

Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica

Laboral

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2015/2016

DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS Y LA  
FLEXIBILIDAD LABORAL

SKILLS DEVELOPMENT AND FLEXIBILITY  
LABOUR

Realizado por el alumno Don Víctor Marbella Lescún

Tutorizado por el Profesor Don Rafael Rosillo Cambor  
Cotutor: Don Alejandro Melón Becares

## **RESUMEN**

La sociedad del conocimiento actual se caracteriza por una gran cantidad de cambios y modificaciones que afectan a todos los sectores productivos y a nuestra forma de entender el entorno. Por ello, es necesario el desarrollo de las competencias para adaptarnos a la sociedad actual, a la venidera y a las demandas del mercado laboral.

El presente trabajo pretende mostrar la relevancia del desarrollo de las competencias, y en concreto, se centra en la importancia de la flexibilidad de las habilidades y la flexibilidad de los comportamientos de los empleados. Asimismo se expone que prácticas de recursos humanos influyen en el desarrollo de las mismas.

**Palabras clave:** Competencias, mercado laboral, flexibilidad, prácticas de recursos humanos

## **ABSTRACT**

The society of knowledge is characterized by quick changes affecting all production sectors and how we understand the environment. Therefore, we must develop the necessary skills in order to adapt ourselves to the present reality future and the market demands.

This work emphasizes the relevance of skill development and specifically focuses on the importance of skill flexibility and behaviors flexibility of the employers. Furthermore, it exposes that human resources practices influence their development.

**Key words:** Competence, job market, flexibility human resources.

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
2.1.	OBJETIVO GENERAL. ....	2
2.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS. ....	2
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>DIFICULTADES EN LA TRANSICIÓN AL MUNDO LABORAL.....</b>	<b>4</b>
<b>5.</b>	<b>CONCEPTO DE COMPETENCIAS .....</b>	<b>5</b>
5.1.	DESDE ORGANISMOS.....	6
5.2.	DESDE LA NORMATIVA.....	7
5.3.	DESDE LOS MODELOS TEÓRICOS. ....	8
<b>6.</b>	<b>TIPOS DE COMPETENCIAS.....</b>	<b>15</b>
6.1.	COMPETENCIAS BÁSICAS O CLAVE.....	15
6.1.1.	<i>Competencia lingüística.....</i>	<i>15</i>
6.1.2.	<i>Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología.....</i>	<i>15</i>
6.1.3.	<i>Competencia digital.....</i>	<i>15</i>
6.1.4.	<i>Competencia para aprender a aprender.....</i>	<i>16</i>
6.1.5.	<i>Competencia social y cívica.....</i>	<i>16</i>
6.1.6.	<i>Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor.....</i>	<i>16</i>
6.1.7.	<i>Conciencia y expresiones culturales.....</i>	<i>16</i>
6.2.	COMPETENCIAS LABORALES.....	16
6.2.1.	<i>Conciencia de uno mismo.....</i>	<i>16</i>
6.2.2.	<i>Análisis, Síntesis y Crítica.....</i>	<i>17</i>
6.2.3.	<i>Organización y Planificación: .....</i>	<i>17</i>
6.2.4.	<i>Habilidades de Comunicación .....</i>	<i>17</i>
6.2.5.	<i>Responsabilidad y Perseverancia.....</i>	<i>18</i>
6.2.6.	<i>Toma de Decisiones .....</i>	<i>18</i>
6.2.7.	<i>Orientación a Clientes.....</i>	<i>19</i>
6.2.8.	<i>Trabajo en Equipo y Cooperación .....</i>	<i>19</i>
6.2.9.	<i>Capacidad de Aprendizaje y Adaptación .....</i>	<i>19</i>
6.2.10.	<i>Flexibilidad .....</i>	<i>20</i>
6.2.11.	<i>Motivación por el Logro.....</i>	<i>20</i>
6.2.12.	<i>Compromiso con la Organización.....</i>	<i>20</i>

6.2.13.	<i>Capacidad para Trabajar bajo Presión</i> .....	21
6.2.14.	<i>Resolución de Conflictos y Técnicas de Negociación</i> .....	21
6.2.15.	<i>Búsqueda de la Excelencia</i> .....	22
6.2.16.	<i>Innovación</i> .....	23
6.2.17.	<i>Emprendimiento</i> .....	23
6.2.18.	<i>Liderazgo</i> .....	24
6.3.	COMPETENCIAS PROFESIONALES .....	24
<b>7.</b>	<b>ESTUDIO DE CASO</b> .....	<b>25</b>
7.1.	MARCO GENERAL.....	25
7.2.	FUENTE .....	25
7.3.	OBJETIVO.....	25
7.4.	METODOLOGIA .....	26
7.4.1.	<i>OBTENCIÓN DE DATOS</i> .....	26
7.4.2.	<i>UNIDAD DE ANALISIS</i> .....	27
7.4.3.	<i>MEDIDAS</i> .....	27
7.4.4.	<i>PROCEDIMIENTO ESTADISTICO</i> .....	27
7.5.	VARIABLES E HIPOTESIS .....	28
7.5.1.	<i>Prácticas de capital humano</i> .....	30
7.5.2.	<i>Evaluación del desempeño con fines de desarrollo</i> .....	31
7.5.3.	<i>Remuneraciones equitativas</i> .....	32
7.5.4.	<i>Enriquecimiento del puesto</i> .....	34
7.6.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
7.7.	IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN.....	36
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>37</b>
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>39</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

A partir de los 90, en Europa se está desplegando un proceso que conlleva modificaciones en distintos campos como el económico, educativo, social, político etc. En este marco y para especificar las reformas de los diversos sistemas educativos se crea el Espacio Europeo de Educación Superior.

Esta reforma trae consigo la necesidad de adecuar a la formación de nuestros jóvenes ya sea a través de la universidad o a través de la formación profesional a un mundo laboral cada vez más cambiante y exigente.

Desde la literatura, autores como Brew, A (1995), argumentan que existe una desconexión permanente de la universidad con la sociedad actual y con realidad política y económica del país. De manera, que este autor indica el cambio que se produce en las demandas del mundo laboral frente a los empleadores. Ya no basta con un bagaje amplio de conocimientos, ya que estos cambian con excesiva rapidez, o de competencias técnicas específicas, sino que se exige además competencias personales y profesionales como la capacidad de toma de decisiones, capacidad de trabajar en grupo, flexibilidad liderazgo y un largo etc.

Esto supone un reto para la sociedad actual y para las enseñanzas medias y superiores de Europa que deben desarrollar planteamientos, modelos y metodologías activas de enseñanza que favorezca enfrentarse a las necesidades del mercado actuales.

No solo es necesaria una adecuación de las enseñanzas al mundo laboral, sino también una reorganización del currículo que deberá adecuarse y desarrollarse en busca del desarrollo de perfiles profesionales e integrados por competencias profesionales y transversales.

Este diseño formativo propuesto por la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (Goñi, 2005) supone situar las competencias de acción como protagonistas del currículo.

Por este motivo, en el presente trabajo se expone en primer lugar las diferentes dificultades en la transición del mundo educativo al laboral, en segundo lugar se aborda las diferentes concepciones teóricas sobre las competencias, en tercer lugar se indican los diferentes tipos de competencias más demandadas en el ámbito laboral y finalmente se presenta un estudio de caso práctico que aborda la implicación de las actuaciones en el ámbito de recursos humanos sobre la flexibilidad de los trabajadores.

---

## **2. OBJETIVOS**

---

### **2.1. OBJETIVO GENERAL.**

1. Conocer la relevancia del desarrollo de todo tipo de competencias para el acceso al mercado de trabajo. Analizando las prácticas de recursos humanos que intervienen en la flexibilidad de los trabajadores.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

1. Establecer un marco general del concepto de competencias. Diferenciar las distintas concepciones de las competencias desde diferentes modelos, teorías y organismos.
2. Identificar los tipos de competencias. Ser capaz de distinguir cada uno de los tipos de competencias y asemejar el nivel educativo en que se acceden a las mismas.
3. Determinar cuáles son las competencias transversales más relevantes. Señalando que competencias son las más demandadas por las empresas y cuales debemos desarrollar.

4. Desarrollar el concepto de flexibilidad de los recursos humanos. Tanto flexibilidad de habilidades como flexibilidad de comportamiento de los empleados.
5. Relacionar las prácticas de recursos humanos y la flexibilidad laboral. Conocer el conjunto de actuaciones bajo el marco de recursos humano que promueven el desarrollo de la flexibilidad de los trabajadores.
6. Establecer implicaciones de las empresas sobre el desarrollo de las competencias. Implementar formación, enriquecimiento del puesto de trabajo, motivación, trabajo en equipo...

---

### **3. METODOLOGIA**

---

A continuación se muestra la procedencia de la información y de los datos que se han utilizado para la elaboración del trabajo y el modo de recogida de los mismos.

Se ha seleccionado varias fuentes de datos que nos aportado información muy valiosa y muy útil. Según el tipo de información recurriamos a unas u otras fuentes.

