

# IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA: ¿ANTECEDENTE O CONSECUENCIA DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES?

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, [cmgj6819@hotmail.com](mailto:cmgj6819@hotmail.com), Universidad Michoacana

Mireia Valverde Aparicio, [mireia.valverde@urv.cat](mailto:mireia.valverde@urv.cat), Universidad Rovira i Virgili

**RESUMEN:** El presente trabajo plantea la posibilidad de que la relación entre gestión por competencias como causante de los resultados empresariales pueda ser al revés, es decir, que produzca una causalidad inversa, de manera que sean las empresas con buenos resultados empresariales las que pueden permitirse implantar un sistema de gestión por competencias. En este sentido, las principales conclusiones de este trabajo se refieren a la existencia de una relación importante entre la capacidad económica de las empresas españolas y la implantación de la gestión por competencias de acuerdo a los distintos contratos llevados a cabo con los estadísticos del  $X^2$ , tablas de contingencia, prueba binomial y de diferencia de proporciones a partir del valor de  $Z$ .

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión por competencias, resultados empresariales, recursos humanos.

**ABSTRAC:** This work raises the possibility that the relationship between management competencies as a cause of business performance may be the reverse, for example, that a reverse causality, so they are companies with good business results that can afford to implement a competency management system. In this sense, the main conclusions of this paper refer to the existence of a significant relationship between the economic capacity of the Spanish Companies and the introduction of competence management according to different contracts carried out with the statistical  $X^2$ , Contingency tables, binomial test for proportions and difference from the value of  $Z$ .

## **KEY WORDS**

Competency management, business results, human resources

## INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la Psicología, en donde se destaca los trabajos de McClelland (1973) y sus socios. En ellos, se apunta a las características *innatas* o *subyacentes* de la persona, en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el desempeño excelente en las diversas actividades profesionales.

De otra parte, en la revisión de la literatura técnica, hemos observado que en los últimos años la acepción y práctica de esta técnica ha sido un factor distintivo y estratégico del que muchas empresas se valen para conseguir más ventajas que sus competidores, a través de las capacidades individuales enfocadas al puesto de trabajo. Debido a ello, la gestión por competencias es un tema insoslayable en la función de los Recursos Humanos, que influye no sólo en el ámbito de las decisiones empresariales de las organizaciones, sino en otros campos como la educación y la administración pública, inspirando en cierto modo medidas en materia de empleo y formación. En otras palabras, hoy en día no se cuestiona la importancia capital que tiene una efectiva gestión de los Recursos Humanos de la organización para conseguir mejores resultados (Dolan et al. 2003). Por ello, es importante entender, estudiar y desarrollar las técnicas que permitan mejorar en ésta la gestión de las personas. Una de estas técnicas es precisamente la gestión por competencias, el estudio de la cual se aborda en este trabajo. En el escenario laboral actualmente no se puede soslayar que las competencias son consideradas, en opinión de Brunet y Belzunegui (2003), como un activo de las empresas por la conexión que aportan entre la estrategia de la empresa y la gestión de los recursos humanos, porque la competitividad de la empresa puede estar en función de la posesión de éstas. Más aún, dada la situación de globalización, donde la mayoría de las barreras al acceso a todo tipo de recursos organizativos han cambiado de dirección (acceso a la información, tecnología, capital, etc.), la principal fuente de ventaja competitiva pueden ser las personas que componen la empresa (Valverde et al. 2001).

Sin embargo, existen pocas evidencias empíricas de que la gestión por competencias incrementa los resultados de las empresas, a pesar de que existe ya un marco jurídico en el que se contempla que los tres sectores básicos de la sociedad, tales como la administración pública, las empresas y Universidades deben colaborar en la construcción de un Catálogo Nacional de Cualificaciones y Competencias, el cual pueda contribuir a facilitar el desarrollo y la movilidad de los trabajadores, una vez que los aprendizajes formales e informales hayan sido acreditados.

Ante tales consideraciones, esta investigación tiene la finalidad de se exponer una relación importante entre la capacidad económica y la implementación de la gestión por competencias en sectores concretos, como del tejido empresarial español y el sector financiero, dado que en la actualidad no existen suficientes estudios acerca del tema en este país. Se pretende pues, proporcionar evidencia empírica que sea útil para la comprensión de esta técnica de recursos humanos, propuesta por la retórica empresarial y literatura managerial como una técnica a implementar extensivamente, la cual impacta positivamente los resultados empresariales; en sentido inverso, sobre la base de las ideas de autores como Armstrong (1999); Spencer y Spencer (1993); Caveda (1997); Wood y Payne (1999), hemos analizado que las empresas que tienen mejores resultados económicos tienen implementado en mayor medida un sistema de gestión por competencias en sus procesos y funciones de recursos humanos.

## **2. LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS ENFOCADA A LAS COMPETENCIAS**

Numerosos estudios muestran una visión estratégica de las competencias individuales y su relación con los resultados económicos de las empresas, arguyendo que generan ciertas ventajas competitivas, como las que el mismo Grant (1995) señala como activos intangibles. Concretamente, autores como: Pfeffer (1994); Wright y McMahan (1992); Lado y Wilson (1994) y De Saá y García (2001), reconocen que la implicación de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos, fortalecen la consecución de los objetivos de la organización. El mensaje es claro, se crea una ventaja competitiva al gestionar los recursos humanos de una manera efectiva, partiendo de la base en la que los empleados poseen determinadas competencias, las cuales indiscutiblemente, bien gestionadas, contribuirán a la consecución de los objetivos organizacionales. Es decir, se enfatiza la conexión del rol de los comportamientos adecuados (competencias individuales) y los resultados de la organización. Específicamente, en los trabajos de Arthur, (1994); Huselid, (1995); Green, (2000), " Claver et al. (1996), Wright y Snell (1991), Ulrich (1997; 2000) y Macduffie, (1995), se pone en evidencia que estos resultados organizativos positivos provienen de las prácticas de recursos humanos centrados en los comportamientos de los empleados, en diversos aspectos como: Incremento en la productividad, reducción del absentismo, fortalecimiento de compromiso de pertenencia en la organización, disminución de conflictos laborales, disminución de la rotación de personal y resultados financieros positivos, (incremento de conocimientos y habilidades que afectará las utilidades).

