

Gestión de Competencias.

Angel Martínez Moreno

Psicólogo. Universitat de València.

Rosario Zuriaga Lloréns

Psicóloga. Universitat de València.

RESUMEN

Las nuevas condiciones de supervivencia y desarrollo a las que se encuentran sometidas las organizaciones empresariales modernas, obligan a considerar la capacidad de respuesta a las exigencias del entorno como una ventaja competitiva y un factor estratégico. En este sentido, las competencias constituyen un componente esencial del potencial de las organizaciones. Gestionar las competencias, por tanto, responde a la necesidad de administrar uno de los activos inmateriales más importantes de la empresa, hasta el punto de resultar determinante en entornos caracterizados por la complejidad. El presente artículo plantea una revisión conceptual de la idea de competencia y de los diferentes abordajes presentes en las organizaciones empresariales para su identificación, valoración y desarrollo, así como las consecuencias que se derivan de la gestión de las competencias, tanto en el plano de las estructuras organizativas como en el de los estilos de dirección de personas.

PALABRAS CLAVE

Recursos Humanos, competencia, capacidad, competencia colectiva, evaluación, aprendizaje, desarrollo de competencias.

I.- CONTEXTUALIZACIÓN.

Para las organizaciones empresariales modernas, las últimas décadas han conllevado cambios profundos en las condiciones de supervivencia y desarrollo. Se han tenido que reconsiderar las ideas y creencias y tópicos acuñados acerca de los recursos humanos, que han pasado, del concepto de hombre-máquina taylorista, que se expresa en el "no te pago para que pienses", a las actuales perspectivas de abordaje que se plantean, no sólo la incidencia del factor humano en los resultados empresariales, sino también el protagonismo determinante de las personas en las llamadas organizaciones autocualificantes (Senge, 1992). El nuevo planteamiento se traduce en eslóganes que hacen referencia a la creatividad, la innovación, la iniciativa, etc. Esta misma evolución ha propiciado que lo sistémico constituya el signo de los tiempos del post-taylorismo (Zarifian, 1987) que se puede definir en parte por:

- La sustitución del concepto de tarea por el de función integrada en un sistema.
- La corresponsabilidad que sustituye a la prescripción.
- La interdependencia de las funciones que sustituye a la adición de tareas en la organización.

Los individuos no son tan intercambiables entre sí, o sustituibles por máquinas, como planteó el llamado *management científico*, y encontramos confirmación evidente de ello en el propio mercado de trabajo: en el que cada día podemos observar que, mien-

tras se mantiene una voluminosa bolsa de parados, sigue existiendo carencia de determinados profesionales en sectores punteros de la industria y los servicios. Este fenómeno ocurre de manera permanente, impulsado por el desarrollo tecnológico acelerado, por la competitividad creciente, por el aumento del poder de la demanda frente a la oferta y, en suma, por la complejidad que caracteriza los entornos socioeconómicos, y que se traduce en dificultad para predecir los efectos de las decisiones empresariales, de manera que han llegado a ser conceptualizados como turbulentos, y han obligado a reformular el propio concepto de estrategia.

Como consecuencia de esta situación, apenas esbozada, se ha planteado la revisión en profundidad de las relaciones entre el individuo y la organización, cuestionando los contratos psicológicos clásicos, y obligando a proponer programas orientados al desarrollo de las capacidades profesionales del personal. Así, la exigencia de polivalencia, definida como la capacidad del individuo para realizar diferentes funciones correspondientes a un mismo ámbito de competencias, o la plurivalencia, entendida como la posibilidad de actuar en áreas de conocimiento distintas constituyen, cada vez más, condiciones relevantes de empleabilidad. Estas nuevas demandas en el perfil de los trabajadores reflejan claramente las exigencias de flexibilidad y diversificación que impone la realidad socioeconómica. Ante ello, los demandantes de empleo responden, a menudo, sobrecualificándose.