En primer lugar se estableció una lluvia de ideas sobre la información que se iba a tratar y de donde se iban a extraer eso datos o a quien había que acudir. Esto supone esclarecer cuales son los objetivos principales del trabajo, su propósito, e indagar sobre los apartados del mismo.

En segundo lugar, se consultó gran variedad de artículos a través de revistas especializadas, internet y bases de datos sobre aspectos y concepciones sobre las competencias en general y las competencias en el mercado laboral. De aquí se extrajeron los principales artículos, para posteriormente seleccionar el estudio de caso a seguir.

En tercer lugar, acudimos a la legislación vigente oficial insertándonos en el marco educativo se consultaron: La Ley Orgánica de educación 2/2006 La Ley orgánica de educación 2/2006 de 3 de mayo, de Educación LOE modificada por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa LOMCE. La orden ECD/65/2015, de 21 de enero, por la que se describen las relaciones entre las competencias, los contenidos y los criterios de evaluación de la educación primaria, la educación secundaria obligatoria y el bachillerato .La Ley orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional. El decreto 1128/2003, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones

Profesionales. El Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo se establece una diferenciación entre competencia general y competencias profesionales.

En cuarto lugar, se recopiló información sobre los marcos teóricos y organismos oficiales que establecían concepciones de competencias.

En quinto lugar, destacar que en momentos puntuales se ha recurrido a asignaturas que habíamos cursado en el propio máster. Y finalmente señalar otras fuentes como el servicio de las Cualificaciones y Acreditación de la Competencia Profesional, el Servicio de Empleo Público, Servicio de Atención al Ciudadano, internet, folletos noticias...

#### **4. DIFICULTADES EN LA TRANSICIÓN AL MUNDO LABORAL**

Entre la multiplicidad de factores que determinan el periodo de transición y que limitan en tránsito del mundo educativo al mundo laboral destacan los siguientes:

- Los cambios económicos, tecnológicos y demográficos que han reducido los puestos de trabajo y por lo tanto han endurecido la competencia para conseguirlos. Como consecuencia además las cualidades aptitudes y destrezas que actualmente se exigen para incorporarse al mercado laboral han dejado desfasados en buena medida los fines y métodos de la educación y formación tradicional.

- La prolongación e incidencia del paro juvenil ha condicionado muchas de las actitudes, aspiraciones y expectativas de muchos jóvenes y de sus familias.

- La dificultad de acceder a una formación universitaria debido a no tener medios suficientes para costearse los estudios o la incapacidad para obtener una beca.

- Falta de conocimientos y habilidades necesarias para encontrar empleo, ya sea a través de vías tradicionales o de nuevas tecnologías.

- Las PIMES por lo general no se interesan por los recién titulados y se decantan por trabajadores con más experiencia en el sector.

- Ausencia de experiencia en el mundo laboral.

- Falta de prácticas laborales de larga duración o que permitan una formación continuada o posibilidad de estancia en el puesto de trabajo.

- Ausencia de conocimientos del autoempleo y el régimen de autónomos.

Como consecuencia se pueden destacar las siguientes repercusiones en el periodo de transición al mundo laboral.

- La transición del mundo educativo al laboral es más prolongada y tardía, ya no es un proceso automático. Tenemos entonces que los jóvenes pasan más años en la educación formal y es muy infrecuente incorporarse al mercado laboral antes de los 21 años.

- El acceso al empleo ya no es solo un problema para los jóvenes sin cualificación o escasa preparación, ahora la incorporación al trabajo es difícil para la mayoría. La posesión de estudios, especialmente los universitarios no son garantía de empleo.

- Como consecuencia de esa falta de empleo, se prolonga la educación o la formación en busca de aumentar la perspectiva de acceder al mundo laboral.

- La falta de motivación hacia el empleo se ha convertido en algo generalizado entre los jóvenes, ya que ha crecido en una sociedad en la que la falta de trabajo aparece como el más urgente y grave de todos los problemas sociales. Esta concepción ha contribuido a mermar la motivación, las iniciativas y las expectativas sobre el mundo laboral.

- Se requiere una formación permanente y continuada que permitan al trabajador adaptarse a cualquier situación siendo necesaria una especialización y a la vez un flexibilidad según las necesidades del mercado de trabajo

---

## **5. CONCEPTO DE COMPETENCIAS**

---

Muchas son las definiciones, perspectivas y autores que han abordado el concepto de competencias. Actualmente y de manera genérica se utiliza para designar un

conjunto de elementos o factores asociados al desempeño de las personas. Podemos señalar tres grandes bloques:

### **5.1. DESDE ORGANISMOS.**

La Real Academia de la Lengua Española en su diccionario presenta varias concepciones del concepto de competencias. En primer lugar lo define como disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. En segundo lugar como oposición entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa. Una última definición y que más nos interesa indica que la competencia es la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende por competencia “la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y actitudes al desempeño de la ocupación de que se trate, incluyendo la capacidad de respuesta a problemas imprevistos, la autonomía, la flexibilidad, la colaboración con el entorno profesional y con la organización del trabajo de la empresa”.

Para la OCDE, una competencia “es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad. Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y comportamentales que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz.”

Desde la Comisión Europea, competencia se refiere a una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender además del saber común.

DeSeCo (2003) define competencia como “la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada”. La competencia “supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz”

## **5.2. DESDE LA NORMATIVA.**

La Ley orgánica de educación 2/2006 de 3 de mayo, de Educación LOE modificada por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa LOMCE define en su artículo 6 las competencias como “capacidades para activar y aplicar de forma conjunta los contenidos propios de cada enseñanza y etapa educativa, para lograr la realización adecuada de actividades y la resolución eficaz de problemas complejos.”

Asimismo, la orden ECD/65/2015, de 21 de enero, por la que se describen las relaciones entre las competencias, los contenidos y los criterios de evaluación de la educación primaria, la educación secundaria obligatoria y el bachillerato. Delimita la definición de competencia, entendida como “una combinación de conocimientos, capacidades, o destrezas, y actitudes adecuadas al contexto. Considerando que “las competencias clave son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personal, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo”. Se identifican claramente ocho competencias clave esenciales para el bienestar de las sociedades europeas, el crecimiento económico y la innovación.

Por su parte la Ley orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional en su artículo 7.3 señala que una Cualificación profesional es el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. Además define competencia profesional como “el conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo”.

Esta misma definición es mantenida en Real decreto 1128/2003, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

No obstante a través de la Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo se establece una diferenciación entre competencia general y competencias profesionales.

La primera, la competencia general, describe las funciones profesionales más significativas del perfil profesional. Toma como referente el conjunto de cualificaciones

profesionales y las unidades de competencia incluidas. En los cursos de especialización, la competencia general podrá estar referida al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

La segunda, las competencias profesionales, personales y sociales, describen el conjunto de conocimientos, destrezas y competencia, entendida ésta en términos de autonomía y responsabilidad, que permiten responder a los requerimientos del sector productivo, aumentar la empleabilidad y favorecer la cohesión social.

### **5.3. DESDE LOS MODELOS TEÓRICOS.**

El origen del concepto de competencias habitualmente se le atribuye a David McClelland pero es preciso analizar ciertas publicaciones anteriores para comprender mejor este concepto.

Talcott Parsons sociólogo estadounidense en 1949 diseña un esquema conceptual que estructura las situaciones sociales de acuerdo a una serie de variables interrelacionadas. Una de esas variables asociadas a las competencias era el concepto de Achievement vs Ascription que supone valorar a los individuos en función de unos resultados y no de unas atribuciones. De manera que habla de sujetos competentes en ciertas habilidades y para el desempeño de diferentes tareas.

Para Ernest & Young (Alles, A. 2005) las competencias laborales que garantizan el éxito son:

1. Los conocimientos, que se concreta en el saber sobre determinadas materias, disciplinas o técnicas
2. Las habilidades, que se adquieren con entrenamiento y experiencia saber hacer.
3. Las cualidades, que derivan de rasgos o características personales.

# Competencia que garantizan del éxito

---



Figura 1. Fuente: Manual del director de recursos humanos

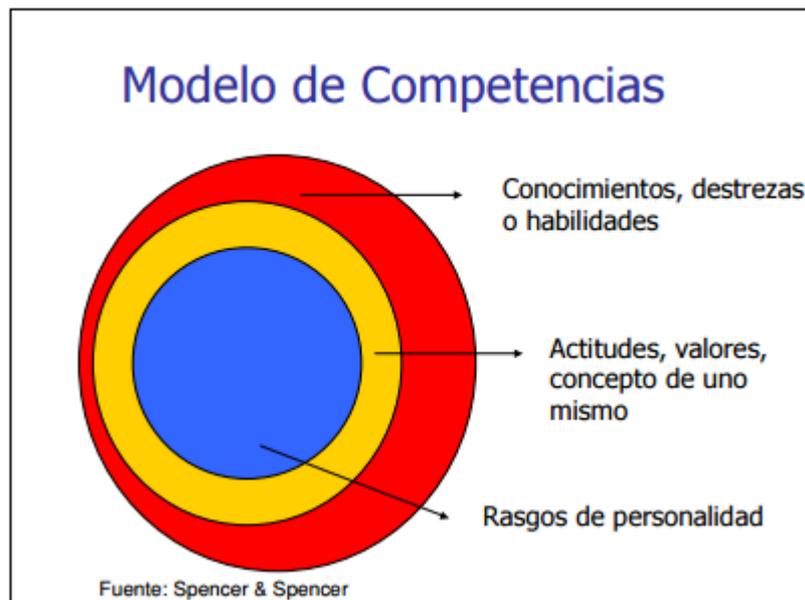
Por su parte, David McClelland (Alles, A. 2005) entiende por competencias “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”. Para él las características subyacentes reflejan una concepción muy amplia al incluir en ella múltiples aspectos que el individuo aglutina y que guiarán su comportamiento laboral.