En todo caso, el análisis llevado a cabo en el presente trabajo no cuestiona los planteamientos teóricos provenientes de la visión estratégica de los recursos humanos, o el mero supuesto de que la gestión por competencias contribuye a mejorar el rendimiento de los empleados y de las organizaciones, dado que existe evidencia de ello (De Saá y García, 2001); sino al hecho de que otros estudios muestran que la implantación de sistemas de gestión por competencias ha originado procesos costosos y prolongados (CEOE, 2002; Menéndez, 2001; Gick y Pallares, 1997) relacionándose esto con la visión de Armstrong (1999) y de otros autores como Spencer y Spencer (1993); Caveda (1997); Wood y Payne (1999); Salgado y Moscoso (2001); De Ansorena (1999); Moloney (2001), en la que el análisis de la evaluación de las competencias de los empleados puede consumir tiempo y dinero, apuntando que el proceso de implantación del sistema de gestión por competencias no siempre llega a su fin, o bien no produce los cambios deseados para la organización. Considerando con ello, la posibilidad de la existencia de una relación de causalidad inversa entre los resultados de la empresa y las técnicas basadas en los comportamientos favorables de los empleados -desde el enfoque de las competencias individuales-. Ello sería debido a que la implantación de un sistema de gestión por competencias puede involucrar una gran variedad y cantidad de análisis para identificar y evaluar las competencias de sus empleados -siendo algunas de éstas de un coste elevado-, proceso que generalmente consume tiempo y dinero antes de producir algún indicador de mejora.

Es decir, así como tradicionalmente se ha considerado que la introducción de un sistema de gestión por competencias llevaba a una mejora de los resultados de la empresa, en este trabajo se propone la hipótesis de que son precisamente las empresas que han obtenido altos rendimientos las que pueden permitirse tener un sistema de gestión por competencias en sus sistemas de recursos humanos, sólo aquellas empresas con un estatus económico alto, representado por un margen de beneficios importante, estarían en posibilidad de tener implantado un sistema de competencias.

<b>Visión tradicional:</b>	Introducción de un sistema de Gestión por Competencias.	⇒	Mejora de resultados empresariales
<b>Propuesta de este trabajo:</b>	Empresas con altos rendimientos.	⇒	Pueden permitirse introducir sistemas de Gestión por Competencias

Por lo tanto, ante las consideraciones efectuadas en relación al elevado coste que representa aplicar un sistema de gestión por competencias en los recursos humanos, y dado que los procesos de análisis suelen ser prolongados y complejos, la hipótesis de trabajo establecería lo siguiente:

***H1: Las empresas con buenos rendimientos tienen mayor probabilidad de tener implantados sistemas de gestión por competencias.***

Asimismo, se desagrega esta hipótesis principal en tres subhipótesis atendiendo a la medición que se pretende realizar en relación a los resultados de las empresas y la gestión por competencias.

**Subhipótesis:**

***H1:*** Los sectores empresariales con mejores resultados tienen una proporción de empresas con sistemas de gestión por competencias mayor que los sectores con resultados desfavorables.

***H2:*** Dentro de las empresas que tienen mayores rendimientos, es mayor la proporción de las que tienen Gestión por Competencias que considerando el conjunto de todas ellas.

***H3:*** Dentro de las empresas que tienen menores rendimientos es mayor la proporción de las que no tienen competencias respecto de las que sí.

### **3. ANÁLISIS EMPÍRICO. METODOLOGÍA.**

#### **3.1. Selección de la población y unidades de análisis**

Por ello, se han seleccionado dos grupos de sectores económicos en el territorio español: uno perteneciente al sector textil, y otro, conformado por las instituciones financieras. Siendo este último, de acuerdo a la literatura, un sector que no sólo obtiene buenos resultados, sino que ha revolucionado la gestión de sus recursos humanos en las últimas décadas, a causa del proceso de liberalización y competencia en el que se ha visto inmerso los últimos años, dándole así una vital importancia a su personal como factor clave de su éxito empresarial (De Saá y García, 2001). En el caso del sector textil, en cambio, ocurre todo lo contrario, ya que la crisis financiera, paulatinamente ha comenzado hacer estragos en las economías de este sector (Tremosa y Trigo, 2003); además del inminente riesgo de la desaparición de muchas empresas, por la difícil situación que les ha supuesto afrontar el proceso de liberación, iniciado hace algunos años.

Así, para que las muestras de los dos sectores fueran comparables, se optó por incluir e el listado de empresas textiles únicamente aquellas que contaban con 40 o más empleados. Este número coincide con el de las empresas más pequeñas del sector de cajas y bancos. La decisión de excluir a micro y pequeñas empresas se debe también

al hecho de que éstos cuentan pocas veces con sistemas formalizados de gestión de recursos humanos de manera que sería difícil distinguir si la utilización de gestión por competencias estaría debida simplemente a no contar con un sistema formal de gestión de recursos humanos.

En el sector textil, partiendo de la base de datos SABI 2004, formada por una población de 10,000 empresas de este sector distribuidas en todo el territorio español, se extrajo una población de 929 empresas que reunían estas características .

En relación a las bases de datos para seleccionar a las instituciones financieras, se recurrió a consultar las bases de datos en Internet de Organizaciones como: **la Confederación de Cajas de Ahorro (CECA), La Asociación Española de Banca (AEB) y Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC)**, optándose por encuestar a toda la población, conformada por un total de 239 instituciones