En la misma línea, Drucker (1989) ha planteado como las nuevas empresas tienen como referente fundamental a los **trabajadores del conocimiento**, que se definen sobre todo por la profesionalidad, más que a los **administradores**, que han sido tradicionalmente las figuras centrales de la organización empresarial. Incluso el administrador, entendido como directivo, ha sufrido un proceso de transformación esencial al identificarse cada vez más con un perfil profesional, que con la propiedad del capital.

Pero la importancia del conocimiento para la organización empresarial no se ha limitado sólo a los individuos que la componen de manera aislada, y podemos observar que, de manera creciente, se incorpora el **know-how** como un activo relevante en la valoración económica de las empresas, reconociendo explícitamente su importancia estratégica.

Por otra parte, la consideración de las competencias supone la continuación del desarrollo de planteamientos de dirección que tienden a confluir en el concepto de **gestión integral** de la empresa. Esta pasa por la incorporación sinérgica de todas las dimensiones relacionadas con los dominios básicos de la organización, es decir, las personas, la tecnología y los procesos.

Es en este contexto que han emergido una serie de propuestas de diferente índole (reingeniería, dirección por valores, gestión por procesos, Calidad Total, **empowerment**, etc.), que pretenden la capacitación de la empresa para abordar la complejidad del entorno. Si existe algún elemento común a la práctica totalidad de las propuestas, quizás sea la necesidad reconocida de mantener y mejorar las competencias existentes en la organización. De hecho, se plantea que la gestión de las competencias constituye un factor estratégico en la medida que supone administrar un activo esencial de la empresa, con la complejidad añadida de que éstas residen fundamentalmente en los

individuos, y subsidiariamente en los colectivos.

2.- UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL.-

La relativa novedad de la gestión de competencias se manifiesta en gran parte por la dificultad de definir de manera unívoca el concepto de competencia en la literatura al uso. Es por ello que entendemos como útil una definición diferencial respecto de otros conceptos afines y fronterizos.

El concepto de competencia es complejo y se asienta sobre elementos que determinan, en gran medida, las posibilidades de actuación en contextos laborales concretos. Entre estos elementos básicos podemos distinguir (Buckley y Caple, 1991, Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1992):

- Un conjunto de **conocimientos**, entendidos como información organizada, y que se traducen en un **saber**.
- Técnicas o **habilidades**, que podemos considerar como capacidades prácticas de tipo manipulativo, relacional (social) o intelectual, que se traducen en un **saber hacer**.
- **Actitudes**, que se construyen a partir de creencias y valores que el individuo aplica a la percepción y categorización de la realidad, determinando en gran medida su actuación en diferentes contextos.

Cabe decir que los conocimientos, las habilidades y las actitudes no pueden entenderse en sí mismas como competencias sino, únicamente, como un conjunto de capacidades potenciales de la persona. Sólo pueden ser considerados como competencias cuando se combinan de manera que resultan aplicables a un contexto de trabajo definido y concreto. Es el contexto el que determina las formas adecuadas de aplicación de las capacidades en función de una serie de criterios referenciales (Le Boterf et al., 1992) que pueden resumirse en:

- (1) **Pertinencia** respecto a los objetivos, a las condiciones ambientales, técnicas, y a las del colectivo humano;
- (2) **Disponibilidad** en el momento adecuado *-just in time* de las competencias;
- (3) **Complementariedad** de las competencias de un individuo respecto de las que otros ponen a disposición de la actividad;
- (4) **Suficiencia de impacto** respecto a las exigencias de resultados; y
- (5) **Rentabilidad** para la organización, considerando el coste de incorporar las competencias y de mantenerlas en relación con los resultados que se consiguen.

Este planteamiento supone que la competencia existe sólo en la medida que es aplicable a un contexto y se hace explícita al actuar; en la medida que implica transferir una capacidad individual a una realidad objetiva que ha de ser evaluada por el sujeto. En este sentido, la competencia no puede ser reducida a un simple condicionamiento de respuesta ante estímulos preestablecidos, ya que el sujeto se muestra cognitiva y afectivamente activo. En esta línea de razonamiento podemos afirmar que la eficacia autojuzgada -autoeficacia- (Bandura, 1987) constituye un predictor importante del alcance de la incidencia del individuo sobre el entorno.

