificados en la GRH (ver Tabla 4).

Finalmente, al objeto de ofrecer una visión lo más completa posible del enfoque de competencias, advertimos seguidamente de las posibles dificultades que pueden presentarse, las cuales están más relacionadas con los factores organizativos que lo rodean que con el propio funcionamiento del mismo:

- Requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.
- Resistencia al cambio de algunos grupos.

- Falta de compromiso y apoyo por parte de la dirección.

- Negociaciones con sindicatos y representantes de los trabajadores.

- Deficiente comunicación en sentido ascendente.

A modo de corolario, y siendo conscientes de las barreras que pueden surgir al acometer dicho cambio, es conveniente, a nuestro juicio, tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Asegurar la conexión entre el modelo de competencias y la estrategia de la organización.

- Apoyo incondicional y continuo de la dirección general.

- Diseñar un buen plan de comunicación que permita en la organización la existencia de una comunicación totalmente abierta y constante en todos los sentidos.

- Involucrar desde el principio a directivos y empleados en el diseño, implantación y control del modelo.

- Implantación paulatina, comenzando con acciones sencillas²¹ que aseguren un arranque rápido y seguro.

- Favorecer una cultura de aprendizaje de forma que trabajar y aprender se conviertan en la misma cosa.

- Actualizar con frecuencia los perfiles profesionales teniendo en cuenta los cambios del entorno y de la propia organización.

- Diseñar y aplicar de manera periódica indicadores que permitan evaluar el impacto de la Gestión por Competencias a medio y largo plazo.

- Dar tiempo. ■ ■ ■

TABLA 4
VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

PROCESO	ACTIVIDADES	VENTAJAS QUE APORTA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
AFECTACIÓN DEL PERSONAL	Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de un sistema objetivo que contempla los requisitos propios (competencias) del puesto a cubrir. • Identificación de las competencias críticas que se considerarán prioritarias en la elección de candidatos. • Obtención de listas de candidatos a un puesto en función de las competencias requeridas en cada tarea.
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza con mayor grado de ajuste el perfil del recién incorporado al puesto de trabajo a cubrir.
FORMACIÓN Y DESARROLLO	Formación (Desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los puntos débiles lo que permite que los empleados entiendan los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan desarrollar. • Eliminación de programas de entrenamiento y desarrollo no relacionados con las necesidades de la empresa o del puesto en concreto. • Proporciona a los empleados oportunidades de desarrollo profesional permanentemente.
	Planificación y Gestión de Carreras	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los perfiles profesionales orientados a la excelencia en el puesto de trabajo y al desarrollo personal y profesional de los individuos¹⁰. • Elaboración de planes de sucesión y movilidad basados en las competencias identificadas. • Garantiza la disponibilidad de personal de valía para promociones tanto a corto como a largo plazo. • Identificación de potenciales de desarrollo futuros dentro de la organización.
RECOMPENSAS Y SANCIONES	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a los empleados en su desarrollo profesional. • Ofrece retroalimentación para obtener nuevas competencias o desarrollar las ya existentes. • Incrementa el autoconocimiento de los participantes, así como su motivación y compromiso con la organización.
	Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Premia el crecimiento de sus empleados. • Mejora el desempeño individual y por equipos. • Favorece la equidad interna.

FICHAS BIOGRÁFICAS

M^a JESÚS MORENO DOMÍNGUEZ es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Huelva y profesora asociada al área de Organización de Empresas del Departamento de Dirección de Empresas y Marketing de la Universidad de Huelva. Su principal línea de investigación es la visión de la empresa basada en el conocimiento. Ha desarrollado actividades investigadoras en la Universidad de Greenwich (Centre for Entrepreneurship of Business School) del Reino Unido. Es miembro del Grupo de Investigación del Departamento «La dimensión virtual de los negocios» y pertenece al Grupo de Trabajo de la Fundación Centro de Estudios Andaluces (Centra) «Factores Productivos en la Empresa».