Desde su punto de vista, las titulaciones académicas no garantizan un grado adecuado de desempeño en el mundo laboral y tampoco en éxito en la vida. De esta manera, para diferenciar a unos trabajadores de otros hay que diferenciar competencias específicas como flexibilidad empatía, motivación, liderazgo...

Una visión más amplia de competencia es aportada por Spencer y Spencer definiéndola como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”. Señalando cinco tipos principales de competencias:

1. La motivación. Entendida como los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Estas motivaciones son las que dirigen y guían la conducta del individuo.
2. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. En este campo entra el autocontrol, la iniciativa el tiempo de reacción...

3. Conocimiento propio de uno mismo. Las aptitudes valores o imagen propia de una persona. Como la seguridad en uno mismo, autoestima, autoconcepto...
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre algún área específica
5. Habilidad. Hace referencia a la destreza o capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental



El modelo del iceberg divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar o visibles como las destrezas y conocimientos o las menos fáciles de detectar y desarrollar o no visibles como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y la personalidad.

## Competencias: El Modelo del Iceberg



Por su parte, Daniel Goleman habla de personas competentes bajo el paradigma de la inteligencia emocional IE término que hizo popular con la publicación de su libro Emotional Intelligence (Goleman, 1995).

El éxito en la vida, afirma Goleman en su libro, viene, marcado por 20% del cociente intelectual, mientras el 80% que resta es consecuencia de la inteligencia emocional y factores como autoconocimiento, el autocontrol, automotivación, empatía y sociabilidad.

La inteligencia emocional nos hace ser conscientes de las realidades sociales, nos enseña el funcionamiento y comprensión de las emociones y a tratar con ellas. Siendo estas las que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Por tanto, la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestros sentimientos y los sentimientos de los demás, así como el conocimiento para manejarlos. La adecuada administración de nuestras emociones puede fortalecernos y ayudar a mejorar nuestras vidas en todos sus ámbitos.

Asimismo, Goleman define la emoción como la agitación o perturbación de la mente, en esencia como impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con que nos dota la evolución. En definitiva es la tendencia a la acción.

Dentro de la emociones distinguimos las principales familias como la ira, la tristeza, el miedo, la alegría, amor.

Todas estas emociones tendrán sus propias reacciones físicas, fisiológicas y cognitivas y conductuales. Dichas emociones han de ser conocidas y controladas para el desarrollo de nuestra inteligencia emocional así pues deberíamos desarrollar cinco habilidades básicas: el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación, la empatía y la sociabilidad.

El autoconocimiento es la capacidad de ser consciente de uno mismo, de conocerse y conocer la propia existencia y el propio sentimiento de la vida. Este autoconocimiento lo lograremos a través de una actitud autocrítica, y de autoevaluación, de ser capaces de analizar y reconocer nuestros sentimientos, miedos debilidades y fortalezas, y de la confianza a en nosotros mismos.

El autocontrol es la capacidad para controlar las emociones. La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. La capacidad de tranquilizarse a uno mismo, de desembarazarse de la ansiedad, de la tristeza, de la irritabilidad y las consecuencias que acarrea su ausencia. Este autoconocimiento lo lograremos a través de Confiar en nuestras decisiones, conocer nuestras responsabilidades, liberar la ansiedad, respirando hondo, a base de concentración y de prestar atención, pensando antes de hablar y evitando juicios erróneos.

La automotivación es la capacidad para motivarse a uno mismo. Significa ser aplicado, tenaz, saber permanecer en la tarea, no desanimarse cuando algo no salga bien, no dejarse desalentar, ser capaz de ordenar las emociones al servicio de un objetivo esencial. Se consigue tomando la iniciativa de hacer las cosas, innovando, teniendo siempre una aptitud optimista, mente positiva y comprometida.

La empatía es la capacidad de reconocer las emociones ajenas. Es la habilidad que le permite a los individuos concebir las carencias, emociones o dificultades de los

demás, colocándose en su lugar para corresponder adecuadamente a sus reacciones emocionales, es decir, es la habilidad de conocer y entender lo que siente otra persona, esta capacidad es adquirida a través de escuchar a los demás, ver las necesidades de otro y ponernos en la situación de otras personas.

La sociabilidad es la capacidad de conocer los sentimientos de otro y actuar de una manera, que se pueda dar nueva forma a esos sentimientos, ser capaz de manejar las emociones del otro es la esencia de mantener relaciones. Para adquirir esta habilidad se ha de tener en cuenta las normas de la buena conducta, la amabilidad, minimizar la sensación de aislamiento. Estar dispuesto a colaborar y a trabajar en equipo.

Por otro lado, Howard Gardner señala no habla de competencias en sentido estricto, sino que habla de inteligencias, siendo esta una teoría pluralista. Para Gardner las son diferentes entre sí, tienen diferentes modos de pensar y actuar, lo mismo pasa con sus habilidades y destrezas.

Gardner expone que la inteligencia es la capacidad de resolución de problemas o crear productos de acuerdo a unas necesidades en una comunidad. Señala 8 tipos de inteligencia:

1. Inteligencia lingüística
2. Inteligencia musical
3. Inteligencia lógica-matemática
4. Inteligencia espacial
5. Inteligencia corporal-kinestésica
6. Inteligencia interpersonal
7. Inteligencia intrapersonal
8. Inteligencia naturalista



Como síntesis y de manera vertebradora parece unánime entender la competencia como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo. A partir de esto podemos identificar el grado de competente que es un individuo.

Las características de las personas determinan las diferencias individuales, y a partir de ellas la adecuación de una persona a un puesto específico. Estas pueden ser evaluadas a través de la evaluación de competencias.

Actualmente, la globalización de los mercados, los cambios rápidos en las tecnologías y la crisis económica generan entornos dinámicos e incertidumbre en las organizaciones, las cuales requieren mayores niveles de competencias de parte sus empleados. Competir con éxito en dichos entornos requiere no sólo la realización de una serie de tareas predeterminadas de antemano, sino que la ventaja competitiva la aportan los empleados más abiertos, interdependientes y adaptables.

## **6. TIPOS DE COMPETENCIAS**

Con el propósito de aglutinar las diferentes modelos y perspectivas expuestas se establece la siguiente clasificación de las competencias.

### **6.1. COMPETENCIAS BÁSICAS O CLAVE**

La Unión Europea crea este concepto con el ideal que todos los ciudadanos alcancen un desarrollo integral, personal, social y profesional que pueda ajustarse a las demandas sociales y del mercado laboral.

Reguladas en la ya citada orden ECD/65/2015, de 21 de enero, por la que se describen las relaciones entre las competencias, los contenidos y los criterios de evaluación de la educación primaria, la educación secundaria obligatoria y el bachillerato. Se establecen las siguientes las siguientes 7 competencias:

#### **6.1.1. *Competencia lingüística.***

Es la capacidad de utilizar el lenguaje como forma de comunicación ya sea en su vertiente oral o escrita. Permite entender la realidad del mundo que nos rodea, comunicarnos con nuestros semejantes y autorregular nuestro pensamiento y actuaciones. Asimismo es el medio comunicar deseos, necesidades, opiniones, puntos de vista...

#### **6.1.2. *Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología.***

Es la capacidad para utilizar los números, formas, y símbolos como forma de expresión y como tratamiento de la información. Supone un proceso de abstracción y de comprensión de la realidad. Conlleva aprender a solucionar problemas simples y complejos relacionados con el concepto de número y con la vida social.

#### **6.1.3. *Competencia digital.***

Hace referencia al dominio de aquellas destrezas relativas al acceso obtención, sintonización, tratamiento y difusión de la información. Abarca ámbitos comprendidos desde ordenadores, móviles, Tablet, email, redes-sociales...

#### **6.1.4. Competencia para aprender a aprender.**

Se caracteriza por la habilidad para iniciar, organizar y persistir en el aprendizaje. En este caso además supone la capacidad de reflexionar y controlar ya no solo el aprendizaje, sino también la actividad. Asimismo supone gestionar el tiempo y las estrategias utilizaras para aprender, lo que supone desarrollar la metacognición. De esta manera

#### **6.1.5. Competencia social y cívica.**

Significa entender la realidad que nos rodea aceptando los principios democráticos ciudadanos emanados de la constitución y nuestro derecho. Conlleva entender los principios de igual, respeto, derechos sociales, tolerancia...