Es precisamente por esto que el sustrato en el que descansan las competencias acaban siendo, además de las capacidades:

- a) Factores relacionados con lo que clásicamente se han considerado como rasgos de personalidad, que se relacionan con dimensiones del tipo: resistencia a la frustración, extraversión-intraversión, locus de control interno o externo, etc.
- b) Capacidades cognitivas, que requieren de largos períodos para su formación, del tipo: orientación espacial, razonamiento lógico, abstracción, etc.

DOSSIER

Estos factores no son suficientes para predecir el desempeño relacionado con la aplicación de competencias concretas, pero son capaces de explicar una parte importante de las diferencias individuales ante situaciones nuevas de trabajo, asunción de riesgos, disposición al aprendizaje, etc.

Las competencias, definidas como capacidades de acción, se pueden jerarquizar en niveles, atendiendo a su calidad y teniendo en cuenta la amplitud de contextos y situaciones diferentes a las que pueden aplicarse. Por otra parte, es relevante considerar los requerimientos de su mantenimiento y capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y de los sistemas de trabajo y, finalmente, a la posibilidad de ser explicitadas a fin de que se posibilite, tanto su perfeccionamiento como su transmisibilidad en el sentido de *hacer saber*, con lo que se posibilita la socialización del conocimiento a otros miembros de la organización (Aubrey y Cohen, 1995).

Las competencias pueden, pues, definirse como **capacidades disponibles**, de tal manera que la lógica que les rige es la del usufructo, es decir, que su valoración tendrá como referente principal la posibilidad de ser utilizadas al servicio de los objetivos de la empresa, en el sentido de estar "preparada para", yendo más allá de la simple contabilización de los recursos existentes en la organización (Etkin y Schvarstein, 1989).

En aplicación de la lógica del usufructo es posible ubicar las competencias de una persona a través de tres dimensiones (Gómez-Megía, Balkin y Cardy, 1995):

a) **Profundidad**: que se refiere al nivel de maestría que una persona muestra en la ejecución de determinado tipo de actividades. La profundidad se ha identificado en muchas ocasiones con el profesionalismo y puede ser apreciable en grados que van desde la capacidad para apoyar el trabajo de otros en una actividad

dada (nivel de los aprendices clásicos), hasta la capacidad para enseñarla (*hacer saber*) y resolver situaciones especialmente complejas y poco habituales.

b) **Horizontalidad**: que se plantea en términos de capacidad del individuo para abordar diferentes funciones que requieren conocimientos y habilidades diversas, y que constituyen una importante aportación a la flexibilidad de la organización para responder a demandas exteriores y a la distribución de cargas de trabajo. De esta manera, la horizontalidad determina:

la **polivalencia**, entendida como capacidad para asumir funciones diferentes en un mismo ámbito de conocimiento, y

la **plurivalencia**, definida en relación a la capacidad de asumir funciones pertenecientes a ámbitos de conocimiento diferentes.

c) **Verticalidad**: que se refiere al grado en que la persona es capaz de asumir niveles de autogestión en su trabajo. En este sentido podemos establecer una gradación que va desde la ejecución de tareas prescritas y descritas por otros, al ejercicio del liderazgo, pasando por la programación del trabajo, la coordinación de equipos o la organización de unidades de trabajo.

En tanto que capacidades disponibles para el uso es posible tratar la cuestión de las **competencias colectivas** como aquellas que se derivan de la complementariedad y organización de las individuales, constituyendo lo que Le Boterf y colaboradores (1992) han denominado "**sistema de competencias**". El tema adquiere especial relevancia cuando se hace necesario comprender por qué determinados individuos no obtienen los mismos niveles de desempeño en distintos equipos o por qué determinadas unidades organizativas, compuestas por personal especialmente bien cualificado, no consiguen niveles de desempeño adecuados a los

estándares establecidos, o no manifiestan un desarrollo coherente con las expectativas. La atención específica a los factores psicosociales resulta imprescindible. Las competencias colectivas constituyen un mejor predictor del desempeño que las individuales y resultan más relevantes para la organización en la medida que ésta precisa, generalmente, conseguir resultados en actividades "completas" (procesos), que sólo son posibles a partir de la incorporación de actividades individuales que se articulen entre sí. Sin embargo son más difícilmente aprehensibles y evaluables.