YOLANDA PELAYO DÍAZ es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Huelva y Profesora Titular de Escuela Universitaria del área de Organización de Empresas de la Universidad de Huelva. Es autora del libro «Análisis estratégico del sector envasador de aceite de oliva en España: recomendaciones para el subsector

cooperativo» (2002). Ha publicado en revistas como «Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa», «Trabajo», «Revista del Instituto Superior Portucalense», entre otras. En la actualidad es miembro del grupo de investigación «Economía Agraria», del Plan Andaluz de Investigación.

ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla y Catedrático de Universidad del área de Organización de Empresas de la Universidad de Huelva. Es autor de varios libros, entre ellos «La Dirección Estratégica de la empresa: fundamentos para la formulación de la estrategia» (1999) y «Dirección Estratégica. Análisis y Diagnóstico» (2002). Ha publicado en revistas como «Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa», «CIRIEC-España», «European Journal of Information Systems», «Human IT», «Journal of High Technology Management Research», «Technology Analysis & Strategic Management», entre otras. En la actualidad dirige el grupo de investigación «Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística», del Plan Andaluz de Investigación.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ Marshall, A. *Principles of economic*. 8ª Ed. London: Macmillan and Co, 1890. (Existe versión española en Aguilar, Madrid, 1948).

² La primera Conferencia Internacional «*Knowledge: the strategic imperative*» tuvo lugar en Houston en septiembre de 1995, y las primeras publicaciones relacionadas con el tema (*Knowledge Management, Journal of Knowledge Management y Knowledge Management Review*) vieron la luz en 1997.

³ El nacimiento oficial de esta corriente teórica se reconoce a partir del trabajo de Birger Wernerfelt en el año 1984, aunque sus orígenes más remotos corresponden a Edith Penrose (1959), autora que ya por los años sesenta concebía a la empresa como un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física y otros de naturaleza humana, recogiendo así el aspecto interno de una organización, que es la base de la teoría. No obstante, hay que esperar hasta los años noventa para encontrar los primeros estudios que toman como base teórica el análisis de los recursos y las capacidades que poseen las empresas (Barney, 1986a, 1986b, 1991, 1995, 1996; Dierick y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Conner, 1991; Grant, 1991, 1995, 1996a; Rumelt, 1991; Hall, 1992, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Henderson y Cockburn, 1994; Montgomery, 1995; Robins y Wiersema, 1995; Miller y Shamsie, 1996; Majumdar, 1998; Combs y Ketchen, 1999; etc.) como generadores (fuentes) de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Barney 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

⁴ Los autores se refieren a ellos como las cinco «Aes».

⁵ *Price Waterhouse* es un buen ejemplo. Antes, las promociones se basaban en la antigüedad y la formación, lo cual no alentaba a los empleados a compartir sus conocimientos. Ahora, los consultores han de ser capaces de presentar pruebas de que realmente han compartido lo que saben mediante tutorías/formación, desarrollando nuevas metodologías, publicando y presentando sus aportaciones sobre distintos temas, o efectuando *coaching* y *mentoring*.

⁶ En 1973 el Departamento de Estado Norteamericano le planteó un problema de selección y fruto de las investigaciones realizadas para solventarlo surgieron las competencias.

⁷ Robotham y Jubb (1996) afirman que es uno de los términos más confusos en la literatura organizativa actual.

⁸ Condicionadas por los intereses o motivaciones (querer) y la personalidad o características personales (ser).

⁹ *Behavioral Event Interview*. Consiste en la búsqueda de evidencias situacionales vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse.

¹⁰ Lo conforman un grupo de profesionales de los recursos humanos con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una visión clara de futuro.

¹¹ La denominación de dicha práctica proviene del nombre griego Mentor, mejor amigo de Ulises, al que dejó encargado la guía y cuidado de su hijo Telémaco. Antes de partir para la

Batalla de Troya le dijo: "Cuida de lo que más me importa en el mundo, mi hijo Telémaco y enséñale todo lo que tú sabes". Cuando volvió 20 años más tarde, las malas lenguas decían que Ulises estaba contento porque Telémaco sabía todo lo que Mentor le había enseñado, pero no sabía ni una cosa más.