#### **6.1.6. Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor.**

Se trata de adquirir capacidad de iniciar proyectos y tareas a lo largo de la vida. Esta competencia permite establecer un criterio propio sobre las actuaciones a realizar e idear las acciones necesarias para llevar a cabo el plan.

#### **6.1.7. Conciencia y expresiones culturales.**

Supone aceptar y comprender las diferentes formas de expresión de la cultura ya sea de carácter artístico, musical... Además supone no solo entender y aceptar esa cultura sino utilizar como fuente de enriquecimiento propio entendiéndola como patrimonio de los pueblos.

### **6.2. COMPETENCIAS LABORALES**

#### **6.2.1. Conciencia de uno mismo.**

O autoconocimiento es la percepción de ser eficiente (autoeficacia) para realizar una actividad, actuación, trabajo, desempeño o abordar los retos en distintos ámbitos (amigos, ámbito laboral, familia, sanidad, etc.).

La autoeficacia es la confianza sobre la propia capacidad para desplegar actividades actuando esta sobre el pensamiento, las conductas, objetivos y aspiraciones del individuo.

### **6.2.2. *Análisis, Síntesis y Crítica.***

El análisis es el procedimiento de razonamiento que conlleva descomponer el todo en partes más simples o propias para proceder a su estudio. De manera que esta descomposición de los elementos nos permita ver la relación entre los mismo.

La síntesis es la constitución de todas las porciones o partes en una única integrante para sacar una información o valoración.

Estas dos capacidades nos aportan nuevos conocimientos sobre aquellos previos y nos permite aventurarnos hacia nuevos retos o problemas.

Por su parte, el pensamiento crítico es un proceso cuyo objetivo es la mejora y valoración de la dificultad o problema.

### **6.2.3. *Organización y Planificación:***

Esta capacidad supone establecer un secuencia de actuación y priorizar las acciones para alcanzar unos objetivos previamente fijados a través de una optimización del tiempo, medios y recursos, analizando las dificultades que puedan surgir en el proceso.

Cobra especial relevancia en ámbitos de responsabilidad de equipos ya que una coordinación de personas, sus esfuerzos, y división del trabajo supone que se aprovechen más los recursos y aumente la rentabilidad.

Esta es una de las competencias más demandadas en el mercado laboral porque trae consigo un orden y una jerarquía de actuación que permite alcanzar los objetivos a través de un plan previamente diseñado.

### **6.2.4. *Habilidades de Comunicación***

Esta es una de las competencias transversales más relevantes, hay que entender la comunicación como un acto inherente del ser humano debido al innatismo y reprogramación social del hombre. Se concibe la comunicación como traspaso de mensajes cuya finalidad es emitir y recibir una información. Habitualmente se habla de un emisor, un receptor, un mensaje, código y un canal por el cual se transmita la información.

Las habilidades de comunicación van más allá de transmitir un mensaje sino que supone adaptarse al contexto ya sea formal e informal y analizar el discurso la prosodia y la semántica del mismo. Esta comunicación influye en la percepción de la persona y del mensaje, en la toma de decisiones y es un arma potente para argumentar la posición personal o de empresa.

#### **6.2.5. Responsabilidad y Perseverancia**

Podemos hablar de diferentes concepciones sobre estos conceptos, la responsabilidad puede ser entendida como la habilidad para reconocer y admitir las consecuencias de nuestras actuaciones. Por su parte la perseverancia se refiere al tesón, constancia, empeño o firmeza en las actuaciones.

En el marco de las competencias además de lo anteriormente señalado debemos incorporar otra cualidad, el compromiso. De manera que no solo llevamos a cabo la actuación sino que existe un compromiso o promesa de realizarlo. Asimismo y como resultado de ese compromiso también hay que seleccionar el modo y metodología que se llevara a cabo en la tarea.

Esta competencia tan demandada es analizada como entender las actuaciones y el empleo por encima del interés individual estableciendo una sinergia entre trabajo y trabajador.

#### **6.2.6. Toma de Decisiones**

Una decisión es una elección entre cursos alternativos de acción u opciones, definidos de tal modo que son mutuamente excluyentes, de modo que la elección de una de las opciones elimina las demás.

En cambio, la toma de decisiones es un proceso del pensamiento a través del cual un individuo opta por un curso de acción entre varios posibles con el fin de alcanzar un determinado fin o meta. En este proceso actúan aspectos cognitivos motivacionales y afectivos siendo un fenómeno enormemente complejo.

Este proceso de toma de decisiones consta de diferentes etapas como definir el problema, analizarlo, desarrollar un plan de actuación, llevarlo a cabo y seguir y evaluar la decisión tomada.

Esta competencia actualmente está dirigida a cargos de cierta responsabilidad pero cada vez es más frecuente la necesidad de que los empleados tomen pequeños cursos de acción para mejorar el desempeño de su puesto de trabajo.

#### ***6.2.7. Orientación a Clientes***

Se define como la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente ya sean actuales o futuras estableciendo una relación de confianza y de negocio para la empresa.

Implica entender las demandas del cliente y esforzarse en dar solución a esas necesidades en busca de la mejora de la calidad de vida. Supone una conducta permanente de adecuación sobre el cliente

#### ***6.2.8. Trabajo en Equipo y Cooperación***

Trabajar en equipo es algo más que trabajar todos juntos. Trabajar en equipo supone establecer un grupo de personas que comprar un objetivo o una misión cuyas destrezas se complementan entre sí. A través de la cooperación y la participación se alcanzan esos objetivos comunes de los que todos son responsables y partícipes.

Para que el trabajo en equipo sea lo más eficiente posible, todos los integrantes deben conocer el objetivo del trabajo a desempeñar, hay que establecer un compromiso con la tarea y un clima de trabajo adecuado. Además favorece a los objetivos un alto grado de implicación de los miembros, un liderazgo fuerte y una interdependencia en las tareas.

#### ***6.2.9. Capacidad de Aprendizaje y Adaptación***

Muy relacionada con la competencia antes señalada de aprender a aprender se encuentra la capacidad de aprendizaje y adaptación continua a lo largo de la vida. Se refiere a la voluntad del empleado para adquirir nuevos conceptos, competencias o destrezas relacionadas con la el desempeño laboral. Asimismo esto denota la

disponibilidad para enfrentarse a nuevos retos y la posibilidad de cambiar y ascender en el marco laboral.

Debido a los continuos cambios socioeconómicos y tecnológicos cada vez se demanda más esta competencia por parte de las empresas ya que favorece la empleabilidad del personal.

#### **6.2.10. Flexibilidad**

Esta es una de las competencias más demandadas en el mercado laboral y sobre esta se centrara el caso que se expone más adelante se puede definir como la capacidad para entender y adaptarse con eficacia al puesto de trabajo y a las modificaciones que de este se producen tanto a nivel personal como en la organización.

#### **6.2.11. Motivación por el Logro**

La motivación es el conjunto de variables intermedias que activan la conducta y/o la orientan en un sentido determinado para la consecución de un objetivo. Asimismo podemos entenderla como como aquello que incita dirige y mantiene la conducta de un sujeto. Siendo de alguna manera el móvil que nos incita a actuar.

La motivación de logro también llamada motivación intrínseca es aquella destinada a satisfacer necesidades, la curiosidad consolidar destrezas, alcanzar un objetivo...

De manera que la motivación de logro es una continua evaluación de la situación personal y laboral respecto a las metas y los objetivos que nos hemos fijado.

#### **6.2.12. Compromiso con la Organización**

Se define como la vinculación afectiva que existe entra la organización y el individuo. Para que esta vinculación se produzca se deben cumplir tres requisitos: Aceptar la visión y misión de la organización, aportar esfuerzo y trabajo a la organización y deseo de ser partícipe de la propia organización.

Los trabajadores que más tiempo están en una organización son aquellos que desarrollan un compromiso de continuidad, moral y afectivo. En ocasiones este

compromiso a todos los niveles lo que produce es el conocido fenómeno de la alienación de los trabajadores.

### ***6.2.13.Capacidad para Trabajar bajo Presión***

Hablar de trabajo bajo presión a menudo es hablar de estrés entendiéndolo como una presión añadida por un evento que se cree no poder dominar. De manera que trabajar bajo presión es realizar aquel trabajo ante condiciones adversas como el tiempo o sobrecarga de tareas y que además demanda su realización con eficiencia y sin errores.

La demanda para conservar esa eficiencia se asienta en la capacidad de autogestionar las emociones propias y conlleva resistencia al estrés. Siendo esta autogestión la clave para ascenso y el avance laboral.

Desde un punto de vista profesional, el estrés puede llegar a ser beneficioso en la medida en que fortalece a la persona, la ayuda a mantenerse alerta y centrada en sus objetivos y demuestra de qué pasta estamos hechos cada uno, siempre que seamos capaces de gestionarlo.