### **3.2. Recogida de información**

El proceso de recopilación de los datos estuvo planificado en cuatro fases fundamentalmente. En la primera fase, se procedió a revisar los datos de referencia y de contacto de las empresas a encuestar, así como datos secundarios, mediante la recopilación de datos estadísticos de las distintas Organizaciones como la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales), la CECA, UNACC, AEB, INE (Instituto Nacional de estadística) y SABI (base de datos compuesta por 190,000 empresas españolas), así como artículos de revistas especializadas, que permitió obtener información muy importante sobre las cuestiones objeto de nuestra investigación. En la segunda fase, de acuerdo a las valoraciones efectuadas, se procedió a diseñar un cuestionario, como principal fuente para recopilar información, el cual fue formateado también en la página web (<http://proyctocompetencias.esp.cc>), con la finalidad de que las empresas que se pretendía encuestar -al momento de contactar telefónicamente con ellas- pudieran elegir entre una forma convencional de correo o simplemente recibir un mensaje de correo electrónico con la dirección de la web, y así facilitar su cumplimentación, dado que muchas empresas actualmente utilizan preferentemente Internet en lugar de la forma tradicional de mensajería. Finalmente, se procedió a establecer contacto telefónico con una de cada dos empresas del listado de la población total -respetando un guión que previamente se había diseñado- con las empresas encuestadas, para tratar de conseguir el máximo de respuesta posible, diferenciado claramente por tres momentos. En el primer contacto telefónico, se les pidió a las personas que atendieron la llamada, el nombre del responsable del departamento de recursos humanos, o su equivalente, y la confirmación de sus datos personales, con la finalidad de que el cuestionario tuviera un destinatario que asumiera, en mayor medida, una responsabilidad directa con la recepción y la cumplimentación del cuestionario, intentando disminuir así la incertidumbre. En segundo lugar, se estableció nuevamente contacto, para solicitar nuevamente la colaboración de los encuestados. Sin embargo, al establecer el segundo contacto con las empresas a las que se les solicitó la información, se tuvo que recurrir a un tercer momento, por la razón de que muchas de estas empresas pertenecientes a los dos sectores, cambiaron de opinión sobre la forma de responder la encuesta por los medios previamente establecidos, aun y cuando muchas de ellas desde el primer contacto habían accedido responder. Es así, que el tercer contacto telefónico llevado a cabo con los responsables de las áreas de recursos humanos tuvo lugar, una vez que estos estuvieron de acuerdo para que la aplicación del cuestionario fuera vía telefónica, a lo que accedieron sólo 67 empresas del sector textil y 3 instituciones del sector financiero. Finalmente, los criterios que se siguieron para establecer la conclusión de la recogida de la información, y fijar el tamaño de la muestra en

este proceso, se debió en primer lugar a que previamente se había establecido una fecha para concluir, de acuerdo con la disponibilidad del tiempo y de recursos. Y, porque cuando se estableció contacto telefónico con la mayoría de los responsables de estas empresas -especialmente de recursos humanos y propietarios- (textiles y financieras) para solicitar la cumplimentación del cuestionario, argumentando diversos motivos, quedó establecida la postura de no colaborar con la presente investigación.

Por último, el trabajo de campo se llevó a cabo en el período entre el 01 de junio y el 05 de diciembre del 2004.

### **3.3. Muestra**

La muestra obtenida contiene 133 empresas del sector textil y 32 del sector financiero, representando un ratio de respuesta del 28.66 % y 26.89 % respectivamente. Estas muestras se consideran representativas de la población objeto de estudio. Es decir, tanto de las 929 compañías del sector textil como de las 239 instituciones financieras en su carácter de poblaciones objetivo, de acuerdo a la efectividad del contacto realizado, se consiguió establecer una muestra de 464 empresas del sector textil y 119 entidades del sector financiero, tomando criterio de seleccionar en forma aleatoria una de cada dos empresas del listado. No obstante, de la muestra obtenida en el sector financiero hubo que desechar dos de ellos, debido a la falta de consistencia interna de los datos. Por lo que al final sólo se utilizaron los 30 restantes sobre el total de la muestra de las instituciones del ramo. Ahora bien, en la muestra obtenida de empresas textiles hubo que desechar 4 cuestionarios de los recibidos por Internet y correo postal, por carecer de datos coherentes. Por consiguiente, sólo se utilizó la información de 129 cuestionarios restantes en las empresas textiles. Finalmente, se destaca el hecho de que el conjunto de las entidades financieras que componen la muestra final representan un total de 446, 467 millones de euros (lo que supone un 33% de los activos totales del sector) y emplean a más de 80,000 personas (representando así un 36% del total).

### **3.4. Medición de Variables**

Las variables que se han seleccionado para ser incluidas en esta investigación, fueron producto de una importante revisión de la literatura relacionada con temas de recursos humanos, y sobre todo, a la gestión por competencias, lo que permitió extraer distintos cuestionamientos fiables para cada una de las variables que han sido medidas, a través del cuestionario que se ha formulado en cuatro secciones. Sin embargo, específicamente para realizar el contraste de la hipótesis planteada en este estudio, sólo utilizamos las siguientes variables:

*Políticas de recursos humanos y competencias.* En la primera sección de la encuesta, se han considerado aquellas prácticas y políticas de RRHH que de acuerdo a literatura, tanto teórica como empírica, tienen relación con la gestión por competencias. Concretamente, esta variable está relacionada con el nivel de implantación de competencias en las empresas investigadas.

En efecto, tras haber revisado diversos trabajos inherentes a esta dimensión (CEOE, 2002; Horton, 2000a y Horton, 2000b; Boam y Sparrow, 1992; Pereda y Berrocal, 1999; Boyatzis, 1982; Rodríguez, 1999; Dolan et al. 2003; Parry, 1996; Goleman, 2002; Gick y Pallares, 1997; Menéndez, 2001; Melián, 1995; Mitrani et al; 1992; HayGroup, 1996; Llopart, 1997; Levy-Leboyer, 1997), se optó por incluir en la primera sección del cuestionario 17 preguntas, donde se abordan aspectos relacionados con el nivel de implantación de la gestión por competencias en las políticas de recursos humanos, destacando la pregunta que indica la existencia o no de un sistema de competencias en los recursos humanos. Se incluyen en esta sección algunas cuestiones para extraer

información sobre el tipo de actores que participan en el proceso, el tipo de competencias que poseen, y finalmente la temporalización en el desarrollo de esta técnica de recursos humanos.

El tipo de preguntas utilizado en función del diseño del cuestionario relacionada con “Políticas de Recursos Humanos y Competencias” fueron en su mayoría de orden nominal, con la excepción de que la pregunta 4 consistió en representarla por medio de ocho escalas subjetivas del tipo Likert con 7 puntos, que permitía medir el grado de implantación de la gestión por competencias de las empresas encuestadas con respecto a cada uno de los pares de afirmaciones relacionados con las políticas de recursos humanos, exclusivamente para tratar de comprobar el nivel de aplicación de competencias no formalizada en los procesos de recursos humanos, en aquellas empresas que respondieron de forma negativa, cuando se les cuestionó sobre si tenían o no un sistema de gestión basado en competencias. No obstante, para evitar algún tipo de sesgo a la hora de cumplimentar los cuestionarios, el orden de algunas escalas se alteró de forma deliberada.