¹² El desarrollo de las competencias representa una nueva etapa, la tercera, en la historia de la formación (Wood, 1994). La primera de las fases vio como la formación se separaba de las actividades de producción y de servicios. Se trataba entonces, esencialmente, de una formación inicial que precedía al trabajo propiamente dicho. La segunda etapa tiene de original que la formación ya no está destinada a personas que hay que integrar en la empresa, sino a aquellas que están ya ocupando un puesto en ella con el objetivo de hacerlas más eficaces. Así entendida, la formación ya no precede al trabajo, lo acompaña. Finalmente, con el esfuerzo actual de las empresas por conocer con precisión sus recursos potenciales de competencias y por saber cómo se pueden desarrollar estas competencias se inicia la tercera de las etapas.

¹³ Viene de la palabra «entrenador». Además existe un pueblo en Hungría que se llama Coach en donde se utilizó por primera vez una especie de carruaje en 1918 que se llamaba así. Un carruaje es un medio que te traslada de un lugar a otro y ese es precisamente el sentido del buen *coach* o de las buenas prácticas del *coach*: ayudar a llevar a alguien desde un origen hasta un objetivo. Los franceses utilizan el término «*accompagnement*», acompañamiento.

¹⁴ Exigen procesamiento de información y toma de decisiones por parte de los participantes.

¹⁵ No utilizamos el término entrenador ya que es algo más que eso.

¹⁶ El principal inconveniente del autodesarrollo es su alto riesgo de abandono.

¹⁷ Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, hay que dar un paso más y conocer el potencial de desarrollo del individuo dentro de la organización, teniendo en cuenta los siguientes factores: nivel de competencias actuales, adecuación al puesto que ocupa e intereses o motivaciones profesionales.

¹⁸ En una investigación realizada por la revista *Competency*, aprovechando la celebración de la Cuarta Conferencia Internacional sobre Competencias (1999), dos tercios de los empresarios encuestados que ya aplican la gestión por competencias afirmaron haber tenido dificultades especialmente en relación con la toma de decisiones sobre retribuciones.

¹⁹ El estudio realizado por Arthur Andersen en el año 2001 a un grupo de empresas de reconocido prestigio acerca de las prácticas de éxito para gestionar por competencias, destaca que la mayoría de las compañías (88%) que tienen implantado un modelo de gestión por competencias llevan menos de cuatro años.

²⁰ Ello permite que los empleados comprendan que el desarrollo de sus competencias influye en su desarrollo profesional.

