

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE  
EMPRESAS

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS  
EN BASE A COMPETENCIAS**

**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE  
AUDITORÍA**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:  
XAVIER LLOPART PÉREZ

**DIRIGIDA POR:  
DR. RAFAEL REDONDO DURÁN  
UNIVERSIDAD DE BARCELONA**

BARCELONA, 1997

Esta última afirmación está llevada al extremo, las personas no sólo buscan eso, como hemos intentado demostrar, pero sí es uno de los aspectos que desean cubrir. Por ello, la compensación debe ser un compromiso en el que ambas partes ganen el máximo. El departamento de recursos humanos debe alcanzar ciertos objetivos respecto a este tema como pueden ser: la adquisición del personal adecuado, la retención de los empleados actuales, garantizar la igualdad, potenciar el desempeño adecuado, controlar los costes, cumplir las disposiciones legales y mejorar la eficiencia administrativa, teniendo en cuenta que casi todos estos aspectos pueden entrar en contradicción, por lo que, frecuentemente, se deben buscar soluciones de compromiso.

Según afirma Chiavenato, "el salario puede ser considerado como el pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en la organización y un medio para alcanzar la jerarquía de estatus dentro de la organización"<sup>211</sup>, por lo que deben tenerse en cuenta estos tres aspectos en el momento de determinar la compensación.

#### **4.4.1. Perspectiva actual de la gestión de la compensación**

Partiendo de la base de que la retribución es la compensación por lo que la organización exige a las personas, es evidente que debe existir relación entre el valor que añade la persona al proceso de producción o a la prestación de un servicio y la retribución que percibe.

Al fijar las retribuciones individuales debemos tener en cuenta tres

---

<sup>211</sup> Chiavenato, I. (1988): *Administración de recursos humanos*, McGrawHill, México, página 350.

equilibrios que deben respetarse. En primer lugar, las remuneraciones deben ser atractivas en comparación con las del mercado de trabajo. En segundo lugar, el reparto interno debe ser equitativo, teniendo en cuenta las diferentes funciones, responsabilidades y experiencias. Por último, las remuneraciones deben ser estimulantes a nivel individual y colectivo, es decir, gratificar también el esfuerzo del grupo<sup>212</sup>.

Un análisis de la retribución debe tener en cuenta, básicamente, los siguientes aspectos: la importancia relativa de los puestos dentro de la organización, para lo que se utiliza un mapa de puestos; las características propias del mercado de trabajo, para lo que se tiene en cuenta el mercado de retribución; la calidad de la actuación de las personas, para lo que se emplea la evaluación del desempeño; y los resultados obtenidos, para lo que se utiliza la dirección por objetivos.

Existen varios tipos de retribución y formas de analizarlos, en los que vamos a detenernos, y que son los siguientes:

- Retribución fija, analizada a través de:
  - práctica retributiva, estructura salarial y equidad interna;
  - nivel salarial y competitividad externa;
  - política retributiva.
  
- Retribución variable, estudiada mediante la:
  - evaluación del desempeño.
  
- Paquetes de compensación.

---

Quart, P. (1994): *Gestión de los recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, página 183.

### **Retribución fija**

La retribución total puede dividirse en dos partes, la que corresponde a la parte fija y la parte variable. La retribución fija acostumbra a ser la más importante en cuanto a cantidad y se asocia al contenido y responsabilidad otorgada por la empresa a cada una de las ocupaciones. La retribución fija, por tanto, está asociada a lo que hacen las personas en la organización.

La determinación de las diferencias salariales entre las ocupaciones debe basarse en criterios reales y objetivos, razón por la cual es frecuente que las ocupaciones estén clasificadas en diferentes niveles en función de su responsabilidad y contenido, niveles que provienen del resultado de lo que ha dado en llamarse valoración de los puestos de trabajo.

La valoración de puestos de trabajo parte de las descripciones de los mismos, permite agruparlos en función de la valoración cuantitativa que de ellos se haga y esto permite elaborar un mapa de puestos. El mapa de puestos es fundamental para establecer no sólo el sistema de retribución, sino también el de promoción y la planificación de carreras. Es una clasificación de la totalidad de los puestos tipo de la empresa ordenados por niveles y áreas funcionales.

Por lo que se refiere a los sistemas de valoración de puestos de trabajo se pueden clasificar, básicamente, en cuatro tipos:

- a) Jerarquización de puestos. Es el método más sencillo. Cada puesto se integra en una escala de acuerdo con su importancia subjetiva en comparación con los demás.
- b) Clasificación de puestos. Consiste en asignar a cada uno un grado.

El principal problema que presenta es la falta de precisión.

c) Comparación de factores. Consta de cinco pasos básicos:

- identificación de los factores esenciales en la gestión de la empresa,
- determinación de los puestos esenciales,
- adscripción de salarios para puestos esenciales,
- colocación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores y, finalmente,
- evaluación de otros puestos a partir de los puestos típicos.

c) Sistema de puntos. Es muy similar al anterior y consta de seis pasos básicos:

- determinación de factores esenciales,
- determinación de los niveles de los factores,
- adjudicación de puntos a cada subfactor,
- adjudicación de puntos a los niveles,
- desarrollo del manual de evaluación y, finalmente,
- aplicación del sistema de puntuación a los puestos.

Una vez establecidos los niveles de valoración siguiendo cualquiera de estos métodos, se asignan los salarios en función de los niveles, de manera que el aumento de nivel suponga un aumento proporcional en el salario. La relación matemática entre niveles y salarios corresponde a la línea retributiva que ilustra el nivel salarial. Cuando la relación se establece entre los sueldos reales y los niveles, resultado de la valoración de los puestos, se obtiene la línea de práctica retributiva, tal como vemos en el gráfico siguiente:

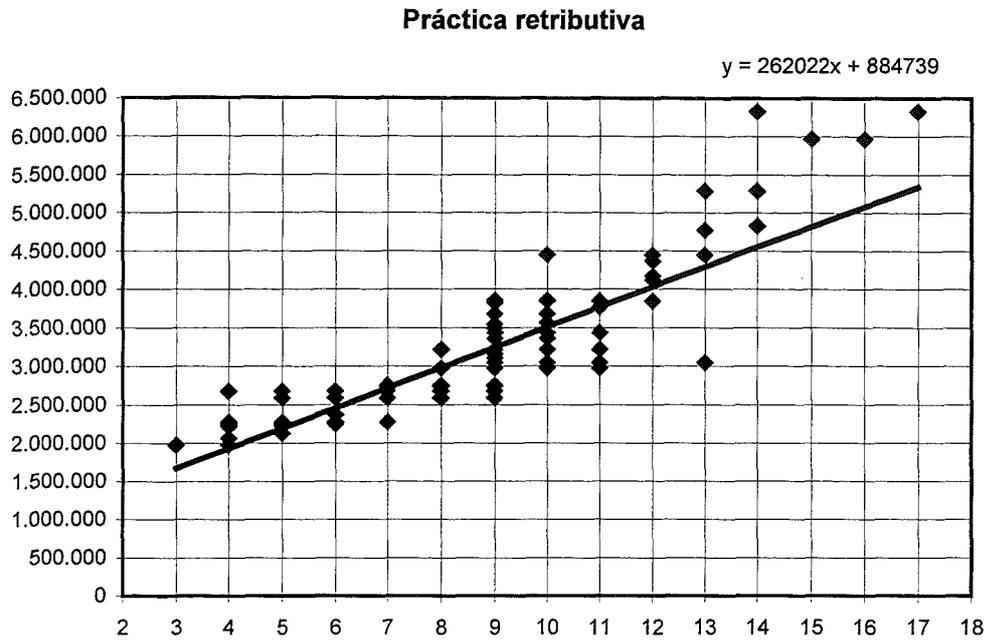


Figura 4.5.: Práctica retributiva (Fuente: Elorduy, 1993).