**Características de la organización.** Los ítems de esta sección responden básicamente al diseño de indicadores generales de la empresa relacionados con aspectos como: el tamaño de las empresas de acuerdo al número de trabajadores, nivel de estudios, distribución de las categorías profesionales, etc. Es de destacar la pregunta 28 que plantea medir los resultados de las empresas por medio de una escala de tipo nominal, porque según constata la literatura (De Saá y García, 2001; Flavián et al; 1998), no existe un acuerdo homologado entre los analistas acerca de cómo medir los resultados. Se pudo haber optado por incluir el ratio de la “rentabilidad económica” por ser este un ratio de vital importancia, que según Walsh (2000) es esencial para obtener una buena rentabilidad financiera. Sin embargo, las principales razones que llevaron a desecharlo para realizar esta investigación, en orden de importancia son básicamente tres. La primera de ellas es que cuando se hizo la planeación del trabajo empírico de esta investigación, se observó una falta de datos actualizados en los estados financieros de las empresas de uno de los sectores analizados, ya que de acuerdo a los principios de contabilidad, el ratio de la rentabilidad corporativa (rentabilidad económica), se formula en base a la información contenida en los estados financieros, los cuales deben mostrar la situación económico financiera a una fecha determinada, siendo en este caso el ejercicio 2004. No obstante, se intentó obtener más información con los responsables de la base datos SABI a este respecto, por la razón de que la muestra de empresas fue tomada de dicha base, estando registradas bajo distintas formas jurídicas (Sociedades anónimas, Sociedades Limitas y Sociedades cooperativas), lo cual no fue posible debido a que el ordenamiento jurídico contenido en la “Ley de Sociedades Mercantiles” y la “Ley de Sociedades Limitadas” sólo obliga a este tipo de empresas a presentar la información de sus cuentas anuales ante el Registro Mercantil del Gobierno de España, no así para las Sociedades Cooperativas. Incluso, se pudo comprobar que muchas de las empresas incluidas en la muestra, aún y cuando están obligadas por ley a presentar sus cuentas anuales, bajo sanción pecuniaria de no hacerlo, sólo una proporción de éstas habían presentado la información ante dicho organismo del ejercicio 2002. Ello, significa que al no existir correspondencia entre las fechas de los documentos financieros de las empresas encuestadas - particularmente las del sector textil- y a la inconsistencia de la información contenida, se correría el riesgo de que los datos aparecieran distorsionados. Dicho en otras palabras, los períodos de los estados financieros contenidos en las bases de datos consultadas de las empresas textiles, no están homologados, y muchos de ellos no reflejan información actualizada.

Otra de las razones esgrimidas, es que las bases para determinar los ratios en ambos sectores estudiados toman un criterio diferente. En concreto, para las empresas del sector financiero De Saá y García (2001) afirma que es

preferible tomar el margen de explotación (el cual no incluye saneamiento de inmovilizado, provisiones para insolvencias, y por supuesto resultados extraordinarios) normalizados por el activo, y así evitar un efecto distorsionador de los resultados, si se incluyera los resultados extraordinarios y las provisiones para insolvencias en este tipo de empresas. En cambio, en las empresas del sector textil, al igual que otros sectores no financieros, el criterio que se usa es el del resultado del ejercicio, normalizado por el activo, en donde la mayoría de este tipo de empresas no financieras sí incluyen las partidas que hemos mencionado anteriormente.

La tercera y última razón es que al formular la pregunta en escala ordinal, se intentó que fuera más fácil cumplimentarla, y ésta tuviera una mejor acogida entre las empresas encuestadas, y así evitar que fuera rechazada de haber elegido una opción más directa, ya que su diseño sólo expresa de forma subjetiva el margen existente entre los ingresos y los costes obtenidos en los últimos 3 años con respecto a los resultados de las empresas. Hacerlo de esta manera, ha contribuido para que el análisis no se viera influenciado por las opiniones referentes a un sólo año, en nuestro caso el 2004, en el que pudieran haber incidido cierto tipo de eventos extraordinarios. Otros estudios (p.e. Brewster et al; 2003), han apuntado a la bondad de los indicadores indirectos de los resultados de las empresas, por conseguir ratios de respuesta mucho más elevados sin distorsionar la información que se podría haber obtenido con indicadores financieros.

### 3.5. Modelo Analítico

Se utilizaron estadísticos descriptivos, para medir el nivel de frecuencias de cada una de las variables del cuestionario, y poder realizar un análisis comparativo entre ambos sectores. Posteriormente se analizaron algunas variables por medio de estadísticos para verificar la hipótesis de partida, en la que principalmente se verificó la existencia de diferencias significativas entre proporciones de las categorías más altas de las variables de resultados y la gestión por competencias, utilizando la prueba de la *Binomial*<sup>1</sup> y la prueba de la diferencia entre dos proporciones, como un caso especial entre dos medias. Posteriormente, con el objeto de conocer el grado de asociación entre la variable dependiente gestión por competencias y la independiente resultados de las empresas, se emplearon medidas direccionales, simétricas y asimétricas a través de los coeficientes: *Chi-cuadrado de Pearson*, *Lambda*, *Tau de Goodman* y *Kruskal*, *Coefficiente de incertidumbre*, *Phi*, *Cramer* y *Coefficiente de Contingencia*. Es decir, utilizando los estadísticos antes mencionados se contrastó el grado de asociación entre las variables de gestión por competencias y los rendimientos de las empresas en forma individual utilizando las tablas de contingencia en ambos sectores. Sin embargo, ante la ausencia de datos en algunas de las celdillas de las tablas de contingencia, este tipo de prueba no cumplió con ciertos requisitos, excepto cuando los datos se analizaron en forma conjunta, es decir, se reagruparon las columnas para que la información no apareciera distorsionada dado que había frecuencias inferiores a la unidad e inferiores a un valor de 5.<sup>2</sup>

## 4. RESULTADOS

---

<sup>1</sup> Hemos decidido utilizar este tipo de prueba, debido a que en el contraste de las proporciones de las empresas de los sectores investigados en forma individual, los valores de “N” son pequeños ( $N \leq 5$ ). Por tanto, de acuerdo a Visauta y Batallé (1991:217) para los valores de “p” y “q” calculamos la función de distribución de la ley binomial para un valor “k” determinado.