3.- GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Consideramos aquí las dos cuestiones básicas que determinan las condiciones de gestión de las competencias en la organización, y que se resumen, esencialmente, en dos ámbitos de aplicación: la identificación y evaluación de competencias y su desarrollo.

3.1.- Identificación y evaluación

Antes de mencionar los diferentes métodos de identificación de competencias cabe incidir en el hecho de que éstas no se plantean en función de la polaridad todo-nada sino que, entre los dos extremos, caben tantos matices y grados como seamos capaces de introducir sin perder operatividad y respetando unos mínimos criterios de coste-beneficio. A fin de ser operativos proponemos la identificación de las competencias en relación directa con actividades dotadas de sentido (es decir, una función que se encuentre ligada a objetivos de la organización). En este sentido resulta útil el uso de las siguientes categorías o variaciones sobre las mismas:

1. La persona o equipo no posee las capacidades básicas suficientes para que se justifique operativamente la iniciación de un proceso de capacitación en una área de actividad concreto.

2. La persona o equipo no es capaz de realizar la actividad "X" pero dispone de la base suficiente de capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes).
3. La persona o equipo es capaz de realizar la actividad "X" siempre y cuando exista la posibilidad de supervisión directa a instancias del supervisor.
4. La persona o equipo es capaz de realizar la actividad "X" siempre y cuando exista la posibilidad de demandar supervisión y consulta en el proceso de trabajo.
5. La persona o equipo es capaz de realizar completamente la actividad "X" con un nivel de confianza suficiente sin precisar supervisión directa para garantizar los resultados.
6. La persona o equipo no sólo es capaz de realizar la actividad con un nivel de confianza suficiente, sino que puede actuar supervisando a otros y servir de referente de consulta.

Este planteamiento permite centrarse en el concepto de actividad, que resulta cada vez más central en la empresa moderna, más que en el de puesto de trabajo que no deja de ser un residuo, aunque todavía imprescindible, desde el punto de vista organizativo, del taylorismo. Permite, asimismo, disponer de una información básica para posteriores medidas de potencial de los integrantes de la empresa, a fin de propiciar el establecimiento de sistemas de rotación del personal y de aprendizaje organizativo. Asimismo se facilita, a partir de las actividades, establecer el potencial de polivalencia y plurivalencia del personal. De la misma manera, esta perspectiva obliga a identificar las competencias haciendo referencia a los componentes que le sirven de base, especificando los conocimientos, habilidades y actitudes, y generando referentes claros para la planificación de las acciones de capacitación y planes de carrera.

Por otra parte, es de especial importancia para las organizaciones empresariales disponer de criterios que permitan la clasificación de las competencias disponibles a fin de tomar decisiones respecto a su incorporación y desarrollo. En este sentido resulta útil categorizar las competencias en función de tres criterios (Buckley y Caple, 1991) que se refieren a:

La **dificultad** de adquisición y desarrollo, debido a la complejidad de las capacidades implicadas. Determina decisiones relacionadas con la incorporación de personas con capacidades específicas, o el desarrollo de las competencias en personas que actualmente forman parte de la organización.

La **importancia** de las competencias medida en términos de consecuencias de una ejecución deficiente. Determina decisiones relacionadas con el nivel de detalle con el que se evaluará el desempeño y con la identificación de los factores críticos que determinan la calidad de las competencias.

La **frecuencia** con la que se demanda la aplicación de una competencia. Determina decisiones acerca de la conveniencia de disponer de personas o equipos capacitados internamente, o de externalizar actividades.

Esta categorización de las competencias (conocida como **método D.I.F.**) resulta especialmente relevante para el establecimiento de planes previsionales de competencias que determinan en gran parte en la planificación de los procesos de capacitación del personal.