La línea de práctica retributiva corresponde aquí a la recta de regresión obtenida a partir de la nube de puntos correspondientes a salarios y niveles<sup>213</sup> y nos da información sobre la equidad interna de la estructura salarial. La equidad interna persigue que puestos similares reciban parecidas retribuciones. El alejamiento de cada uno de estos puntos respecto a la línea de tendencia supone respectivas inequidades retributivas.

Existen otros dos métodos para calcular la práctica retributiva<sup>214</sup>:

<sup>213</sup> Werther, W.B. y Davis, K. (1991): *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw Hill, México, página 224.

<sup>214</sup> Elorduy, J.I. (1993): *Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa*, McGraw Hill, Madrid, página 169.

Método simple: a partir de la retribución media de dos niveles concretos y representativos del mapa de puestos:  $R_A$  y  $R_B$ , el número de veces que se debe multiplicar  $R_A$  por  $K$  para obtener  $R_B$  es igual a la diferencia entre B y A, que es el número de saltos de nivel existentes entre estos dos puntos. Por tanto:  $R_B = R_A * K^{(B-A)}$

Método preciso: pasa de una relación exponencial a una relación lineal,  $R_N = R_0 * K^N$ ;

$$\text{Log}(R_N) = \text{Log}(R_0 * K^N);$$

$$\text{Log}(R_N) = \text{Log}(R_0) + N(\text{Log}K);$$

siendo  $R$  la retribución y  $N$  el nivel del puesto.

La relación entre  $R$  y  $N$  es exponencial, pero la que hay entre  $\text{Log}(R)$  y  $N$  es lineal y puede ser ajustada como una recta por el método de ajuste de los mínimos cuadrados obteniendo los valores de:

$$C = \text{constante} = \text{Log}(R_0);$$

$$P = \text{pendiente} = \text{Log}(K);$$

$$\text{de modo que: } R_0 = 10^C ; K = 10^P$$

La ecuación de la línea retributiva se obtendría sustituyendo estos valores en la ecuación:  $R_{\text{Nivel}} = R_0 * K^{\text{Nivel}}$

El análisis de la retribución se puede realizar, en primer lugar, a través del coeficiente de equidad interna que representa la diferencia entre la retribución de cada ocupación y la línea de práctica:

$$\frac{\text{Retribución real}}{\text{Retribución del modelo}}$$

Así, podríamos clasificar las personas de la plantilla en tres grupos:

- $EI > + 10 \%$  retribución por encima de la retribución media
- $EI = \pm 10 \%$  retribución cerca de la media
- $EI > - 10 \%$  retribución por debajo de la retribución media

Esto es lo que se llama equidad interna absoluta, por tanto, independiente del desempeño de la persona en el puesto. Si tenemos también en cuenta el rendimiento de las personas hablaremos de equidad interna relativa. Debemos hacer constar que el coeficiente aplicado puede ser modificado en función del grado de ajuste que se pretenda.

Las técnicas o sistemas de valoración de puestos buscan garantizar la equidad interna y comparar la práctica retributiva con la del resto de organizaciones del mercado, en lo que se llama la competitividad externa. Para esto último es necesario contar con un referente de mercado, para lo cual se pueden utilizar diferentes fuentes, como estudios comparativos de sueldos, estudios de entidades oficiales y de entidades privadas y asociaciones, que proporcionan estudios estadísticos sobre el nivel retributivo del mercado.

Este nivel retributivo también se expresa mediante una línea de tendencia a partir de las valoraciones de los puestos de las diferentes empresas que componen el estudio y las retribuciones asociadas a éstos. La comparación entre la práctica retributiva de una organización con la línea de mercado indicará la competitividad externa salarial de esta organización.

Línea del mercado de retribución (1991)  
Escala lineal

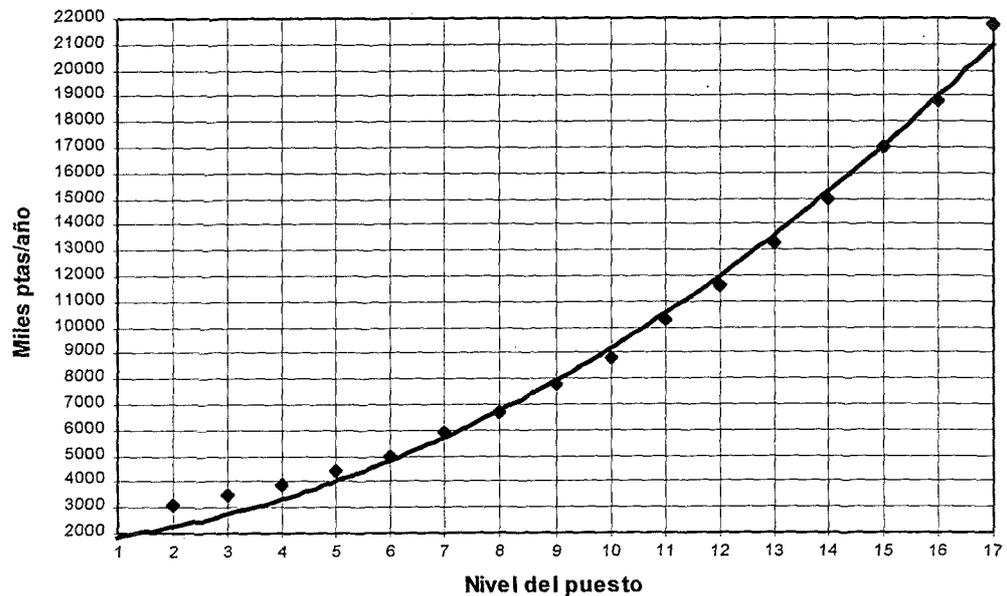


Figura 4.6.: Línea de mercado de retribución (Fuente: Informe retributivo (1992) de Hay Management Consultants. Citado en Elorduy, 1993).

Si una persona promociona de un puesto de nivel N a otro de nivel N+1, la retribución se incrementa en un porcentaje X de manera que:

$$R_{N+1} = R_N + X \% * R_N = R_N * (1 + X \%);$$

si definimos  $K = (1 + X \%)$ , la expresión anterior sería:  $R_{N+1} = R_N * K$ .