<sup>2</sup> Para Visauta (2002) tanto el estadístico del  $X^2$  como su probabilidad pueden verse distorsionados si la tabla no cumple ciertas condiciones como pueden ser el hecho de que las frecuencias denominadas teóricas o esperadas en cada una de las celdas de la tabla no alcancen un valor determinado. De hecho el sistema SPSS reporta al pie de la tabla el número de celdas con frecuencias teóricas u esperadas con valores inferiores a 5 y el tanto por ciento que suponen sobre el total. Es decir, estos valores son en realidad los que se esperaba obtener como promedio de acuerdo a la distribución poblacional, respecto de los valores que se observan en realidad en la muestra.



Los resultados alcanzados en este estudio muestran que sólo el 12% de las empresas *textiles* utilizan sistemas de gestión por competencias; mientras que las del sector *financiero* lo hacen en un 43% (Véase tabla 4-1). En este sentido, se destaca –que de acuerdo a los distintos contrastes llevados a cabo con los estadísticos utilizados– existe una relación importante entre la capacidad económica de las empresas investigadas y la implantación de gestión por competencias (véase las tablas 4-1, 4-2 y 4-4).

**Tabla 4-1 Cálculo del error típico de las proporciones globales de las empresas textiles y financieras**

Diferencia entre proporciones									
Cálculo del error típico de las proporciones de las empresas textiles y financieras que exclusivamente manifestaron que si tenían competencias					Categoría	N	P1	Q2	Valor típico
Tiene sistema GC?	Grupo 1 (FIN)	SI	30	.43	.57	3.87 (a)			
	Grupo 2 (TEX)	SI	129	.12	.88				
	Total		159	P1	Q2				
Cálculo del error típico de las proporciones de los Rendimientos globales de las empresas textiles y financieras que si tienen gestión por competencias									
Tiene sistema GC?	Grupo 1 (GL)	SI	28	.61	.39	4.81a			
	Grupo 2 (GL)	NO	131	.16	.84				
	Total		159	P1	Q2				

a Basado en la aproximación Z. Significativo a partir de 1,65  
(FIN) sector financiero  
(TEX) sector textil  
(GL) Muestra conjunta o global

En relación a la primera subhipótesis que planteaba *que los sectores empresariales con mejores resultados tienen una proporción de empresas con sistemas de gestión por competencias mayor que los sectores con resultados desfavorables*, al parecer los resultados indican tal dirección dado que, según puede observarse en la tabla 4-1, el grado de implantación es mucho mayor en el sector financiero que en el textil. Es decir, hay una diferencia significativa entre las proporciones de las empresas investigadas por el valor expresado en z.

**Tabla 4-2: Prueba de la binomial para mayores y menores rendimientos de las empresas textiles y financieras**

Prueba binomial														
MAYORES RENDIMIENTOS		Categoría	TEX (N)	FIN (N)	GL (N)	Proporción observada			Prop. de prueba			Sig. exacta (unilateral)		
Tiene sistema GC?	Grupo 1	SI	4	13	17	.307692	.520	.447368	.116000	.433	.176000	.055	.248	.000
	Grupo 2	No	9	12	21	.692308	.480	.552632						
	Total		13	25	38	1.000000	1.000	1.000000						
MENORES RENDIMIENTOS														
Tiene sistema GC?	Grupo 1	NO	29	5	30	.966667	1.000	.967742	.116000	.433	.176000	.000	.015	.000
	Grupo 2	SI	1		1	.033333		.032258						
Total			30	5	31	1.000000	1.000	1.000000						

Para contrastar la segunda subhipótesis, que planteaba *que dentro de las empresas que tienen mayores rendimientos, había una mayor proporción de empresas con gestión por competencias, respecto del conjunto de todas ellas*. Los contrastes realizados en la prueba *Binomial* (véase tabla 4-2) realizados en forma individual para los sectores estudiados no mostraron valores estadísticamente significativos. Sin embargo, cuando se efectuó el contraste de las variables estudiadas en forma conjunta de las empresas, los resultados revelaron una probabilidad mayor de poseer un sistema de gestión por competencias cuando las empresas tienen mayores rendimientos.

**Tabla 4-3: Contingencia de la gestión por competencias en el sector textil y financiero**

COMPAÑÍAS TEXTILES Y FINANCIERAS																									
			rendimiento de la organización																		Total				
			los ingresos han superado a los costes			los ingresos han sido suficientes para lograr un modesto beneficio			los ingresos igualan a los costes			los ingresos son insuficientes para cubrir los costes			los ingresos han sido mucho menores que los costes			No sabe/no responde							
			TEX	FIN	GL	TEX	FIN	GL	TEX	FIN	GL	TEX	FIN	GL	TEX	FIN	GL	TEX	FIN	GL	TEX	FIN	GL		
Tiene sistema GC?	Si	Recuento	4	13	17	9		9	1		1								1		1	15	13	28	
		% fila	26,7	100,0	60,7	60,0		32,1	6,7		3,6								6,7		3,6	100,0	100,0	100,0	
		% columna	30,8	52,0	44,7	12,7		12,0	6,7		6,7									10,0		10,0	11,6	43,3	17,6
		% tabla	3,1	43,3	10,7	7,0		5,7	,8		,6									,8		,6	11,6	43,3	17,6
	No	Recuento	9	12	21	62	4	66	14		14	19	1	20	1		1	9		9	114	17	131		
		% fila	7,9	70,6	16,0	54,4	23,5	50,4	12,3		10,7	16,7	5,9	15,3	,9		,8	7,9		6,9	100,0	100,0	100,0		
		% columna	69,2	48,0	55,3	87,3	100,0	88,0	93,3		93,3	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0	90,0		90,0	88,4	56,7	82,4		
		% tabla	7,0	40,0	13,2	48,1	13,3	41,5	10,9		8,8	14,7	3,3	12,6	,8		,6	7,0		5,7	88,4	56,7	82,4		
Total	Recuento	13	25	38	71	4	75	15		15	19	1	20	1		1	10		10	129	30	159			
	% fila	10,1	83,3	23,9	55,0	13,3	47,2	11,6		9,4	14,7	3,3	12,6	,8		,6	7,8		6,3	100,0	100,0	100,0			
	% columna	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0		100,0	100,0	100,0	100,0			
	% tabla	10,1	83,3	23,9	55,0	13,3	47,2	11,6		9,4	14,7	3,3	12,6	,8		,6	7,8		6,3	100,0	100,0	100,0			