²¹ Se recomienda dejar para el final un aspecto tan complicado como las retribuciones y empezar, por ejemplo, por el desarrollo de las competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, K. (1997). «Las competencias alcanzan la mayoría de edad». En: *Training & Development Digest*. Vol. 2, págs. 26-32.
- Albizu Gallastegi, E.; Landeta Rodríguez, J. (Coords.) (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Aledo, A. (1995). «El análisis de las competencias: ¿Un camino hacia la *learning organization*?». En: *Capital Humano* n° 81, 1995, págs. 52-55.
- Alles, M.A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent». En: *Strategic Management Journal*. Vol. 14, n° 1, págs. 33-46.
- Arraiz, J.I. (2000). «Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito?». En: *Capital Humano* n° 133, págs. 6-8.
- Arthur Andersen (2001). «El valor de la gestión por competencias ante los retos que plantea la nueva coyuntura empresarial». En: *Newsletter*.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (1999). *La dirección y gestión por competencias*. Documento n° 11. Principios de Organización y Sistemas. Madrid.
- Barney, J.B. (1986). «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy». En: *Management Science*. Vol. 32, n° 10, págs. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1986). «Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?». En: *Academy of Management Review*. Vol. 11, n° 3, págs. 656-665.
- Barney, J.B. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantages». En: *Journal of Management*. Vol. 17, n° 1, págs. 99-120.
- Barney, J.B. (1995). «Looking inside for competitive advantage». En: *Academy of Management Executive*. Vol. 19, n° 4, págs. 49-61.
- Barney, J.B. (1996). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantages». En: *Organization Science*. Vol. 7, n° 5, p. 469.
- Berganza, A.; Escribano, M.P.; García, H. (2004). «Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones». En: *Capital Humano* n° 174, págs. 27-34.
- Bommensath, M. (1987). *Manager l'intelligence de votre entreprise*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Bornay Barrachina, M.M. (2002). «Teoría de Recursos y Capacidades: Revisión de los últimos diez años». En: *Actas de las XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Vol. III-Gestão Estratégica*. Universidad da Beira Interior, Covilhã (Portugal), págs.310-319.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective managers*. New York: Wiley & Sons.
- Bueno, E.; Morcillo, P. (1997). «Dirección Estratégica por competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo». En: *Documento LADE*. n° 51.
- Bustillo, C.; Martínez, M.J.; Pinedo, A. (1999). «El análisis del potencial basado en competencias: Un caso práctico». En: *Capital Humano*. n° 127, Extra Selección de Personal, págs. 26-38.
- Cabrera, A.; Gómez-Mejía, L. (2002). «La sexta fuerza competitiva: ¿Cómo gestionar a las personas en el siglo XXI?». En: *Revista de Empresa*. n° 1, págs. 17-27. Documento consultado en la URL: <<http://www.revistadeempresa.com>>. Fecha de consulta: 15.10.02.
- Cantera, E.J. (1999). «Gestión por competencias». En: Domínguez, M.E. Cien conceptos clave de 100 años de Gestión de Recursos Humanos. *Capital Humano*. n° 128, págs. 26-72.
- Combs, J.G.; Ketchen, D.J. (1999). «Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics». En: *Strategic Management Journal*. Vol. 20, págs. 867-888.
- Conner, K.R. (1991). «An Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?». En: *Journal of Management*. Vol. 17, n° 1, págs.121-154.
- Dantas, M. (2001). Remuneración por competencias. Documento consultado en la URL: www.revistacyd.com. Fecha de consulta: 08.03.04.
- Daziel, M.M.; Cubeiro, J.C.; Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto.
- De Diego Escribano, S. (1999). «Cómo desarrollar competencias (I): Dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo». En: *Capital Humano* n° 126, págs. 10-13.
- Delgado, D.J. Modelos de gestión por competencias. Documento consultado en la URL: www.gestiondelconocimiento.com. Fecha de consulta: 22.09.00.
- De la Vega, R. (1998). «Reflexiones críticas en torno a la gestión de los Recursos Humanos por Competencias». En: *Estudios Financieros*. n°185-186, págs.159-178.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989). «Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage». En: *Management Science*. Vol. 35, n° 12, págs.1504-1511.
- Díaz Sánchez, F. (2000). «La entrevista centrada en competencias». En: *Capital Humano*. n° 130, págs. 70-71.
- Fernández, G. (1995). «Las competencias aportan claves para identificar hoy al líder del siglo XXI». En: *Capital Humano*. n° 81, págs. 48-50.