Desde en el ámbito laboral el estrés en ocasiones puede ser beneficioso en los casos que fortaleza al individuo le refuerza la atención y la consecución de objetivos. Asimismo sirve para analizar la capacidad de gestión del mismo. Por otra parte el exceso de estrés trae consecuencias negativas para el trabajador y para la empresa.

### ***6.2.14.Resolución de Conflictos y Técnicas de Negociación***

Se entiende resolución de conflictos como un proceso de análisis y búsqueda de soluciones a los problemas o dificultades ocurridos entre dos partes implicadas. Estas dificultades o problemas son normales de la vida cotidiana, por ellos hay que saber gestionarlo y aceptarlo.

Para esto, es preciso un análisis de la situación o problema como identificando las dificultades y proponiendo diferentes cauces de acción que solvante la dificultad. Asimismo es necesario comprender las necesidades e intereses de las partes que intervienen en la situación

Como todas las competencias, la resolución de conflictos se puede desarrollar y aprender a través de tareas que identifiquen, analicen y busquen soluciones a los conflictos.

Por su parte para resolver los conflictos utilizamos una herramienta llamada negociación. Las técnicas de negociación suponen un proceso de resolución de conflicto aproximando a las partes implicadas con el fin de obtener un resultado para ambas. En estas negociaciones hay que señalar cinco elementos: El poder de negociación, las necesidades e intereses, el tipo de negociación, la estrategia de negociación y las personas que intervienen.

A raíz de esto, se encuentran cuatro resultados.

1. Situaciones de perder-perder. Nadie logra sus intereses.
2. Situaciones de ganar- perder. Una de las partes logra los intereses frente a la otra.
3. Situaciones de ganar-ganar. Ambas partes están satisfechas.
4. Sin resultado.

Las situaciones de Ganar-Ganar defendidas por G. Fisher y W. Ury suponen encontrar un beneficio mutuo en la solución del conflicto. Pero para ello, hay que separar adecuadamente los problemas de las personas.

Por otra parte, hablamos de desventaja en la negociación cuando una de las partes tiene mucho más de negociación que la otra.

### ***6.2.15. Búsqueda de la Excelencia***

Hablar de búsqueda de excelencia a nivel empresarial debe interpretarse como el conjunto de cambios o estrados propicios para las diferentes organizaciones. Que les permitan crecer y ser más productivas.

En cambio a nivel personal la excelencia no es como a menudo se afirma alcanzar la perfección sino que se trata de adquirir el hábito, la necesidad y el principio de hacer

las cosas de la mejor forma posible para cada uno de nosotros. Suponiendo un proceso de mejora personal y laboral.

Conlleva adoptar perspectivas y usos de técnicas y estrategias para alcanzar una mayor calidad. Históricamente hay tres modelos teóricos. El milagro japonés y el énfasis en la calidad (Shigeru Kobayashi), el "best-seller" de Peters y Waterman y la cultura organizacional por Eva Kras.

### ***6.2.16. Innovación***

Según West y Farr entienden innovación como la introducción y aplicación intencional, dentro de un rol, grupo y organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos diseñados para beneficiar de forma significativa los resultados del rol, del grupo, o de la sociedad en general. (1990)

Por su parte Levine, Moreland y Choi consideran innovación a cualquier cambio significativo en la estructura, dinámicas y desempeño de un grupo, tanto de forma intencionada como no intencionada.

Hay que distinguir dos conceptos muy relacionados como son creatividad e innovación. La creatividad es la aparición de una idea nueva para un proceso o producto o para la metodología de hacer algo. Por su parte la innovación es el cambio hacia una nueva práctica o uso de nuevo producto.

### ***6.2.17. Emprendimiento***

El emprendimiento es un término muy utilizado en España a lo largo de la última década. Proveniente de francés entrepreneur se define como la capacidad de un individuo para realizar un esfuerzo o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo. Actualmente también hablamos de emprendimiento para referirnos a los individuos que comienzan una actividad laboral por cuenta ajena.

Al igual que antes, hablamos de emprendedor para referir a personas que encaran sus actuaciones profesionales bajo un marco menos conservador, en el ámbito laboral se aplica a empresario que agregan a valor a su producto o trabajo. Finalmente hablamos de emprendedor para los individuos cuya conducta se separe de modas y estereotipos.

El emprendimiento ayuda a avanzar y desarrollar un país afrontando retos y superando dificultades. Actualmente cobra mucha importancia, en primer lugar, por la necesidad de personas de conseguir su estabilidad e independencia económica lo que supone crear su propia empresa. En segundo lugar, por ser una de las competencias más deseadas por las empresas en contratación de empleados por cuenta ajena. En España tradicionalmente se ha buscado lo que se conoce como trabajo fijo y en ocasiones se nos ha tildado de país de funcionariado, pero en la actualidad cada vez son más los que llevan a cabo este tipo de iniciativas.

### **6.2.18.Liderazgo**

Desde la etimología liderazgo es jefatura o dirección de grupos o individuos. Desde el punto de vista de las competencias es la capacidad para actuar como director y guía de las demás personas influyendo en sus conductas, percepciones y actuaciones. De esta manera se produce lo que se conoce un desajuste de poder entre los miembros del grupo frente al líder. De esta manera parece obvio entender que para que exista un líder tiene que existir un grupo que le sigan, ya sea en el ámbito laboral o personal.

Existen diferente enfoques sobre liderazgo, los más habituales la teoría de rasgos y de la conducta.

### **6.3. COMPETENCIAS PROFESIONALES**

Tomando como referencia el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. Las competencias profesionales, describen el conjunto de conocimientos, destrezas y competencia, que permiten responder a los requerimientos del sector productivo, aumentar la empleabilidad y favorecer la cohesión social.

Se refiere al conjunto de aprendizajes formales que se realizan a través de organizaciones regladas de educación ya sean ciclos formativos de formación profesional universidades o cursos especializados.

Esta formación supone desarrollar unas competencias específicas relativas a un sector laboral en el cual podrá emplearse la persona que supere la formación.

---

## **7. ESTUDIO DE CASO**

---

### **7.1. MARCO GENERAL**

De todas las competencias anteriores me centraré en la competencia de la flexibilidad de los recursos humanos y más concretamente en dos aspectos de la misma: la flexibilidad de las habilidades y la flexibilidad de los comportamientos de los empleados debido a las cada vez mayores exigencias de adaptación y de respuesta al rápido y dinámico cambio del entorno que se exige a los recursos humanos un alto nivel de flexibilidad.

Por ello, tanto las empresas como el mundo académico están mostrando un creciente interés por el estudio de la flexibilidad de los recursos humanos. La teoría basada en los recursos (EBR) la considera una característica valiosa para competir. Por ello nos planteamos a continuación la revisión y resumen de esta aportación empírica de un caso sobre tal cuestión.

### **7.2. FUENTE**

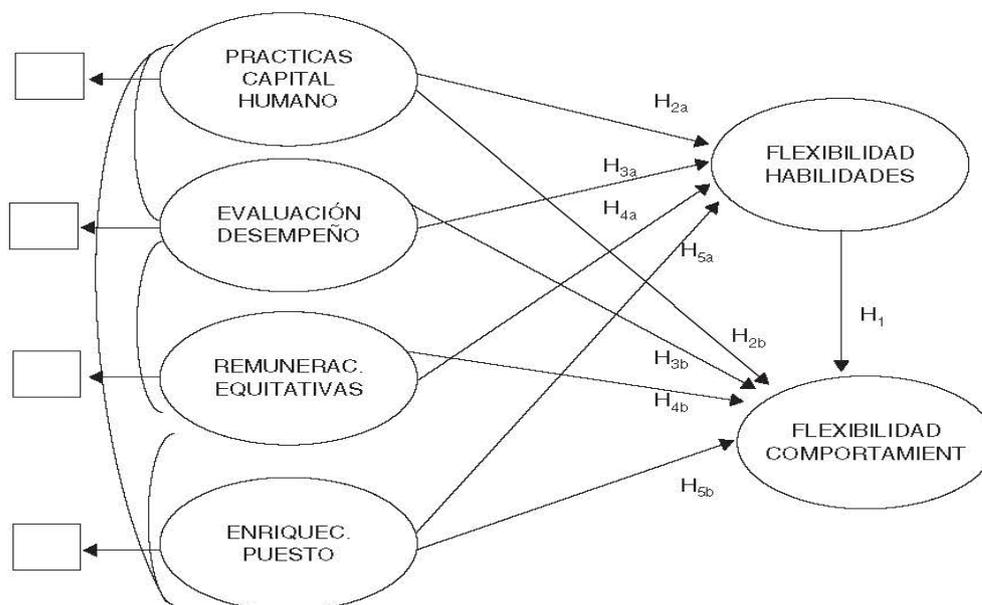
Este caso-resumen se efectúa tomando como fuente la investigación de Beltrán, Escribá, Bou, y Roca (2013), publicado en “Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa (221-237).