**Tabla 4-4 Prueba del Chi-cuadrado, simétricas y direccionales**

MUESTRA	Prueba estadística	Dependiente	Valor	gl	Razón de verosimilitud	No. de casos válidos
TEXTIL (TEX)	Chi-cuadrado		3,537 (NS)	1	5,980 (NS)	104
FINANCIERA (FIN)	Chi-cuadrado		,791 (NS)	1	1,162 (NS)	30
MUESTRA GLOBAL (GL)	Chi-cuadrado		26,757**	3	25,070**	159
MUESTRA GLOBAL (GL)	Phi		,410**			159
MUESTRA GLOBAL (GL)	V de Cramer		,410**			159
MUESTRA GLOBAL (GL)	Coefficiente de contingencia		,380**			159
	Lambda	Simétrica	,071(NS)			159
MUESTRA GLOBAL (GL)		Tiene sistema GC?	,000 (NS)			
MUESTRA GLOBAL (GL)		Rendimiento de la organización	,095			
	Tau de Goodman y Kruskal	Simétrica				159
		Tiene sistema GC?	,168**			
MUESTRA GLOBAL (GL)		Rendimiento de la organización	,063			
MUESTRA GLOBAL (GL)	Coefficiente de incertidumbre	Simétrica	,094**			159
MUESTRA GLOBAL (GL)		Tiene sistema GC?	,169**			
MUESTRA GLOBAL (GL)		Rendimiento de la organización	,065			

\*p<.005 \*\*p<.001

(NS) No significativos

(GL) Muestra Global (TEX) Muestra Textil (FIN) Muestra Financiera

Ahora bien, en la misma dirección de la segunda subhipótesis, pese a que los valores de la tabla 4-3 en la segunda fila (26% y 60%, sector textil y 100% sector financiero) en forma individual no son estadísticamente significativos, muestran que a medida que incrementa el nivel de ingresos en las empresas investigadas los porcentajes de las empresas que poseen gestión por competencias es mayor respecto de las que no tienen este sistema. Asimismo, los contrastes efectuados de forma conjunta (véase tabla 4-4) precisamente señalan la existencia de una relación, aunque moderada, por haber obtenido valores ligeramente superiores a 40% entre las variables de “rendimiento de la organización” y la “implantación de gestión por competencias”. Finalmente, los valores estadísticos como: *Tau de Goodman y Kruskal* y *Coefficiente de Incertidumbre* de acuerdo a su lógica direccional, aún y cuando muestran valores muy reducidos, también confirman la existencia de una relación entre las variables estudiadas. En la misma tabla 4-4, el valor expresado en el *Chi-cuadrado* indica la existencia de una correlación débil, entre la variable dicotómica de gestión por competencias y el rendimiento de la organización.

Por último, para contrastar la tercer subhipótesis, la cual establecía *que las empresas con menores rendimientos tenían una mayor probabilidad de no tener gestión por competencias*. En este sentido, se consideraron las diferencias entre las proporciones de los valores observados y esperados en la variable dicotómica, es decir, el valor de las proporciones de las empresas que tienen o no competencias, respecto de los porcentajes obtenidos en las categorías de menores rendimientos. El resultado de dicha prueba es bastante significativo, indicando así, que a medida que los rendimientos decrecen, se incrementa la probabilidad de no tener un sistema basado en competencias (véase la tabla 4-2).

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo con la revisión de la literatura y los objetivos enmarcados en el diseño y análisis de los datos de esta investigación, se desprenden las siguientes conclusiones:

En la desagregación de la primer subhipótesis se expresa que: *los sectores empresariales con mejores resultados tienen una proporción de empresas con sistemas de gestión por competencias mayor que los sectores con resultados desfavorables*. En este sentido, la información obtenida del contraste realizado, indica que al parecer los sectores empresariales con buenos resultados son sujetos potenciales a tener implantado un sistema de gestión por competencias, toda vez que al comparar las proporciones entre los sectores estudiados, la diferencia entre ambos es bastante considerable. En todo caso, considerando que en este estudio sólo se analizan dos sectores con resultados antagónicos, los resultados obtenidos deben verse como una aportación que en cierto modo contribuye a lo que esta subhipótesis propone (véase la tabla 4-1).

En relación a la segunda subhipótesis, la cual planteaba que: *Dentro de las empresas que tienen mayores rendimientos, es mayor la proporción de las que tienen Gestión por competencias que considerando el conjunto de todas ellas*. En este caso debemos destacar que de acuerdo al contraste realizado, y el propósito que comprende principalmente la causalidad inversa<sup>3</sup> en cuanto a la gestión por competencias y los rendimientos de las empresas, los resultados parecen indicar que es mayor la probabilidad de tener un sistema de competencias en las empresas con mayores rendimientos, aunque sólo en el conjunto de las empresas investigadas. Por lo tanto, ante los hallazgos encontrados, se puede considerar que no hay evidencias para afirmar que las variables anteriormente mencionadas son independientes (véase las tablas 4-2, 4-3 y 4-4 ).

El contraste de la tercera subhipótesis, en la que se planteaba que: *Dentro de las empresas que tienen menores rendimientos es mayor la proporción de las que no tienen competencias respecto de las que si*, derivada de la hipótesis principal, también contribuye al mismo objetivo, debido a que las diferencias observadas entre las proporciones obtenidas de las distintas tablas de contingencia, y la prueba de la *Binomial* así lo expresan (véase la tabla 4-2 ).

Sin embargo, no se pudieron obtener resultados significativos de los contrastes realizados de forma independiente para la primera subhipótesis, a través de las pruebas *Binomial* y del *Chi-cuadrado*, en las empresas de los sectores investigados, lo cual puede ser debido, entre otras razones, a que, al analizar los valores de las empresas investigadas en forma individual, los datos obtenidos estarían reflejando que, a pesar de ser mayor la proporción de empresas que si tienen competencias respecto de las que no, tal y como se muestra en la tabla 4-3, faltarían más datos tanto para las empresas textiles como las financieras que pudieran relacionar a ambas variables en una dimensión particular, dado que los estadísticos como el *Chi-cuadrado* son muy sensibles cuando las celdas y las frecuencias esperadas o teóricas presentan valores inferiores a 5 en más de un 20 por ciento respecto del total de los valores contenidos en la tablas de contingencia; aunque al intentar reagrupar los datos, el valor de este estadístico se ve afectado por la pérdida de grados de libertad.