Para el primer nivel o nivel más bajo  $R_0$  la retribución al nivel  $R_1$  sería:

$$R_1 = R_0 * K;$$

para el nivel  $R_2$  sería:  $R_2 = R_1 * K$ ;

por tanto,  $R_2 = (R_0 * K) * K = R_0 * K^2$ ;

y siguiendo el razonamiento,  $R_N = R_0 * K^N$ .

Como se puede ver la retribución crece en progresión geométrica por cada cambio de nivel de puesto y su representación gráfica corresponde no a una recta, sino a una exponencial. Si cambiamos la escala de retribución de lineal a logarítmica obtendremos una recta que será posible

comparar con la de práctica retributiva<sup>215</sup> lo que simplifica la representación gráfica y facilita la interpretación de los resultados.

**Mercado retribución 1992**  
**Escala logarítmica**

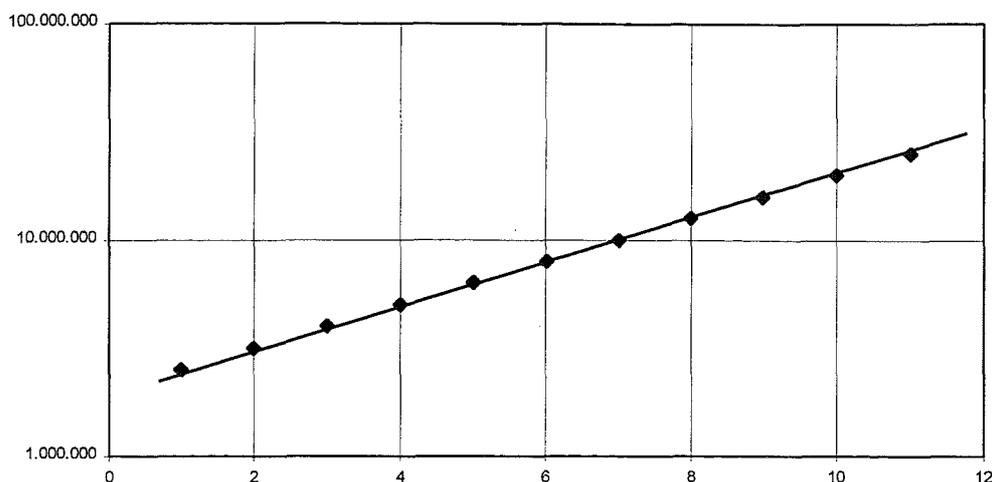


Figura 4.7.: Mercado de la retribución en 1992 (Fuente: Elorduy 1993).

El coeficiente de competitividad externa se define por:

$$\frac{\text{Retribución real}}{\text{Retribución de mercado}}$$

y permite clasificar a las personas en tres grupos:

- CE > + 10 % retribución superior al mercado
- CE = +/- 10 % retribución similar al mercado
- CE > - 10 % retribución inferior al mercado

Idéntica consideración debemos establecer aquí respecto al coeficiente aplicado, como ya mencionamos en el aplicado en el análisis de la

<sup>215</sup> Elorduy, J.I. (1993): op. cit., página 151.

equidad interna.

La interpretación de la competitividad externa sirve, por tanto, para determinar si el nivel salarial de una organización determinada es superior o inferior al del mercado. Un nivel salarial bajo respecto al mercado dificulta la atracción y retención de buenos empleados, propiciando una alta rotación, especialmente de los mejores. Un nivel salarial alto atrae a los mejores, pero también dificulta la rotación higiénica, además de aumentar los costes de personal por encima de lo que es estadísticamente normal<sup>216</sup>.

Además de la competitividad externa absoluta se puede definir la competitividad externa relativa considerando, además del nivel del puesto, la evaluación del rendimiento de la persona en el puesto de trabajo.

Para finalizar con los aspectos relativos a la retribución fija, podemos decir que la línea de política retributiva corresponde a aquella establecida por la dirección para determinar los salarios de la empresa. Esta decisión está estrechamente relacionada con la orientación estratégica de la organización para con los diferentes colectivos de personas que la forman.

La línea de política puede coincidir con la media del mercado, situarse por encima de ésta si la empresa desea retener a su personal independientemente de su nivel, situarse por debajo si la decisión de reducir costes es más importante que las consecuencias de sufrir una alta rotación, o bien cruzarse con la línea de mercado, pagando por encima

---

<sup>216</sup> Puchol, L. (1993): op. cit., página 229.

de ésta a las ocupaciones de niveles más bajos y por debajo a las de niveles más altos, o viceversa. Cualquiera que sea la decisión que se tome tendrá consecuencias en cuanto a la captación y retención de las personas.

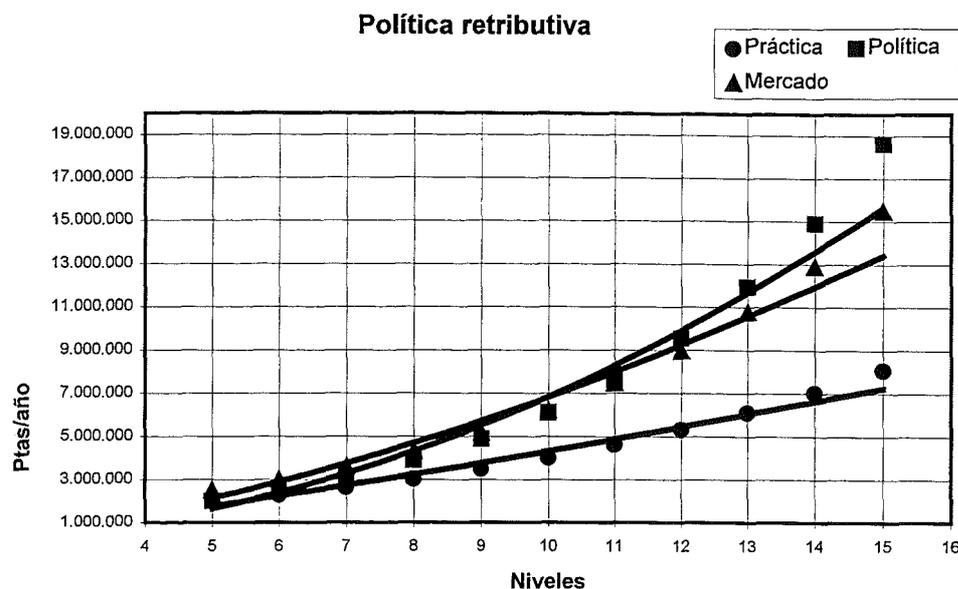


Figura 4.8.: Política retributiva (Fuente: elaboración propia).

Se puede realizar un análisis comparando cada retribución individual con la línea de política retributiva a través del correspondiente coeficiente:

$$\frac{\text{Retribución real}}{\text{Retribución de la línea de política}}$$

### Retribución variable

La retribución variable corresponde a aquellos conceptos retributivos que no mantienen una cantidad estable o relacionada con la ocupación, sino que cambian en función de diversas variables. Estas variables acostumbran a ser el rendimiento, el desempeño, la consecución de objetivos, entre otras, por lo que se relacionan, más que con la ocupación

y la responsabilidad atribuida a ésta, con la persona concreta y su manera de cumplir con esas responsabilidades.