Tanto para la identificación de las competencias requeridas por una actividad como para la adscripción de los individuos a cada una de las categorías mencionadas, se utilizan diferentes métodos que no son excluyentes entre sí. Sin ánimo de ser exhaustivos podemos citar los siguientes como los más característicos:

a) **Paneles de expertos**, en los que se parte de la idea de que quien conoce los requerimientos para la realización,

supervisión o evaluación de una determinada actividad es quien tiene experiencia de las condiciones para su realización satisfactoria. De este modo se definirán:

Las competencias umbral o esenciales, que se consideran las mínimas necesarias para una actuación media aceptable.

Las competencias diferenciadoras, que pretenden explicar los desempeños superiores a la media.

Los paneles de expertos resultan casi imprescindibles para determinar los referentes de competencias requeridos para las diferentes actividades.

b) **Análisis en profundidad de incidentes críticos**, en los que se estudia una ejecución especialmente adecuada en cuanto a los resultados obtenidos, a fin de identificar los factores que explican el éxito y las competencias implicadas en ello.

c) **Balances de competencias individuales**, en los que se evalúan las capacidades y competencias adquiridas a través del análisis de la experiencia profesional, de la formación básica y de la específica, y de la experiencia vital de la persona que se condensa en su proceso biográfico.

d) **Evaluación del desempeño** a través de muestras de trabajo, en las que se compara la ejecución de una persona o equipo con estándares diseñados generalmente a través de paneles de expertos, y que incorporan referentes de actuación tanto intra-rol (prescriptiva en función de la actividad a desarrollar), como extra-rol, entendida como la actividad voluntaria y proactiva de la persona en la organización (Van Dyne, Cummings y McLean, 1995).

e) **La evaluación de competencias de 360°**, que se propone conseguir una valoración de las competencias de una persona a través del juicio de otros, al tiempo que ofrecer un feedback suficiente para servir de referente en procesos de optimización y desarrollo de competencias. Generalmente se reali-

DOSSIER

za a través de cuestionarios confeccionados a partir de la previa identificación de competencias requeridas para la ejecución de las funciones asignadas por parte de un panel de expertos que se aplican a la propia persona focal, a los equivalentes jerárquicos que mantengan relaciones con ella, a sus subordinados, y a sus superiores.

f) **Los centros de evaluación (Assessment Center)** se han planteado desde hace algunos años, más que como un método más sistemático de identificación y evaluación de competencias. Se utilizan habitualmente instrumentos de diversa índole destinados a evaluar tanto aspectos relacionados con los rasgos de personalidad y aptitudes cognitivas como con capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) y competencias concretas, en grupos de entre 6 a 8 personas (Levy-Levoyer, 1996). En este sentido se han aplicado fundamentalmente a los directivos de diferentes niveles, por lo que se han desarrollado, sobre todo, programas destinados a la valoración de las competencias en su dimensión vertical.

La función de los *assessment center* no se reduce generalmente a la identificación y evaluación de competencias, sino que se plantea también el desarrollo de las mismas como una de sus funciones esenciales, a través de ofrecer realimentación a las personas y proponer planes de mejora. En este sentido, constituye un importante instrumento para intervenir en los "sistemas de competencias" de los equipos de trabajo y de las diferentes unidades organizativas de la empresa, que se establecen como competencias colectivas.

3.2.- Desarrollo de las competencias.

El desarrollo de competencias se plantea de forma casi indisoluble a su identificación y evaluación, de tal manera que los métodos indicados anteriormente resultan necesarios y aplicables aquí. En este sentido, cabe insistir en el hecho de que sólo aquello de lo que

se es consciente permite establecer una planificación para su mejora. El *feedback* aparece así como una condición para la optimización. Dicho esto, resulta útil plantear los elementos que inciden, de manera directa o indirecta, en el desarrollo de las competencias en los contextos organizativos.