De modo que, de la lectura de los resultados de estos análisis se puede considerar que se aportan datos para considerar con una confianza del  $p=001$ , que las variables contrastadas son dependientes.

Consecuentemente, estos resultados pueden ser indicativos, además, de que en sectores como el financiero a diferencia del textil, la gestión por competencias a pesar de ser una técnica cuya implementación puede requerir una gran inversión económica por la complejidad de muchas de las técnicas que se utilizan, tiene una mejor

---

<sup>3</sup> Se había señalado que a partir de los descubrimientos realizados por autores como Arthur (1994); De Saá (1999, 2001); Ulrich (1997); Wright et al. (1994); Lado y Wilson ( 1994) los comportamientos de los empleados impactan de manera positiva los resultados de las empresas. Sin embargo, cuando nos referimos a la causalidad inversa, significa que el sistema de “gestión por competencias” al estar basada igualmente en los comportamientos sobresalientes de los empleados, a partir de lo que se propone, de acuerdo a literatura, no sigue esa dirección, sino la que sugiere que las empresas con mayores rendimientos son las que pueden permitirse el coste de tiempo y dinero para implantar este tipo de técnica.

acogida en este tipo de empresas, debido al proceso de liberalización y competencia en el que se han visto inmersas en los últimos años (De Saá y García, 2001), y porque en ellas se presenta un mejor escenario económico y organizacional para implantarla, dado que la conformación de sus plantillas de personal, así como el tipo de servicio que ofrecen, tiene como principal objetivo mejorar su calidad, para que ello contribuya a conseguir su éxito empresarial. Este hecho está relacionado con la implementación diversos planes en los que estas instituciones han buscado incrementar la profesionalización y competencia de sus recursos humanos, a fin de poder afianzarse y ganar el futuro, según Balcells (1993), con lo cual nosotros estamos de acuerdo. Finalmente, Brown (1998) citado por Armstrong (1999:305) señala que un sistema de competencias es más apropiado en organizaciones donde es reconocida las habilidades y las conductas de los empleados, sobre todo aquellos de mayor conocimiento y profesionalidad.

Por lo que, partiendo de la información contenida en tales evidencias, se considera que se aportan datos en favor de lo que sugiere la literatura (Menéndez, 2001; Gick y Pallares, 1997; Spencer y Spencer, 1993; Salgado y Moscoso, 2001; Pereda y Berrocal, 2001; De Ansorena, 1999; Moloney, 2001; Levy-Leboyer, 1997; Armstrong, 1999), en relación a que la implantación de la gestión por competencias implica una serie de procedimientos, los cuales involucran un volumen importante de documentación especializada, por la gran variedad de técnicas y análisis (BEI, Assessment Centers, Entrevistas en profundidad, etc.) que se requieren para identificar y evaluar las competencias en los empleados. Debido a ello, las empresas deben de invertir tiempo y dinero para conseguir resultados satisfactorios. Infiriéndose por lo tanto, que la probabilidad de poseer un sistema de gestión por competencias es mayor en aquellas empresas que tienen mayores rendimientos, en comparación con las empresas que no los tienen.

El presente trabajo de investigación comprende, por tanto, importantes implicaciones que están relacionadas con lo siguientes aspectos:

Desde el punto de vista práctico, se considera que los resultados obtenidos en este trabajo pueden proporcionar a las empresas investigadas, sobre todo en aquellas que aún no poseen este sistema, una visión más amplia sobre algunas de las ventajas e inconvenientes de la gestión por competencias, porque ante la preeminencia del marco jurídico de Cualificaciones y Competencias que se ha establecido en este país, es conveniente que se tenga más información de las implicaciones científicas y materiales de la gestión por competencias. De modo que, los responsables de los recursos humanos de estas compañías puedan tener un referente para elaborar un plan estratégico, en el que se analice si las condiciones organizacionales y económicas están dadas para poder optar por este sistema. Sin embargo, implica una consideración económica que debe analizarse por parte de las empresas dado que la inversión en este sistema en cierto modo es costosa y difícil de implementar, apta sólo para empresas que tienen formalizadas sus políticas de recursos humanos y con un nivel de rentabilidad importante.

Finalmente, existe plena conciencia que realizar este trabajo de investigación, ha supuesto afrontar diversas limitaciones. En referencia a la muestra, no sea posible generalizar los resultados alcanzados en este estudio a toda la población de las empresas investigadas. Esto fue debido a que el universo de trabajo de las compañías textiles comprendió exclusivamente las que tenían de 40 empleados en adelante. Igualmente para las empresas del sector financiero, dado que sólo se analizaron tres subsectores de este ramo conformado por: Bancos, Cajas de ahorro y Cajas rurales. Por lo que los resultados sólo pueden ser extrapolables a estas últimas. Y, máxime cuando este último está compuesto por una muestra de 30 instituciones, que si bien en términos de recursos humanos y monetarios es representativo, siempre será mejor tener el mayor número de empresas posible.

Además, sería necesaria la replicación y ampliación del mismo en otros sectores empresariales, para contrastar los resultados alcanzados de esta investigación en otros contextos.

En segundo lugar, se puede decir que existen otros indicadores que pudieran haber sido utilizados en este estudio, tales como los ratios de rentabilidad económica (corporativa) o financiera, con los cuales se podrían haber efectuado otro tipo de contrastes. Sin embargo, por la falta de consistencia y publicidad de este tipo de datos no fue posible incluirlos para su análisis. Especialmente por la falta de información de las empresas del sector textil, quizá debido a las dificultades por las que atraviesa actualmente, y la precariedad administrativa prevaleciente en la mayoría de estas empresas.

En tercer lugar, se acepta que aún y cuando se intentó incrementar el índice de colaboración de los encuestados estableciendo contacto telefónico, cabe destacar las fuertes reticencias encontradas por parte de algunas empresas para colaborar en nuestra investigación, negándose la mayoría de ellas, mientras que otras arguyeron diversas excusas.