La retribución variable permite individualizar el sistema salarial y tiene un efecto motivador sobre las personas<sup>217</sup>. Los conceptos de retribución variable son diversos, desde las primas de producción hasta los incentivos por consecución de objetivos, sean éstos individuales o colectivos, y los incentivos por buen desempeño.

Estas variables que dependen de logros individuales se evalúan a través de herramientas como la evaluación del desempeño y la dirección por objetivos, siendo ésta, para algunos autores, un caso particular de la primera<sup>218</sup>.

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se lleva a cabo una estimación del rendimiento de una persona. También podríamos definirla como todos aquellos métodos de observación o aquellas disposiciones de carácter uniforme y general mediante las cuales estimamos el trabajo de cada empleado, referido al tipo de prestación que le es requerido y por la cual recibe una contraprestación<sup>219</sup>. De un modo u otro es una función que se realiza en todas las organizaciones modernas.

Este proceso puede llevarse a cabo de manera informal, basado en el trabajo diario, o de una manera sistemática. De este último modo pueden

---

<sup>217</sup> Puchol, L. (1993): op. cit., página 252.

<sup>218</sup> Eloduy, J.I. (1993): op. cit., página 136.

<sup>219</sup> Perego, L. y Riccardi, R. (1984): *La valoración del personal*, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 6ª edición, páginas 24.

identificarse a los empleados que cumplen lo esperado y distinguirlos de los que no lo hacen.

Entre sus utilidades no sólo se encuentran aplicaciones retributivas, como la retribución variable y las decisiones sobre incrementos salariales, sino que también mejora el desempeño al dar feed-back al empleado, apoya las decisiones de traslados, promociones, etcétera. También ayuda a la detección de necesidades de formación, si el desempeño es insuficiente, de desarrollo, si es superior, ayuda a la planificación de carreras, avisa sobre posibles imprecisiones en la información sobre análisis de puestos, de errores en el diseño de las ocupaciones y permite detectar la influencia de factores externos sobre el trabajo.

El sistema de evaluación del desempeño debe reunir determinados requisitos: debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. Por lo general es desarrollado por el departamento de recursos humanos, debido a la necesidad de uniformizar su diseño con el fin de poder comparar resultados de distintos grupos, pero rara vez es este departamento quien lleva a cabo la evaluación, ya que ésta es tarea del jefe inmediato de las personas a evaluar.

En el cuadro siguiente exponemos un proceso de gestión del desempeño (figura 4.9.).



El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en la que el empleado lleva a cabo sus funciones. Independientemente del método que se elija, el empleado debe conocer los objetivos de la evaluación y sus parámetros antes de ser evaluado.

Los elementos de la evaluación del desempeño son básicamente dos: los parámetros de desempeño y las mediciones de éstos. Los primeros permiten que las mediciones sean objetivas. Deben guardar relación con los resultados que se deseen en cada puesto, los cuales se desprenden directamente del análisis de los puestos de trabajo. Las mediciones de los parámetros del desempeño son los sistemas de calificación de cada tarea. Deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan cada puesto. Pueden llevarse a cabo de forma directa o indirecta, según se desprendan de los hechos observados o

bien se refieran a situaciones hipotéticas, aunque con estas últimas se corre el riesgo de cometer errores.

Las mediciones deben ser objetivas y precisas, condiciones que reúnen en caso de ser cuantitativas. Si se utilizan mediciones cualitativas es necesario evitar la subjetividad, tanto por la dificultad que comporta su verificación como para evitar el riesgo de evaluar en función de las opiniones del evaluador, y tener en cuenta que su precisión es más baja. No obstante, cualitativo no equivale a arbitrario.

Según Elorduy<sup>220</sup> los métodos de evaluación del desempeño se pueden clasificar, en cuanto al objetivo, como se especifica en el cuadro siguiente (figura 4.10.).

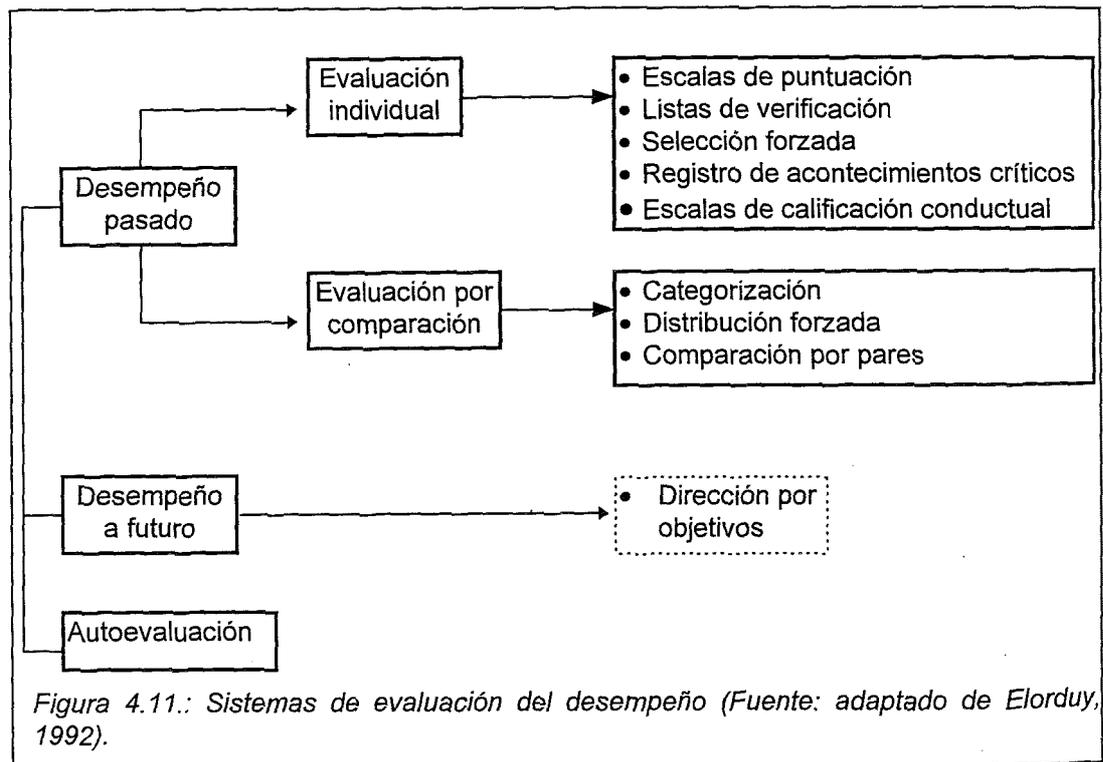
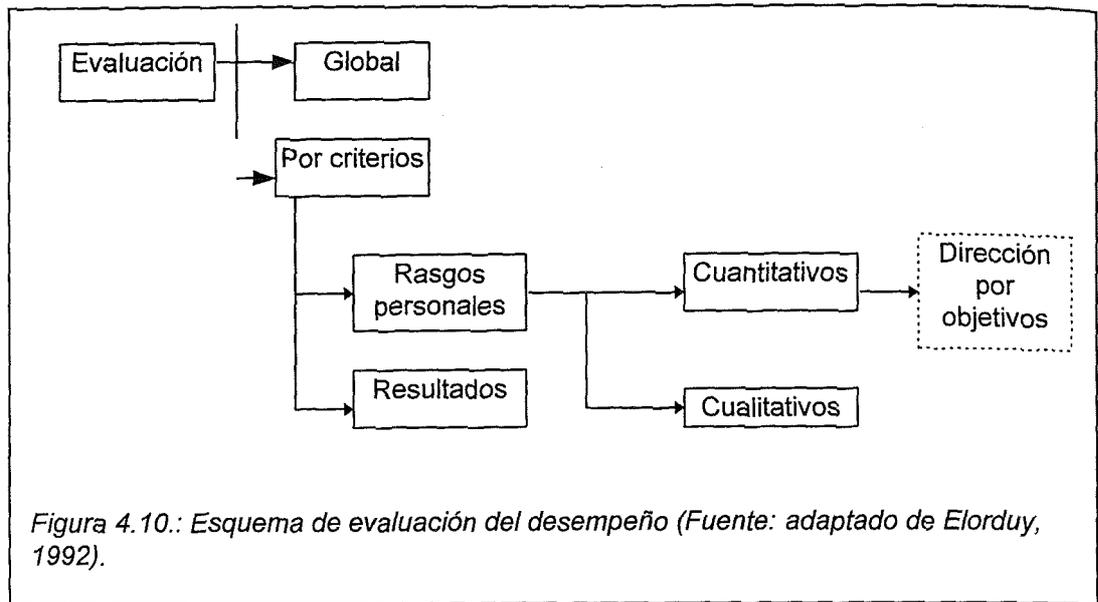
Las técnicas de evaluación también pueden dividirse, siguiendo otros autores<sup>221</sup>, tal como se ha indicado en el cuadro siguiente (figura 4.11.).