### **7.3. OBJETIVO**

El trabajo pretende por una parte desentrañar cómo las dos facetas de la flexibilidad (flexibilidad de habilidades y flexibilidad de comportamientos) están interrelacionadas y cómo influyen las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los trabajadores; por otra resumir los argumentos que sustentan las relaciones estudiadas. Las relaciones que analizan se reflejan en el gráfico nº 1 y corresponden a las hipótesis del modelo al que llegan los citados autores y constituyen el hilo conductor del trabajo.

Gráfico nº 1: Relaciones entre las variables.

*I. Beltrán Martín et al / Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 16 (2013) 221–237*



El modelo de investigación que han utilizado lo han testado mediante modelos de ecuación estructurales.

Quiero dejar clara constancia de que he optado por aceptar como válido todo el aparato informativo-metodológico-estadístico utilizado por los autores del trabajo fuente para centrarme en el análisis de los fundamentos de las hipótesis y en la explicación de los resultados dado que difícilmente mi trabajo podría alcanzar la consistencia metodológica de dichos autores y desaprovecharía parte de las aportaciones ya efectuadas.

## 7.4. METODOLOGIA

### 7.4.1. *OBTENCIÓN DE DATOS*

Para obtener información seleccionaron en la base de datos ARDAN<sup>1</sup> la muestra de empresas españolas mediante un proceso aleatorio. El número de empresas de la muestra fue de 3.427, incluyendo tanto empresas industriales como de servicios y de más de 100 empleados.

<sup>1</sup> La base de datos ARDAN: Más de 90.000 Empresas de toda España (29000 de Galicia). Múltiples filtros y criterios de selección (económicos, geográficos, actividad)

#### **7.4.2. UNIDAD DE ANALISIS**

La unidad de análisis la constituyen 226 departamentos de ventas. Los cuestionarios fueron dirigidos al director comercial o de marketing. El hecho de considerar exclusivamente esta área es congruente con la teoría de que las actuaciones de recursos humanos recaen habitualmente sobre un grupo de trabajadores concreto; con ello pudieron adaptar los criterios de su medición. Otra ventaja es que la elección de los departamentos de marketing es importante ya la flexibilidad requerida en los mismos también lo es, dada la variedad de cuestiones a que tienen que atender dichos departamentos.

#### **7.4.3. MEDIDAS**

Utilizaron escalas creadas por autores de prestigio y validadas en otros estudios anteriores. Se computan las prácticas de capital humano a través 11 elementos los cuales nos muestran la profundidad del sistema de reclutar y formación que se lleva a cabo en las organizaciones. Por su parte, la evaluación del desempeño a través 8 elementos que calculan la orientación hacia el desarrollo del trabajador. Las de las remuneraciones a partir de 4 ítems. Las del enriquecimiento del puesto de trabajo por 6 elementos que evalúan aspectos de relevancia como la capacidad de trabajar en equipo, la autonomía, y la comunicación en el ámbito de las ventas.

Adaptan las escalas propuestas por Volverda (1998) y Verdú (2002) para medir la flexibilidad de los empleados. La escala resultante recoge 5 indicadores para medir la flexibilidad en las habilidades y 4 para la escala de flexibilidad en los comportamientos.

#### **7.4.4. PROCEDIMIENTO ESTADISTICO**

Como el empleo de indicadores de medición puede generar errores de medida, utilizan modelos de ecuaciones estructurales. Dichos modelos, permiten establecer relaciones entre variables que son accesibles. Con ello tratan de confirmar si las relaciones causales propuestas en modelo son consistentes con los datos que se dispone. Para, su análisis, los datos fueron tratados con el programa EQS6.1 para Windows.

## **7.5. VARIABLES E HIPOTESIS**

En el ámbito de la DERH la flexibilidad de los empleados se entiende como «el grado en que los recursos humanos de la empresa poseen habilidades y repertorios de comportamientos que pueden dar opción a la empresa a desarrollar alternativas estratégicas en su entorno competitivo». Esta tiene dos componentes: la flexibilidad en los comportamientos (behavior flexibility) y la flexibilidad en las habilidades (skill flexibility).

**La flexibilidad en los comportamientos.** Wright y Snell (1998) señalan que cuando los empleados utilizan rutinas diferentes en la solución de nuevas situaciones estamos ante comportamientos flexibles. En contra, no existe flexibilidad de comportamientos cuando los trabajadores utilizan la misma secuencia de acción que venían utilizando para resolver futuros problemas que surgen

Los comportamientos flexibles no se basan en patrones de acción predefinidos sino más bien en la improvisación y actuaciones innovadoras. Este tipo de comportamientos requiere motivación y esta se consigue si los empleados consideran que sus intereses son respetados y coincidentes con los de la organización.

Los comportamientos de naturaleza flexible (Bhattacharya et al., 2005; p. 625) reducen los costes que se generarían por la falta de adaptación, facilitan los procesos de implantación del cambio y son difíciles de imitar. Por ello son considerados como un recurso valioso.

Ketkar y Sett (2009) señalan el desempeño de la empresa es mejorado por la flexibilidad en los comportamientos en 3 ámbitos:

1. Rendimiento del trabajador
2. Rendimiento operativo
3. Rendimiento financiero

**La flexibilidad en las habilidades.** La flexibilidad de habilidades refleja las distintas aplicaciones alternativas donde se utilizan las destrezas y dominio del trabajador. Se diferencia de la flexibilidad en los comportamientos, pues se puede tener

motivación para proceder de forma flexible pero no disponer de las destrezas o los conocimientos necesarios. Wright y Snell (1998),

De acuerdo con esta línea argumental, la flexibilidad en las habilidades es un antecedente de la flexibilidad en los comportamientos (Sujan et al., 1994; Wright y Snell, 1998). En efecto, la flexibilidad en las habilidades precede a la flexibilidad en los comportamientos.

Por otra parte la flexibilidad en las habilidades genera diferentes alternativas negocio y de trabajo e interviene sobre elecciones estratégicas. Es por tanto, un recurso de gran valor que se desarrolla a través de las vivencias y experiencias.

En definitiva, para que se puedan desplegar comportamientos flexibles es necesario disponer de un dominio de habilidades y destrezas (Wright et al., 2001). Siguiendo las aportaciones de los investigadores se crean una relación entre los dos ámbitos de la flexibilidad.

**Hipótesis 1.** La flexibilidad en las habilidades tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

**La investigación llevada a cabo constata el cumplimiento de la hipótesis 1.**

En efecto, “se comprueba que la flexibilidad de las habilidades influye positiva y significativamente en la flexibilidad de los comportamientos de los empleados (B = 0,77), Beltrán, Escrig, Bou, y Roca (2013 pag. 228).

Los argumentos que según la literatura ad hoc respaldan tal hipótesis son:

- 1) El empleado flexible se adapta a diferentes tareas, puestos y adopta nuevos comportamientos con un reducido coste y tiempo.
- 2) La flexibilidad en las habilidades precede necesariamente a la flexibilidad en los comportamientos.
- 3) Los trabajadores flexibles se reciclan, se forman para atajar las dificultades venideras y demuestran compromiso e implicación

- 4) La flexibilidad en las habilidades influye en las elecciones y comportamientos estratégicos.
- 5) La flexibilidad en las habilidades mejora los resultados de las organizaciones.

Otras aportaciones como las de Simon (1993) señalan que:

a) Los propios procesos de aprendizaje continuo generan predisposición a comportarse de manera flexible si los empleados detentan habilidades flexibles.

b) La motivación para aprender por parte de los empleados genera que aumente su participación en situaciones nuevas que impliquen un desafío y por tanto, flexibilidad en sus comportamientos.

En síntesis, los dos componentes de la flexibilidad no son independientes y ambas juegan un papel relevante en el ámbito comercial de la empresa, ámbito muy dinámico en el que los cambios son frecuentes y requieren de variedad de tareas promocionales, de ventas y servicio postventa, atención al cliente y a sus necesidades que necesitan de flexibilidad en su doble acepción de comportamientos y habilidades.

Un buen número de trabajos han estudiado los factores de tipo organizativo que contribuyen a generar comportamientos y habilidades deseables en los trabajadores de las organizaciones. Las prácticas de recursos humanos son las más relevantes y se pueden agrupar en 4 bloques:

1. Prácticas de capital humano
2. Evaluación del desempeño con fines de desarrollo,
3. Remuneraciones equitativas
4. Enriquecimiento del puesto de trabajo.

#### ***7.5.1. Prácticas de capital humano***

Aunque este enfoque nace para estudiar el valor económico de la educación, se ha utilizado frecuentemente para analizar las prácticas de recursos humanos en los departamentos de gestión de personal. La literatura “ad hoc” piensa que el capital

humano es fruto de las inversiones esfuerzos llevados a cabo de manera estudiada por las organizaciones y que es posible mejorarlo bien a través los sistemas de reclutamiento, o bien mediante actuaciones de formación y desarrollo para los empleados.