A partir del bagaje de capacidades que el individuo aporta a la organización, ésta establece componentes básicos de los contextos en los que resultan aplicables, de manera que podemos decir que las competencias en realidad son **coproducidas** en la interacción entre la empresa y las personas (Le Boterf et al., 1992). En este sentido, es responsabilidad de la dirección propiciar las condiciones que permitan el desarrollo, tanto de las competencias individuales como de las colectivas. Podemos citar algunos de los elementos más relevantes que inciden:

Potenciación del trabajo en equipo, ya que éste facilita la participación y la socialización de competencias entre sus miembros facilitando, por tanto, la entrada en procesos de adquisición de polivalencia y reforzando las competencias colectivas. Hemos de tener en cuenta que el equipo es un espacio privilegiado para que los miembros del mismo pasen del simple *saber hacer*, que ya es en sí mismo importante, al *hacer saber*, que constituye el factor esencial de la socialización de las competencias.

Evaluación continua y participativa de las competencias, tanto de los individuos como de los equipos, de forma que se obtenga la necesaria conciencia de su alcance y de las posibilidades de desarrollo y mejora. En este punto cabe advertir acerca de la necesidad de que los directivos se incorporen a la evaluación de sus propias competencias. Este no es un proceso al que se somete a los subordinados, sino una dinámica ("cultura") que abarca a todos los miembros de la organización.

Distinguir entre la formación y el aprendizaje. Aquella no es más que un instrumento para éste. El propio trabajo constituye un entorno especialmen-

te relevante para el aprendizaje a condición de que se establezcan los mecanismos adecuados para su capitalización (reuniones de equipos, grupos de mejora, establecimiento de sistemas de *mentoring*, etc.). La experiencia capitalizada es formativa en dos aspectos fundamentales: por una parte educa la percepción de los componentes de la realidad que articulan una situación dada aumentando la capacidad para interpretar la relevancia de los diferentes elementos y relaciones; por otra parte permite la automatización de determinados comportamientos incrementando así la eficiencia (Levy-Levoyer, 1996).

Establecimiento de estándares no numéricos que permitan disponer de referentes de desempeño y sirvan de base para la puesta en marcha de planes sistemáticos de evaluación del desempeño que incorporen tanto la conducta *intra-rol* como *extra-rol*.

Cambio de perspectiva en la consideración de los errores, aceptando los mismos como una oportunidad para el aprendizaje. Para ello resulta especialmente relevante la utilización sistemática de las herramientas de mejora continua que han popularizado los planteamientos provenientes del movimiento de la Calidad Total (diagramas causa-efecto, histogramas, diagrama de Pareto, técnica de los *por qué*, secuencia de los *cómo*, etc.).

Aplicar políticas de apertura, activación y disponibilidad de todos los canales de comunicación de la empresa, tanto en sentido vertical (ascendente y descendente) como horizontal.

Individualizar las relaciones con el personal, de manera que se posibilite el abordaje del contrato psicológico a través del establecimiento de planes de carrera ligados al aprendizaje y adquisición de competencias.

Establecer mecanismos de rotación y cambio de función de manera que el personal, según los resultados de la evaluación de su potencial y competencias, así como de sus planes de carrera, tenga oportunidad de enfrentar-

se a situaciones diversas que impliquen un reto al tener que abordar nuevas metas al tiempo que, como valor añadido, se obtiene una perspectiva más globalizadora de la empresa y se facilita la incorporación de polivalencia.

Programas de mantenimiento y actualización de las competencias, de manera que se garantice su disponibilidad a fin de evitar la descualificación, la desincronización del sistema de competencias, el estancamiento y la desmotivación del personal por infrademanda.

4.- CONSECUENCIAS

El reconocimiento del valor estratégico de las competencias plantea una serie de consecuencias que transforman, tanto los parámetros organizativos básicos como las prácticas del *management* que acaban desembocando, operativamente, en los referentes de la administración y dirección del personal. En este sentido, podemos identificar algunas de las repercusiones inmediatas más relevantes que caracterizan la gestión de las competencias:

Replanteamiento de la dirección de personal que pasa, de la clásica consideración de las personas como un recurso caracterizado por su fácil sustituibilidad e incardinado rígidamente en los procesos de producción y/o servucción, a la consideración de las personas como susceptibles de activar recursos que constituyen capacidades que pueden ser puestas a disposición de la empresa o no, dependiendo de las condiciones del contexto concreto. Frente al acatamiento de las prescripciones verticales descendentes, que han aparecido tradicionalmente como un valor estimable en las empresas tradicionales, la iniciativa individual se plantea ahora como un valor imprescindible para la configuración del sistema de competencias colectivo y para su desarrollo. Ello ha supuesto una revalorización de las dimensiones psicosociales que determinan los ambientes de trabajo y configuran en gran parte el clima laboral.