Los métodos basados en el desempeño durante el pasado hacen que la evaluación se fundamente sobre algo que ya ha ocurrido y puede ser medido, al menos hasta cierto punto. Estos métodos pueden clasificarse en dos grandes grupos: aquellos que evalúan a las personas individualmente y los que las comparan con otras con las cuales trabajan habitualmente.

---

<sup>220</sup> Elorduy, J.I. (1993): op. cit., página 140.

<sup>221</sup> Werther, W.B. y Davis, K. (1991): op. cit., páginas 190-197.



Entre los métodos de evaluación individual encontramos los siguientes:

1. Escalas de puntuación: es el método más antiguo y común. El evaluador otorga una puntuación de desempeño subjetiva sobre una escala. Las ventajas que presenta son las siguientes: es fácil de desarrollar, no es necesario dar capacitación a los evaluadores y los resultados se pueden traducir a valores numéricos, vinculándolos a incrementos salariales. La desventaja principal, además de la subjetividad, es que es demasiado general y uniforme, por lo que se suelen eliminar rasgos específicos del puesto, complicando la modificación de desempeños eventualmente bajos.
2. Listas de verificación: mediante las que el evaluador selecciona las frases que describen el desempeño de su subordinado. Las principales ventajas en su utilización son: economía, facilidad de administración y estandarización. La desventaja fundamental es que las percepciones subjetivas del empleado pueden distorsionar los resultados y que no es posible conceder puntuaciones relativas.
3. Selección forzada: el método obliga al evaluador a elegir entre dos frases la que mejor describe el desempeño de su subordinado. Ambas suelen ser de carácter positivo o negativo. Las ventajas del método son: reducción de la posible distorsión introducida por el evaluador, facilidad de aplicación, adaptación a diversos puestos y fácil estandarización. La fundamental desventaja es que al no estar directamente relacionada con el puesto, puede limitar su utilidad de ayuda a mejorar el desempeño.

4. Registro de acontecimientos críticos: en este método el evaluador debe llevar un registro de las actuaciones más destacadas (positivas o negativas) de sus subordinados. Como ventaja destacable está la utilidad para proporcionar feed-back al evaluado, mientras que como desventajas citaremos que la precisión en el registro va decayendo con el tiempo y la evaluación puede quedar contaminada por los acontecimientos más recientes.
  
5. Escalas de calificación conductual: en este método se compara el desempeño del evaluado con determinados parámetros objetivos. La reducción de la distorsión y la subjetividad son las principales ventajas, mientras que como desventajas tenemos que la limitación de elementos conductuales reduce la eficacia y la necesidad de mantener actualizados los registros.

Entre los métodos de evaluación por comparación se encuentran los siguientes:

1. Método de categorización: por el que el evaluador coloca a sus subordinados de mejor a peor. La ventaja principal es la facilidad de administración y explicación. La desventaja más destacable es que se distorsiona por inclinaciones personales y acontecimientos recientes.
  
2. Distribución forzada: cada evaluador coloca a sus subordinados en diferentes clasificaciones, teniendo en cuenta que en cada categoría debe colocar determinada proporción de personas, en otras palabras, forzosamente habrá empleados con desempeños altos, normales y bajos. Como ventaja citaremos que pueden apreciarse diferencias relativas entre empleados, mientras que

como desventajas hay que comentar que los factores personales y acontecimientos recientes son distorsionantes y la utilización de este método puede fomentar la competitividad en detrimento de la cooperación.

3. Comparación por pares: en un cuadro de doble entrada se compara a cada evaluado con todos los demás. La base es, generalmente, el desempeño global. La persona preferida mayor número de veces es la mejor en el parámetro elegido. Su ventaja principal es que supera las dificultades de la tendencia a la medición central y a las excesivas benignidades o severidades. La desventaja principal es que está sujeto a fuentes de distorsión por factores personales u acontecimientos recientes.

Todos los métodos mencionados hasta ahora pueden evaluar tanto conductas como objetivos relacionados con el puesto. Se pueden reducir las mediciones subjetivas y aumentar la estandarización mediante el método de verificación de campo, en el cual un representante del departamento de recursos humanos solicita información sobre el desempeño al jefe inmediato, se realiza la evaluación, que debe ser aprobada por el supervisor y su subordinado, y se utiliza como las puntuaciones de cualquier otro método.

El método estrella de entre los basados en el desempeño a futuro es la dirección por objetivos. Éste consiste en el acuerdo entre evaluador y evaluado en cuanto a los objetivos deseables. Así aumenta la motivación de los empleados por haber participado en la formulación de los fines que se pretenden. Otro requisito es que los objetivos sean medibles para que, gracias al feed-back periódico, cada uno pueda ajustar su desempeño al logro de los objetivos.

Para reducir las dificultades que entraña este método conviene determinar de manera cuantitativa los objetivos, ya que la calidad resulta difícil de medir, y conseguir que éstos no sean ni demasiado ambiciosos, ya que la imposibilidad de lograrlos disminuye la motivación por intentarlo, ni demasiado fáciles de alcanzar, pues en este caso no tiene sentido la aplicación del método.

La autoevaluación es especialmente útil si se trata de fomentar el desarrollo individual. Ésta se puede orientar tanto al pasado como al futuro, pero en cualquier caso implica la participación inevitable del empleado.