De hecho, según los empleados van aprendiendo, se van generando nuevos conocimientos y habilidades. Estos actuaran como cimientos sobre los que desarrollar otros nuevos, que a la postre contribuyen a aumentar el desarrollo y valor de las empresas. (Ichniowski et al.)

Por último, se sostiene que las prácticas de capital humano aumentan la motivación intrínseca de los trabajadores y por ello su disposición a revelar comportamientos flexibles. De manera que se formulan las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 2.** Las prácticas de capital humano tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad de los empleados.

**Hipótesis 2a.** Las prácticas de capital humano tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados.

**Hipótesis 2b.** Las prácticas de capital humano tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

Los autores de la investigación tomada como fuente, señalan que no se puede corroborar su hipótesis con los valores obtenidos Beltrán, Escrig, Bou, y Roca (2013, pag.228). Entre estas se hallan las Hipótesis 2, 2a y 2b, que no han sido corroboradas. Por tanto no se puede concluir que las prácticas de capital humano sean una palanca para aumentar significativamente de la flexibilidad de los empleados.

### ***7.5.2. Evaluación del desempeño con fines de desarrollo***

Este conjunto de actuaciones, aúna el empeño de la dirección para analizar los éxitos de los trabajadores e identificar los ámbitos para mejorar o incrementar las tareas. (Snell y Dean).

Además esta práctica favorece el desarrollo de la flexibilidad de la siguiente manera: Potenciando la versatilidad de los trabajadores, aumentando el conocimiento y el aprendizaje en la organización.(Weitz et al., 1986).

La investigación “ad doc” señala que existe retroalimentación entre los procesos de evaluación del desempeño como refuerzo positivo sobre la motivación del trabajador, orientándolo hacia la flexibilidad en las habilidades. De manera que los esfuerzos realizados por los trabajadores no son considerados inútiles. (Le Bon y Merunka, 2006).

De las investigaciones existentes sobre esto, se corroboraba lo ya señalado hasta el momento, como el trabajo realizado por Kohli et al. (1998). En su trabajo, empleando 2 organizaciones pertenecientes a la lista Fortune 500, se estableció que existe correlación positiva entre orientación al aprendizaje y las prácticas de evaluación del desempeño con fines de desarrollo.

A la vista de esta literatura anterior y sus aportaciones plantean tres hipótesis:

**Hipótesis 3.** La evaluación del desempeño con fines de desarrollo tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad de los empleados.

**Hipótesis 3a.** La evaluación del desempeño con fines de desarrollo tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados.

**Hipótesis 3b.** La evaluación del desempeño con fines de desarrollo tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados

Las tres hipótesis, no han sido corroboradas en las investigaciones de Beltrán, Escrig, Bou, y Roca (2013, pág. 230). Los posibles efectos positivos de las hipótesis 3, 3a y 3b habría que buscarles en las sinergias o mejores combinaciones con el resto las otras hipótesis.

### ***7.5.3. Remuneraciones equitativas***

Otra de las prácticas que considera el trabajo base seguido, es la estructura de remuneraciones. En efecto, los individuos de una organización interpretarán que la estructura distributiva es equitativa cuando lo percibido (remuneración) está en consonancia con su aportación (esfuerzo) a dicha organización. Cuando se da ésta

situación la estructura de remuneraciones es percibida por los trabajadores como equitativa (Takeuchi et al., 2004). Entendiéndola como un principio de justicia distributiva (Lam et al)

Un doble perfil presenta tal equidad: perfil externo, que se obtiene por comparación de la retribución de la empresa con otras similares (del sector) y para un mismo puesto; lo ideal es que sea parecida o superior a la brindada en otras organizaciones. El perfil de la equidad interna refleja la armonía entre los inputs y los outputs, vinculación retribución a rendimiento.

Se ha puesto de manifiesto que la disposición de los empleados para seguir aprendiendo se ve potenciada cuando la estructura de remuneraciones está basada en la equidad pues los empleados son conscientes de que su recompensa está vinculada a la mejoren su esfuerzo y rendimiento (Lawler, 1990).

Los comportamientos más flexibles conllevan habitualmente una gran carga de trabajo lo que ocasiona estrés y ansiedad si el trabajador considera que no existe una remuneración adecuada. Unsworth y Parker (2003),

Una estructura de recompensas equitativa puede resultar beneficiosa para aumentar la flexibilidad en los dos ámbitos (Goolsby et al., 1992). Estos argumentos dan lugar a tres hipótesis:

**Hipótesis 4.** Las remuneraciones equitativas tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad de los empleados.

**Hipótesis 4a.** Las remuneraciones equitativas tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados.

**Hipótesis 4b.** Las remuneraciones equitativas tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

La investigación efectuada por los autores del trabajo tampoco permite corroborar que la práctica de remuneraciones equitativas tenga potencial para incrementar la flexibilidad de los empleados en ninguna de sus dos modalidades (behavior and skill flexibility) (Beltrán, Escrig, Bou, y Roca (2013, pág. 230).

#### **7.5.4. Enriquecimiento del puesto**

Esta última práctica de mejora de rendimiento de los recursos humanos trata de suprimir las tareas rutinarias y sustituirlas por otras más ricas en contenido, creativas y proporcionan mayor grado de satisfacción y al final de rendimiento (Wood y Albanese, 1995; p. 223). La provisión de tareas significativas por otra parte eleva el nivel de responsabilidad de los recursos humanos.

Este planteamiento al dotar al trabajo de tareas creativas y motivadoras pretende superar los rígidos sistemas de minitareas y especificaciones que impuso el taylorismo que limitaba la autonomía de los empleados encasillados en la rigidez del rutinario normativismo (Edwards y Wright, 2001).

Con el enriquecimiento del puesto de trabajo se pretende que las actuaciones sean importantes, que los trabajadores intercambien ideas con el trabajo en grupo y dispongan de control (Vandenberg et al., 1999).

Por otra parte, el enriquecimiento del puesto aumenta el número de tareas de las que es responsable el trabajador, suponiendo esto una mayor implicación en la organización.

Enriquecer el puesto de trabajo genera percepción autoeficacia por parte del trabajador, entendiéndola como la capacidad para realizar tareas y actividades de manera satisfactoria y eficiente.

Asimismo, los trabajos de Eldridge y Nisar (2006) nos muestran que la comunicación de la organización y el trabajador, crear equipo de trabajo y círculos de calidad aumentan la flexibilidad de las habilidades.

De acuerdo con los resultados del trabajo Weitz et al., 1986; Miao y Evans, 2007, la flexibilidad en los comportamientos aumenta enriqueciendo el puesto de trabajo ya que este genera mayor autonomía y motivación intrínseca.

Por todo ello, formularon las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 5.-** El enriquecimiento del puesto tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad de los empleados.

**Hipótesis 5a.**-El enriquecimiento del puesto tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados.

**Hipótesis 5b.** El enriquecimiento del puesto tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

Se ha corroborado que las prácticas que enriquecen el puesto de trabajo afectan positivamente sobre la flexibilidad en dos modalidades (behavior and skill flexibility). En concreto, directamente sobre la flexibilidad de habilidades de los trabajadores e indirectamente sobre la de comportamientos. Cumpliéndose así las hipótesis 5, 5a y 5b.

## **7.6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Por otro esto, hay que destacar la relevancia de impulsar el empowerment y también establecer cauces para la favorecer la autonomía de los empleados, favoreciendo su autocontrol sobre sus tareas con los objetivos de crear empleados con la capacidad y disposición de aprender y de adaptarse.

Bajo el marco organizativo, la información revela que es clave el enriquecimiento del puesto de trabajo en la dirección de recursos humanos en las empresas , y así lo señalaron autores Walton (1985), o MacDuffie (1995), los cuales remarcaron en los modelos de «alto compromiso».