Como consecuencia de lo anterior se hace imprescindible replantear el papel de la dirección, en la línea de insistir en las exigencias de liderazgo de grupos humanos, más que como un simple eslabón en la cadena de transmisión de órdenes. Ello ha provocado, en gran medida, la necesidad de profesionalizar la función directiva.

La consciencia de la importancia de las competencias ha planteado que, en forma más o menos generalizada, se propongan sistemáticamente los Análisis de Necesidades de Formación (A.N.F.) y, consecuentemente, de Planes de Formación dirigidos al desarrollo de las competencias tanto individuales como colectivas. Más lentamente se van incorporando formas de aprendizaje ligadas directamente a la explotación de la experiencia en el trabajo mismo.

Crisis del concepto de puesto de trabajo como referente esencial de la organización del trabajo y su sustitución por la idea de función, que tiene como referente la gestión de actividades dotadas de sentido, y que permite una mayor flexibilidad en la organización de los procesos de trabajo y en el aprovechamiento de las competencias, tanto individuales como colectivas.

Consecuencia de todo lo anterior son los cambios esenciales que se han producido en los criterios de referencia utilizados para los procesos de selección de personal. Estos se han sofisticado, tanto en los métodos de trazado de perfiles, como en relación a los instrumentos utilizados para la evaluación del potencial de las personas, en la línea de pretender identificar algunas de las llamadas metacompetencias del tipo de capacidad para aprender, aptitudes cognitivas para abordar situaciones complejas, o disposición para asumir riesgos, por ejemplo.

En lo que se refiere a los sistemas retributivos, podemos observar la tendencia a diversificar los componentes de las contraprestaciones económicas para incorporar, no sólo lo que el individuo realiza de forma habitual en la empre-

sa, sino también lo que es capaz de aportar en determinadas condiciones de demanda de actividad. En este sentido, la retribución en función de la valoración del puesto de trabajo, sin haber desaparecido como referente por motivos socioeconómicos y sindicales, va perdiendo terreno en la medida que se valora la polivalencia y adaptabilidad de la persona a nuevas condiciones y exigencias de trabajo.

Los planes previsionales de Recursos Humanos en las empresas reflejan, cada vez más, la importancia dada a las competencias en la medida que se incorpora, como un criterio esencial, el dotar a la empresa, tanto de **diversidad** de competencias como de **flexibilidad** organizativa, intentando evitar personas de una sola competencia (que responde al concepto taylorista del operario especialista), y la capacidad de **desarrollo** de las competencias existentes sobre la base del potencial de personas y equipos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aubrey, R y Cohen, P.: *La organización en aprendizaje permanente*. Deusto, 1995.
- Bandura, A.: *Pensamiento y acción. Fundamentos Sociales*. Martínez Roca, 1987.
- Buckley, R y Caple, J.: *La Formación. Teoría y Práctica*. Díaz de Santos, 1991.
- Etkin, J. y Schvarstein, L.: *La identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio*. Paidós, 1989.
- Gomez-Megía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L.: *Managing Human Resources*. Prentice Hall, 1995.
- Le Boterf, G., Barzucchetti, S. y Vincent, F.: *Comment manager la qualité de la Formation*. Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.
- Le Boterf, G.: *Comment investir en formation*. Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- Levy-Levoyer, C.: *La gestion des compétences*. Les Editions d'Organisation, Paris, 1996.
- Van Dyne, L., Cummings, L. y McLean, J.: "Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity". En B.M. Staw y L. Cummings (Eds): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 pp. 215-285. Jai Press Inc., Greenwich, 1995.
- Zarifian, P.H.: "Du taylorisme au systématique: une nouvelle approche a la qualification dans l'industrie". En G.I.P. Mutations industrielles, julio, 1987.