Los sistemas de evaluación más aceptados son también los que implican una mayor participación de los mandos, ya que ésta aumenta el interés. Sin embargo, estos métodos pasan por la necesidad de formar a los evaluadores.

Los evaluadores necesitan conocimientos tanto sobre el sistema de evaluación como sobre el objetivo que se pretende con el método específico adoptado. Deben conocer con qué periodicidad se va a llevar a cabo, siendo la más frecuente la anual. Deben también conocer la importancia del feed-back que deben dar a sus subordinados durante la entrevista de evaluación, en la cual se revisa el desempeño del subordinado durante el período de evaluación y se hace hincapié en las acciones que pueden llevar a cabo para mejorarlo.

Como hemos visto la evaluación del desempeño no sólo tiene aplicaciones retributivas, aunque es un buen método para establecer retribuciones variables, tiene también un peso importante en aspectos de comunicación, especialmente subordinado - jefe directo, motivación y es imprescindible para establecer cualquier sistema de calidad.

El paso de la evaluación a la retribución suele darse, como hemos dicho, a través del concepto de retribución variable. Para determinar el peso de la retribución variable frente a la fija debemos tener en cuenta que los incentivos inferiores al 4% del salario habitual no producen presión en el esfuerzo para obtener los resultados<sup>222</sup>, por tanto, el paquete económico destinado a premiar por desempeño debe suponer, al menos, este porcentaje del salario.

El resultado de la evaluación acostumbra a reflejarse en una escala numérica, que a su vez acostumbra a abarcar de 1 a 5. El proceso de atribución de una u otra puntuación a cada persona evaluada y de la obtención de la evaluación global es diferente en cada caso, pero siempre desemboca en una evaluación global que determina el desempeño desde el mínimo hasta la excelencia.

<i>Puntuación</i>	<i>Apreciación del desempeño</i>	
5	Excelente	Sobresaliente
4	Muy bueno	Excepcional
3	Bueno	Por encima del promedio
2	Regular	En desarrollo
1	Malo	Insatisfactorio

La distribución de las personas dentro de estas categorías suele oscilar entre los porcentajes siguientes:

---

<sup>222</sup> Elorduy, J.I. (1993): op. cit., página 176.

---

<i>Puntuación</i>	<i>Porcentaje asignado</i>
5	5 - 10 %
4	15 - 25 %
3	25 - 45 %
2	25 - 45 %
1	5 - 15 %

Los problemas que acostumbra a presentar la aplicación de la evaluación del desempeño son los siguientes<sup>223</sup>:

- la dificultad para establecer objetivos individuales en muchos puestos de trabajo, especialmente en aquellos que no arrojan resultados cuantitativos,
- la frecuente falta de capacidad del superior para evaluar al colaborador,
- la traducción de las valoraciones en dinero evitando caer en sesgos o favoritismos,
- las expectativas que se crea acerca de “ganar más dinero seguro” y, por último,
- la actitud escéptica de los sindicatos, que la ven como una amenaza implícita y la juzgan, generalmente, poco objetiva.

---

<sup>223</sup> Torrington, D. y Blandamer, W. *Competency, pay and performance management*. En Boam, R. y Sparrow, P. (1992): op. cit., página 141.

Todas estas consideraciones hacen que algunos autores encuentren que la evaluación del desempeño sea incongruente con el trabajo en equipo<sup>224</sup>.

### **Paquetes de compensación**

Para finalizar con este epígrafe, entendemos por paquete de compensación aquél que está formado por las compensaciones indirectas no monetarias o en especies que brinda una organización.

El papel de la compensación indirecta corresponde a tres clases de objetivos:

- sociales, soluciones a los problemas sociales que afectan más directamente al personal;
- de la organización, la existencia de los paquetes de compensación actúa sobre la tasa de rotación y aumenta el atractivo de la empresa a la hora de reclutar nuevo personal; y
- de los empleados, las alternativas pueden ser varias (costes menores de servicios, pólizas de seguros a precio más bajo al cobijar a un número grande de personas, posible reducción fiscal al cobrar en especies, percepción de compensaciones a salvo de la inflación, etcétera).

La administración de las prestaciones presenta el problema de la falta de participación del empleado, especialmente cuando las prestaciones no se

---

<sup>224</sup> Kinnie, N. y Lowe, D. (1990): "Performance related pay on the shopfloor", *Personner Management*, número 22, página 11.

ajustan a sus necesidades reales, lo que conduce a la continua solicitud de más prestaciones. La solución tradicional parte de la información a través de publicaciones internas, sin embargo, lo verdaderamente efectivo, es elaborar un "menú de prestaciones" ajustable a las necesidades individuales. La participación del empleado en la elección de las prestaciones se convierte así en un factor clave para el éxito de estos programas<sup>225</sup>.

#### 4.4.2. Gestión de la compensación en base a competencias

Retribuir en base a competencias significa remunerar teniendo en cuenta que las características individuales, además de la ocupación, generan valor añadido. Significa, por tanto, compensar tanto el conjunto de competencias que un empleado pone en juego en su ocupación como las tareas que desempeña.

La retribución por competencias debe aplicarse cuando dentro de la empresa hay personas que añaden más valor que otras a los resultados de su trabajo porque poseen determinada característica personal, cuando no tiene sentido hablar de ocupación estable porque el entorno es demasiado cambiante, cuando se quiere mantener la motivación de aquellas personas<sup>226</sup> a las que sólo queda promocionar a un puesto de

---

<sup>225</sup> Werther, W.B. y Davis, K. (1991): op. cit., página 267.

<sup>226</sup> La motivación de la persona es el motor de la acción asociada con su cultura, su educación y su conocimientos profesionales. Esta motivación subyace en las competencias que pueden estar más o menos desarrolladas. Según McClelland, D.C. (1990) op. cit., pueden establecerse tres motivos que condicionan la conducta y las competencias del individuo y son: la orientación hacia el logro, el deseo de mantener relaciones amistosas con los demás (necesidad de afiliación) y, por último, el anhelo de ejercer el poder en el sentido de influencia. Para ampliar este punto ver Dalziel, M. y Mitrani, A.

mando y esto, por las razones que sea, no es posible, y cuando los sistemas de compensación no valoran las diferencias individuales.

La retribución en base a competencias no debe olvidar la noción de ocupación, puesto de trabajo o misión. Hemos visto que las principales variables que intervienen en el proceso de compensaciones son: el papel que se atribuye a cada persona en la organización, la propia persona y el modo en el que desempeña el papel.

El papel en la organización hace referencia a la naturaleza de la ocupación y las funciones y responsabilidades desempeñadas en ésta. También se podría definir como la forma en la que se realiza la misión y la estrategia de la organización. La segunda variable, la persona, se refiere a las competencias poseídas por un trabajador de la organización. El desempeño expresa el grado de perfección con el que un trabajador lleva a cabo la función que tiene asignada, teniendo en cuenta la estrategia de la organización. Estas tres dimensiones interactúan dentro de dos entornos: la cultura de la organización y las influencias externas.