- Fernández Rodríguez, Z.; Suárez González, I. (1996). «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos». En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, n° 3, págs. 73-92.
- Goldsmith, M. (1997). «Retener a sus mejores empleados». En: Hesselheim, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. (Coords.). *La organización del futuro*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., págs. 321-327.
- Grant, R.M. (1991). «The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *California Management Review*. Vol. 33, n° 3, págs. 114-135.
- Grant, R.M. (1996). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge, MA: 2ª Ed. Blackwell Publishers, 1995. Traducido al castellano en: *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R.M. (1996). «Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm». En: *Strategic Management Journal*. Vol. 17, Winter Special Issue, págs. 109-122.
- Hall, R.H. (1992). «The Strategic Analysis of Intangible Resources». En: *Strategic Management Journal*. Vol. 13, n° 2, págs. 135-144.
- Hall, R. H. (1993). «A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantages». En: *Strategic Management Journal*. Vol. 14, n° 8, págs. 607-618.
- Henderson, R.; Cockburn, I. (1994). «Measuring Competence? Exploiting Firms Effects in Pharmaceutical Research». En: *Strategic Management Journal*. Vol. 15, págs. 63-84.
- Herranz, A.; de la Vega, R. (1999). «Las competencias: pasado y presente». En: *Capital Humano*. n° 122, págs. 58-66.
- Herrero, J. (1999). «Cultura y competencias: El análisis cultural como base para gestionar, desarrollar y retener el talento de la organización». En: *Capital Humano*. n° 124, págs. 10-12.
- Herrero Miñarro, J.; de Diego Escribano, S. (1999). «¿Cómo desarrollar competencias? (III): Enfoque general y fases del Programa de Desarrollo». En: *Capital Humano*. n° 128, págs. 10-12.
- Jiménez, A. (1999). «Las competencias y el capital intelectual: La manera de gestionar personas en la era del conocimiento». En: *Boletín Club Intelect.* n° 2, págs. 2-5.
- Jiménez, A. (1999a). «La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma». En: JIMÉNEZ, A. (Coord.). *Creando valor a través de las personas*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, págs. 159-181.
- Jiménez, A.; Sarrión, M. (2000). «Creando valor a través de la Gestión por Competencias». En: *Capital Humano*. n° 135, págs. 116-119.
- Kamoche, K. (1996). «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm». En: *Journal of Management Studies*. Vol. 33, n° 2, págs. 213-233.
- King, A.W.; Fowler, S.W.; Zeithaml, C.P. (2002). «La gestión de competencias en la empresa para el logro de una mayor ventaja competitiva: La importancia de los mandos intermedios». En: *Revista de Empresa*. n° 1, págs. 41-58. Documento consultado en la URL: <http://www.revistadeempresa.com>. Fecha de consulta: 16.10.02.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lewis, G. (1996). *The Mentoring Manager: Strategies for Fostering Talent and Spreading Knowledge*. Londres: Pitman Publishing.
- Majumdar, S.K. (1998). «On the Utilization of Resources: Perspectives from the U.S. Telecommunications Industry». En: *Strategic Management Journal*. Vol. 19, págs. 809-831.
- Mamiolar, P. (2001a). «Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I)». En: *Capital Humano*. n° 149, págs. 21.
- Mamiolar, P. (2001b). «Las competencias desde la perspectiva de los individuos (II)». *Capital Humano*. n° 150, págs. 24-25.
- McClelland, D.C. (1973). «Testing for competence rather than intelligence». En: *American Psychologist*. Vol. 28, págs. 1-14.
- McClelland, D.C. (1998). «Identifying competencies with behavioural events interviews». En: *Psychological Science*. Vol. 9, n° 5, págs. 331-339.
- Miller, D.; Shamsie, J. (1996). «The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965». En: *Academy of Management Journal*. Vol. 39, n° 3, págs. 519-543.
- Mitrani, A.; Dalziel, M.M.; Suárez de Puga, I. (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Montgomery, C.A. (1995). *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Kluwer Academic Publishers.
- Moreno, J. (1999). «Modelo integrado de gestión por competencias». En: *Capital Humano*. n° 125, págs. 12-14.
- Norconsult-Soluziona (2000). «Las competencias nucleares: la clave de la gestión del conocimiento». En: *Capital Humano*. n° 137, págs. 64-65.
- Ordiz, M.; Avella, L. (2002). «Gestión estratégica de los recursos humanos: Una síntesis teórica». En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8, n° 3, págs. 59-78.
- Ortiz, J.M. (2000a). «La gestión por competencias y el Cuadro de Mando Integral (I)». En: *Capital Humano*. n° 131, págs. 6-8.
- Ortiz, J.M. (2000b). «La gestión por competencias y el Cuadro de Mando Integral (II)». En: *Capital Humano*. n° 132, págs. 6-7.