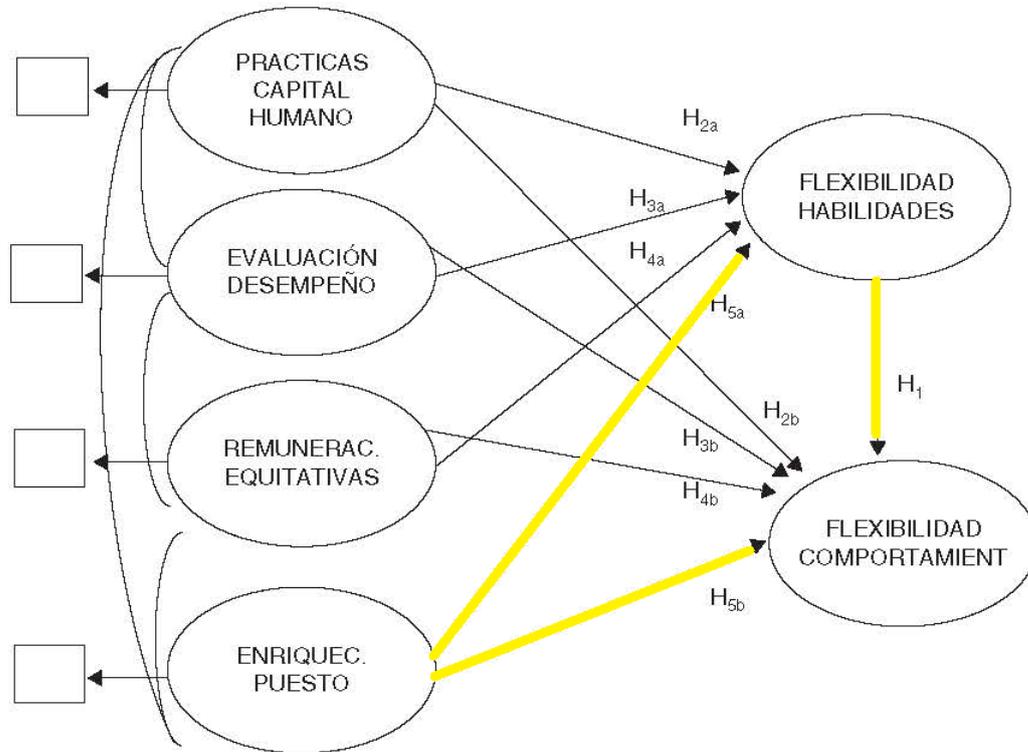
A las razones anteriores se suman las aportaciones de las teorías de la motivación de Herzberg que se pueden relacionar con el enriquecimiento del puesto de trabajo También se relaciona con las motivaciones de más alto nivel dentro de la jerarquía de las necesidades de Maslow (Maslow, 1971). Por esto, cabe intuir que los elementos motivaciones son fundamentales para desarrollar la flexibilidad de los empleados, en contra de las teorías que abogan por la remuneración.

Estableciendo otra relación, el modelo AMO de Bailey (1993) indica que el rendimiento viene dado por: habilidades, motivación y oportunidades de participación en la organización. La investigación aquí expuesta corrobora la relevancia de la flexibilidad de habilidades y de oportunidad de participar en la organización a partir de enriquecer el puesto de trabajo.

En la figura 2 se refleja el sentido del impacto de las 4 variables independientes (prácticas de recursos humanos) sobre las dependientes (2 modalidades de flexibilidad).

Figura 2: Sentido del impacto de las variables

*I. Beltrán Martín et al / Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 16 (2013) 221-237*



En síntesis, como indica la figura 2, la práctica de “Enriquecimiento del puesto” se configura como la única de impacto positivo estadísticamente significativo.

### **7.7. IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN.**

Los directivos de empresas y en especial los de ventas han centrado frecuentemente su interés en variables tradicionales del marketing-mix como el precio, producto, la promoción, la distribución y otras conocidas como prácticas de recursos ligadas al rendimiento de los empleados en la organización. Esta investigación sugiere que es necesario revisar el contenido y uso de dichas prácticas. En efecto, en entornos inciertos, como los actuales con cambios rápidos en los gustos de los consumidores y en el ciclo de vida del producto se hace necesaria una mayor flexibilidad en las

habilidades y comportamientos de las individuos en la organización y ello implica:

1º) Conocer y emplear las prácticas de recursos humanos de mayor impacto en la flexibilidad.

2º) Considerar, como pone de manifiesto esta investigación, que “el enriquecimiento del puesto de trabajo” se ha revelado como la práctica de mayor impacto sobre el grado de flexibilidad.

3º) Un diseño de puestos de trabajo con énfasis en la autonomía y autocontrol de tareas, características estas, claves en los departamentos de ventas para empanizar y satisfacer a los clientes, resolviendo situaciones insatisfactorias.

4º) Fomentar las políticas de “Trabajo en equipo” y “relaciones duraderas” que por sí mismas son generadoras de aprendizaje y enriquecimiento.

Por último, hemos de señalar que el modelo español de relaciones laborales ha hecho hincapié en la temporalidad de la contratación que facilita la flexibilidad de uso de los recursos productivos, pero dificulta la integración, la participación, el aprendizaje, el enriquecimiento del puesto y al final el grado de flexibilidad.

---

## **8. CONCLUSIONES**

---

Existe una gran brecha entre lo que solicitan las empresas y lo que existe en el mercado laboral. Así lo afirma el vicepresidente de la Asociación Española de Directores de RRHH, Juan Carlos Pérez Espinosa, en la presentación del estudio de Perfiles Profesionales y Competencias más Demandados en la Empresa en 2015.

En efecto, la formación tradicional que aporta la secundaria, la formación profesional y las universidades no cubren las necesidades que los empleadores demandan.

Más aun teniendo en cuenta el desarrollo hacia una sociedad cada vez más globalizada y digitalizada donde van a ir apareciendo nuevas profesiones y demandas que actualmente nos parecen propias del cine de ciencia ficción.

Por ello, es necesario orientar esa formación hacia el desarrollo de competencias, tanto las básicas como las laborales y profesionales. Esto supone un reto y una modificación de los paradigmas educativos en favor metodologías que favorezcan el trabajo el equipo, la innovación, la planificación, la resolución de problemas, la motivación, compromiso...

De estas competencias, la flexibilidad es una de las relevantes y demandadas en el mercado laboral. De la investigación aquí expuesta de Beltrán, Escrig, Bou, y Roca (2013), publicado en “Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa (221-237)” sacamos en claro las siguientes conclusiones.

En primer lugar, que la flexibilidad de las habilidades es un antecedente a la flexibilidad de comportamientos, influyendo en las elecciones de comportamientos estratégicos, de manera que los trabajadores flexibles perciben las exigencias de habilidades próximas potenciando la agilidad organizativa y mejorando los resultados de la organización.

En segundo lugar, queda patente que no todas las prácticas de recursos humanos como podíamos esperar generan flexibilidad de las habilidades y flexibilidad de comportamientos. De hecho, las prácticas de capital humano, la evaluación del desempeño y remuneración equitativa no tienen potencial para incrementar la flexibilidad de los empleados en ninguna de sus dos modalidades.

En tercer lugar, se ha corroborado que el enriquecimiento del puesto de trabajo interviene positivamente sobre la flexibilidad. Tanto directamente en la flexibilidad de habilidades de los empleados, como indirectamente sobre la flexibilidad en los comportamientos.

Finalmente, destacar la importancia de la flexibilidad bajo la percepción de Richard Gerver, que en su libro “el cambio” compara a los seres humanos con un iPhone. Ya que el smartphone siempre está cambiando. Descargamos aplicaciones cuando nos sirven y las borramos cuando no son necesarias. Los humanos debemos hacer lo mismo, mostrarnos flexibles para estar aprendiendo y desaprendiendo en función de las necesidades.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Alles, A. (2005). Dirección Estratégica de Recursos Humanos por Competencias: Gestión por Competencias, pp. 56-57. Ediciones Granica. McClelland, David C., Human Motivation.

Bhattacharya, M., Gibson, D.E., Doty, D.H., 2005. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and HR practices on firm performance. *Journal of Management* 31, 622–640.

Campbell, J.P., Campbell, R.J., 1988. Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

De la Orden, A. (2011). «Reflexiones en torno a las competencias como objeto de evaluación en el ámbito educativo». *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 13, n.º2, pp. 1-21.

Dwyer, D.J., Fox, M.L., 2000. The moderating role of hostility in the relationship between enriched jobs and health. *Academy of Management Journal* 43 (6), 1086–1096.

Edwards, P., Wright, M., 2001. High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management* 12 (4), 568–585.

Eldridge, D., Nisar, T.M., 2006. The significance of employee skill in flexible work organizations. *International Journal of Human Resource Management* 17 (5), 918–937.

Guthrie, J.P., 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal* 44 (1), 180–190.

Herzberg, F., 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46 (1), 53–62.

Ichniowski C. 1990. Human resource management systems and the performance of U.S. manufacturing businesses. Working Paper No. 3449, NBER.

Le Bon, J., Merunka, D., 2006. The impact of individual and managerial factors on salespeople's contribution to marketing intelligence activities. *International Journal of Research in Marketing* 23, 395–408.

MacDuffie, J.P., 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48, 197–221.

Parker, S.K., 1998. Role breadth self-efficacy: Relationship with work enrichment and other organizational practices. *Journal of Applied Psychology* 83, 835–852.

Paterson, J.M., Green, A., Cary, J., 2002. The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, 393–408.

Snell, S.A., Dean, J.W., 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal* 35 (3), 467–504.

Takeuchi, R., Marinova, S.V., Lepak, D.P., Moon, H., 2004. Justice climate as a missing link for the relationship between high investment HRM systems and OCBS. 2004. *Academy of Management Conference* (6-11 August), New Orleans.

Unsworth, K.L., Parker, S.K., 2003. Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. En: Holman, D., Wall, T.D., Clegg, C.W.

Van den Berg, P.T., van der Velde, M.E.G., 2005. Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology* 20 (1), 111–129.

Verdú, A.J., 2002. Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total. Universidad Miguel Hernández, Elche (Alicante).

Walton, R.E., 1985. From “«control”» to “«commitment”» in the workplace. *Harvard Business Review* 63, 77–84.

Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A., 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27 (6), 701–721.