Los sistemas retributivos deben ser dinámicos. Los perfiles profesionales que corresponden a las ocupaciones evolucionan: las personas siempre aportan su modo de hacer a su ocupación y esto, tanto puede enriquecerla como empobrecerla. El entorno se transforma, tanto en el sentido de cambio constante en el que estamos insistiendo como en los efectos que la inflación produce sobre el poder adquisitivo de los empleados. Es necesario dirigir el sistema de retribución para que éste acompañe los cambios sin, por ello, perder el control sobre el sistema, pérdida de control que puede darse si se retribuye únicamente por características personales, sin tener el marco de referencia de la

ocupación.

Podríamos encontrar algunos ejemplos en los que la retribución está exclusivamente asociada a características individuales, independientemente del papel u ocupación: en algunas adhocracias en que las ocupaciones de las personas se adaptan a las competencias que aportan, en algunos puestos directivos dentro de un proceso de cambio organizacional. Sin embargo, la realidad cotidiana y frecuente exige a las personas no sólo competencias individuales, sino también ceñirse a una misión que lleva asociados unos resultados, por lo que consideramos poco realista, hoy por hoy, retribuir exclusivamente en base a las competencias individuales, olvidando misión y resultados y pretender, al mismo tiempo, disponer de un sistema retributivo que mantenga una mínima coherencia interna.

Spencer y Spencer, no obstante, sostienen que retribuir por competencias significa retribuir por características individuales, en lugar de hacerlo por tareas asociadas a la ocupación, aunque tiene en consideración el riesgo de la pérdida de control sobre el sistema y también el riesgo de que la coherencia interna pierda sentido, al olvidar las responsabilidades del puesto. Proponen, para evitar estas situaciones, el establecimiento de una clara relación económica entre la cuantía del pago de cada competencia con el valor económico añadido por ésta a la empresa.

Spencer y Spencer<sup>227</sup> expresan esta relación en una ecuación que pone el valor de la retribución en función del beneficio económico que puede dar una competencia, de la probabilidad de que la empresa consiga ese beneficio y de un factor que representa cuándo va a alcanzarlo. El

---

<sup>227</sup> Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., página 308

método, si bien ingenioso, es muy complicado de gestionar debido a la dificultad para inferir dicha probabilidad y para determinar tanto el valor del beneficio que dará una competencia, como el momento en el que generará resultado económico. Además, el esfuerzo que este desarrollo requiere parece estar de más en un contexto de cambio constante en el que se está poniendo en duda hasta la utilidad de la planificación estratégica<sup>228</sup>. Finalmente, Spencer y Spencer proponen un modelo en el que uno de los elementos de retribución fija es el papel que desempeñan las personas en la organización, es decir, en sus ocupaciones<sup>229</sup>.

Si situamos los diferentes conceptos retributivos teniendo en cuenta dos aspectos, uno relativo a persona/organización y otro relativo a aportaciones/resultados, podemos clasificar estos conceptos de la siguiente manera:

	persona	organización
aportaciones	retribución por competencias	retribución según la valoración del puesto
resultados		retribución por desempeño

La valoración de la ocupación en función de las competencias que requiere, también conocida como valoración del puesto de trabajo, conduce a la retribución asociada a los requerimientos del puesto, visto éste como un ente independiente de la persona que lo ocupa, y constituye uno de los conceptos retributivos fijos; dicho de otra manera,

<sup>228</sup> Mintzberg, H. (1993): "The rise and fall of strategic planning" *Free Press*, New York, página 32.

<sup>229</sup> Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., página 311.

retribuye lo que las personas hacen. La gestión del desempeño enlaza con la retribución por resultados que, gracias a los empleados, consigue la organización, es decir, retribuye lo que las personas consiguen. Las competencias individuales llevarían a otro concepto retributivo por el que se compensa la capacidad individual, lo que las personas son.

El paquete retributivo puede, así, tener factores fijos y variables:

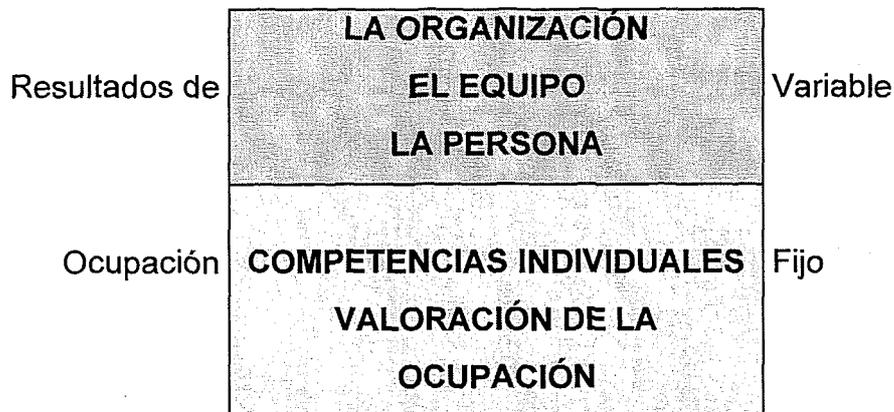
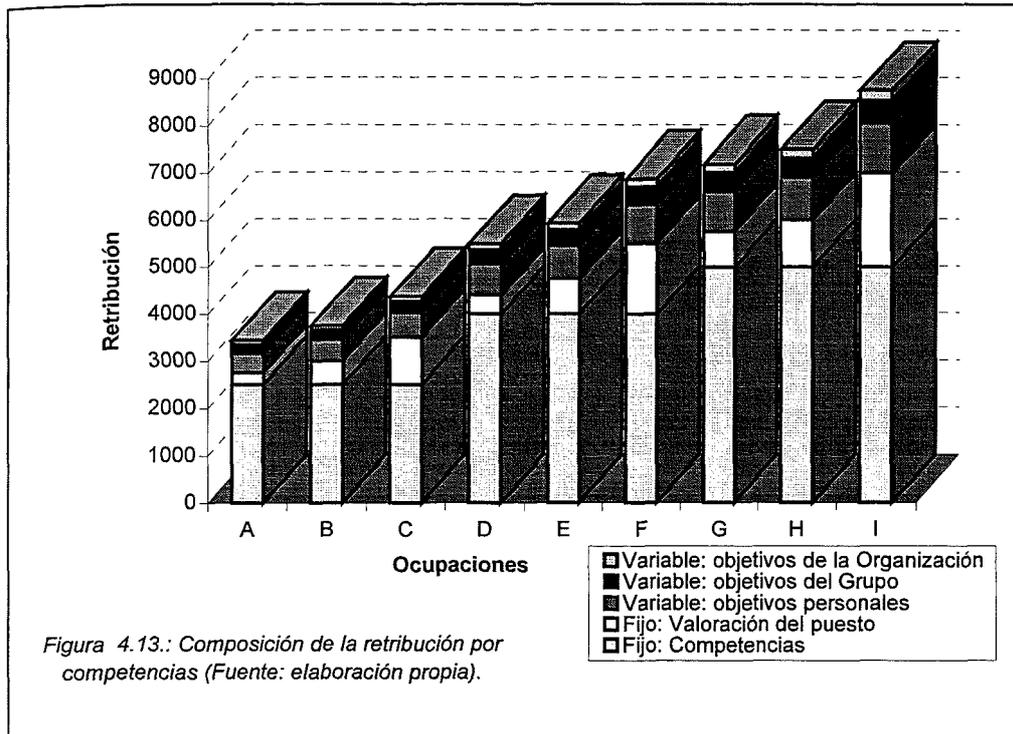


Figura 4.12.: Distribución del paquete retributivo (Fuente: elaboración propia).