- Payeras, J. (2000a). «El trabajo en equipo: Una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio (I)». En: *Capital Humano*, n° 129, págs. 6-7.
- Payeras, J. (2000b). «El trabajo en equipo: Una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio (II)». En: *Capital Humano*, n° 130, págs. 6-8.
- Pereda, S.; Berrocal, E. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez, J.L. (1997). «Qué son las competencias». En: *Estudios Empresariales*, n° 95, págs. 10-15.
- Pérez López, S. «Elementos claves en la Gestión del Conocimiento: un estudio de casos». Documento consultado en la URL: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Fecha de consulta: 13.03.02.
- Peteraf, M.A. (1993). «The cornerstones of competitive advantage: A resourced-based view». En: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 3, págs. 179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1987). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. Traducido al castellano en: *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990). «The Core Competence of the Corporation». En: *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, págs. 79-91.
- Rivero Rodrigo, S. (2002). *La gestión del conocimiento: Claves y pautas para comprender e implantar*. Bizkaia: SOCINTEC.
- Robins, J.; Wiersema, M.F. (1995). «A Resourced-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performances». En: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, págs. 277-299.
- Robotham, D.; Jubb, R. (1996). «Competences: Measuring the unmeasurable». En: *Management Development Review*, Vol. 9, n° 5, págs. 25-29.
- Rodrigo, P. (2000a). «Selección por competencias (I): Importancia del perfil a definir y técnicas». En: *Capital Humano*, n° 134, págs. 6-7.
- Rodrigo, P. (2000b). «Selección por competencias (II): Importancia del perfil a definir y técnicas». En: *Capital Humano*, n° 135, págs. 12-14.
- Rumelt, R.P. (1984). «Toward a Strategic Theory of the Firm». En: LAMB, R. (Ed.). *Competitive Strategic Management*. New York: Prentice Hall, págs.556-570.
- Rumelt, R.P. (1987). «Theory, Strategy and Entrepreneurship». En TEECE, D.J. (Ed.). *The Competitive Challenge*. New York: Harper and Row, págs. 137-158.
- Rumelt, R.P. (1991). «How Much Does Industry Matter?». En: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, págs. 167-185.
- Sáenz, M.T. (2000). «Caja Madrid: Un modelo de gestión integral de personas basado en competencias». *Capital Humano*, n° 135, págs. 16-28.
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). «El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido». En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, n° 3, págs. 71-86.
- Sánchez, L.; Valdeperes, P. (1998). «Metodología de evaluación de competencias directivas». En: *Capital Humano*, n° 110, págs. 20-30.
- Santos Fernández, G. (2001). «Competencias: ¿Qué hay de nuevo?». En: *Capital Humano*, n° 149, págs. 90-91.
- Sanz, R.; Sabater, R. (2002). «Fundamentos de la Dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia». En: *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, n° 27, págs.68-77.
- Sastre, M.A.; Aguilar, E.M. (2003). *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schneider, B.; Bowen, D.E. (1992). «The service organizations: Human resources management is crucial». En: *Organizational Dynamics*, Vol. 21, n° 4, págs.39-52.
- Smith, A.F.; Kelly, T. (1997). «El capital humano en la economía digital». En: Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. (Coords.). *La organización del futuro*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., págs. 251-265.
- Soto Berenguel, A. (2002). «La gestión por competencias: Una revisión crítica». En: *Capital Humano*, n° 159, págs. 30-42.
- Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley & Sons.
- Tobío, M. (1996). «Hacia un concepto universal: El modelo de Gestión por Competencias». En: *Harvard Deusto Business Review*, n° 73, págs. 80-87.
- Valle Cabrera, R. (Coord.) (2003). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall, 2ª Ed.
- Vara García, R. (1999). «Perfiles de competencias a medida: ¿Por qué es imprescindible hacerlo así?». En: *Capital Humano*, n° 123, págs.10-12.
- Wernerfelt, B.A. (1984). «A Resourced-Based View of the Firm». En: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n° 2, págs. 171-180.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. (1992). «Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management». *Journal of Management*, Vol. 18, n° 2, págs. 295-320.