La retribución fija se asocia a la ocupación, tal como se hace tradicionalmente. La descripción del puesto de trabajo se convierte en la descripción de la ocupación, esto es, deja de ser una simple relación de tareas y responsabilidades para convertirse en la descripción de la misión y de las competencias individuales requeridas para llevarla a cabo. Aquí también pueden añadirse las competencias que, no siendo requeridas en determinado momento por la ocupación, sí son valoradas por la organización de cara al futuro.

La retribución variable se asocia a objetivos a conseguir por la persona, el equipo del que forme parte y/o la organización, ponderándose la importancia que deben tener los objetivos correspondientes a cada uno de los tres.



La parte variable de la retribución se establece o determina en base a la evaluación del desempeño. En este sentido se puede poner el énfasis en resultados cuantitativos, caso de la dirección por objetivos, o en resultados cualitativos, caso de la apreciación del comportamiento. En el siguiente cuadro explicamos diferencias esenciales entre uno y otro enfoque:

Dirección por objetivos	Apreciación del comportamiento
qué	cómo
cuantitativo	cualitativo
pasado o futuro a corto plazo	futuro a largo plazo
recompensas	desarrollo

Figura 4.14.: Diferencias entre la dirección por objetivos y la apreciación del comportamiento (Fuente: elaboración propia).

Escoger un modelo de evaluación del desempeño u otro dependerá de

razones estratégicas. En lo que se refiere a la evaluación del desempeño en base a competencias diremos que es aplicable tanto a evaluación de comportamiento como a modelos mixtos que contengan objetivos cuantitativos y apreciación de comportamientos.

En un contexto de gestión por competencias no se puede obviar la evaluación del desempeño, pero evaluar el desempeño en base a competencias es, además, de especial utilidad en entornos inciertos donde los resultados no dependen de los empleados, pero éstos hacen lo que deben y se comportan como la organización espera; en los puestos de servicio sin resultados medibles, donde el "cómo" es más importante que el "qué"; en los equipos autodirigidos, donde el resultado individual es difícil de cuantificar y, por último, en situaciones de cambio de estrategia, de enfoque o de mercados, donde el futuro es más importante que el pasado. También se deben aplicar en casos de disfuncionalidad de los métodos tradicionales: porque se consideren injustos al aplicar diferentes baremos para diferentes secciones o porque el sistema de evaluación aplique el método de comparación quedando siempre una persona en último lugar, independientemente de que sus resultados individuales sean buenos. En todos los casos lo que se pretende es maximizar el énfasis en los resultados de la organización a través del comportamiento de las personas que la integran.

El primer paso para diseñar un sistema de evaluación del desempeño en base a competencias consiste en determinar los objetivos del sistema de evaluación para que permitan, por una parte, juzgar el potencial futuro y, por otra, detectar necesidades de formación. A través de las competencias pueden definirse claramente los objetivos y relacionarlos con el papel estratégico de la recompensa que se puede obtener, además de permitir identificar y retener a las personas esenciales.

En cuanto al establecimiento de los objetivos del evaluado, en caso de que sean difíciles de determinar, el enfoque de competencias se ha revelado como muy útil en puestos en los que los resultados o bien son remotos o bien no tienen criterios cuantificables, ya que aquí pueden ligarse a las competencias requeridas para el puesto, según Spencer y Spencer<sup>230</sup> y Torrington y Blandamer<sup>231</sup>.

La conducción de la entrevista de evaluación con frecuencia es un problema. El efecto de la posible incompetencia o falta de formación del evaluador, su actitud posiblemente reacia a dar malas noticias, etcétera, queda minimizado al proporcionarle, a través del enfoque de competencias, la estructura de la entrevista en forma de conductas que describen claramente competencias que el evaluado ha podido mostrar, por tanto han podido ser observadas, permitiendo a su jefe evaluar el desempeño objetiva y honestamente.

En el momento de vincular la evaluación del desempeño en base a competencias y la retribución variable es necesario tener en cuenta que la persona evaluada ya es competente, porque está ocupando un puesto cuyo nivel ya ha sido descrito para valorar la capacidad de su ocupante en función de esta exigencia. Por esto es importante la noción de competencia de Spencer y Spencer, quien distingue entre desempeño normal y superior o, como dicen Torrington y Blandamer, determinar "la diferencia fundamental entre el desempeño competente de un trabajo, por el que el ocupante, sin embargo, debe ser recompensado, y un nivel de

---

<sup>230</sup> Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., página 267.

<sup>231</sup> Torrington, D. y Blandamer, W, "Competency, pay and performance management". En Boam, R. y Sparrow, P. (1992): op. cit., página 142.

desempeño de un puesto alto y excelente”<sup>232</sup>. La gestión de competencias establece el desempeño mínimo en el puesto y permite explicar porque no van a ser recompensados por un desempeño insuficiente.

El subsistema de evaluación del desempeño es el que más acerca la competencia al concepto de excelencia, actúa en la dirección del cambio a un plazo más corto que la selección y refuerza la cultura.

Con todo esto hemos intentado definir las aplicaciones del sistema de gestión en base a competencias en las diferentes herramientas o subsistemas aplicables dentro del área de los recursos humanos.

---

<sup>232</sup> Torrington, D. y Blandamer, W. “Competency, pay and performance management”. En Boam, R. y Sparrow, P. (1992): op. cit., página 144.

*Tercera parte*

**CAPÍTULO 5. PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO DE ESTUDIO**

<b>5.1. Planteamiento general</b>	<b>292</b>
<b>5.2. La auditoría en España. Evolución</b>	<b>295</b>
<b>5.3. Situación actual de la auditoría en España</b>	<b>302</b>
<b>5.4. El Col.legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya</b>	<b>318</b>

**CAPÍTULO 6. PROCESO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>6.1. Planteamiento y objetivos</b>	<b>331</b>
<b>6.2. Diccionario de competencias</b>	<b>336</b>
<b>6.2.1. Competencias de habilidades</b>	<b>338</b>
<b>6.2.2. Competencias técnicas</b>	<b>341</b>
<b>6.3. Metodología de la investigación</b>	<b>345</b>
<b>6.3.1. Instrumentos de investigación y protocolo de la entrevista</b>	<b>346</b>
<b>6.3.2. Tratamiento de los datos obtenidos de las entrevistas</b>	<b>361</b>

**CAPÍTULO 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>7.1. Introducción</b>	<b>365</b>
<b>7.2. Distribución de la muestra</b>	<b>367</b>
<b>7.3. Análisis de las competencias de habilidades</b>	<b>370</b>
<b>7.3.1. Competencias de habilidades por ocupación</b>	<b>371</b>
<b>7.3.2. Competencias de habilidades por tipología</b>	<b>372</b>
<b>7.3.3. Competencias de habilidades por tamaño</b>	<b>374</b>