En referencia a la hipótesis de causalidad inversa, los medios analíticos son limitados para establecer una relación causa-efecto. Sin embargo, las pruebas que se han realizado en este estudio son similares a las que otros estudios de recursos humanos utilizan para argumentar la relación contraria. Finalmente, al utilizar los cuestionarios se ha tenido que limitar especialmente el número de preguntas en aras de conseguir el mayor número de respuesta posible para medir las variables. Es por ello, que sugerimos la realización de futuras investigaciones que traten de desarrollar un estudio de la gestión por competencias con las instituciones financieras exclusivamente, utilizando los ratios financieros y económicos, calculando la variación media interanual como factor de análisis diferencial en donde se lleven a cabo más análisis con respecto a este tipo de indicadores y la implantación de esta técnica. Con ello, se podría realizar a su vez estudios de tipo longitudinal, en los cuales se pudiera medir los resultados de las empresas, a través de sus distintos ratios, antes y después de la implantación de esta técnica.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, M. (1999):** *Employee reward*. Londres. Chartered Institute of personnel and Development.
- Arthur, J.B. (1994)** : “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 3, pp. 670-687.
- Balcells, J. (1993):** “LOS NUEVOS REQUISITOS DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL PARA LAS ENTIDADES BANCARIAS”. *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*. No.54, pp.112-115.
- Boam, R. y Sparrow, P. (1992):** *Designing and Achieving Competency: A competency-Based Approach to Developing People and Organizations*. Inglaterra. McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. (1982):** *The Competent Manager*. New York. John Wiley and Sons.
- Brewster, Ch; Wolfgang, M; y Morley, M. (2003):** *Nuevos Desafíos para la Gestión de los Recursos Humanos en Europa*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Brunet, I., y Belzunegui, A. (2003):** *Flexibilidad y formación: Una crítica al discurso de las competencias*. Barcelona. Icaria.
- Caveda, F. J.L. (1997):** *Manual del director de Recursos Humanos*. Madrid. Ciss.
- CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) (2002):** *La gestión por competencias en España: Informe para el observatorio europeo de gestión por competencias*. España. Departamento de Relaciones laborales.
- Claver, C. E; Gascó, G.L; y Llopis, T. J. (1996):** *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid. Editorial Civitas.
- De Ansorena, A. (1999):** *15 pasos para la selección de personal con éxito: métodos e instrumentos*. Barcelona. Paidós empresa.
- De Saá, P; García Falcón, J.M. (2001):** “El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorro españolas”. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. No.8 pp.109-137.
- Dolan, S. L; Valle C.R; Jackson, E.S; Schuler, S. R. (2003):** *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid. McGraw Hill.

- Flavián, C; Fuentes, L; y Polo, Y. (1998):** “Comportamiento estratégico y rivalidad entre cajas de ahorro”. *Empresa y economía institucional*. ACDE. Las Palmas de Gran Canaria.
- Gick, A; y Pallares, T. (1997):** “Las competencias en el trabajo: ¿Qué está pasando en Europa?”. *Capital Humano*, No. 99, abril, pp.43-48.
- Goleman, D. (2002):** *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona. Editorial Kairós.
- Grant, R. (1995):** *Dirección estratégica*. Madrid. Civitas.
- Green, F. (2000):** “The impact of company human resource policies on social skills: implications for training sponsorship, quit rates and efficiency wages”. *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 47, No. 3, pp. 251-272.
- HayGroup (1996):** *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Horton, S. (2000a):** “Introduction –the competency movement: Its origins and impact on the public sector”. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 306-318.
- Horton, S. (2000b):** “Competency management in the British civil service”. *The international Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 354-368.
- Huselid, M.A. (1995):** “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
- Lado, A. A. y Wilson, M. (1994):** “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A competency-based perspective”. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727.
- Levy-Leboyer, C. (1997):** *Gestión de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.
- Llopart, P. X. (1997):** *La gestión de los recursos humanos en base a competencias*, tesis doctoral, Departamento de Economía y Organización de Empresas, UAB, Barcelona.
- 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*. Vol. 48, No. 2, pp.197-221.
- McClelland, C. D. (1973):** “Testing for competence rather than for intelligence”. *American psychologist*. January: 1-15.
- Melián, S. (1995):** *La selección de personal: propuesta metodológica y validación empírica*, tesis doctoral, Departamento de Economía de Empresas, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Menéndez, V. J. (2001):** “Gestión por competencias en España: Reflexiones desde el Observatorio Europeo de Gestión por Competencias”. *Aedipe*, No.19, diciembre, pp.30-45.
- Mitrani, A., Murray, M.D., y Suárez, I. (1992):** *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Moloney, K. (2001):** “Las entrevistas de análisis del comportamiento y los marcos de competencias”. *Aedipe*, No. 16, marzo, pp.39-44.
- Parry, S.B. (1996):** “The Quest for Competences”. *Training*, Vol. 33 No. 7, pp. 48-56.
- Pereda, S., y Berrocal, F. (1999):** *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Pfeffer, J. (1994):** “Competitive Advantage Through People”. *California Management Review*, Winter pp.9-28.
- Rodríguez, T.N.(1999):** “Selección efectiva de personal basada en competencias: XXVII Congreso Internacional de Psicología (Caracas, Venezuela)”. [servicio en línea] [http:// www.abacolumbia.org.co/organizaciones/selección.htm](http://www.abacolumbia.org.co/organizaciones/selección.htm) [consultada: 6 de junio de 2002].
- Salgado, J., y Moscoso, S. (2001):** *Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal*. Madrid. Pirámide.
- Spencer, M.L; y Spencer M.S. (1993):** *Competence at Work: models for superior performance*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- Tremosa, R; Trigo, J. (2003):** “La empresa textil española en el contexto europeo”. *Boletín económico de ICE*, No.2768 del 5 al 11 de mayo, pp.1-10.
- Ulrich, D. (1997):** “Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results”. *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, pp.303-320.
- Ulrich, D. (2000):** *Evaluación de Resultados*. Barcelona. Ediciones Granica sa.
- Valverde, A. M; Marín, F. M; y Orduña, P. J.(2001):** *Introducció a la Gestió de Recursos Humans*. Barcelona. Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya.
- Visauta, B. (2002):** *Análisis Estadístico con SPSS para Windows*. Madrid. McGraw Hill.
- Visauta, B. y Batallé, P. (1991):** *Métodos Estadísticos Aplicados: tomo I estadística descriptiva*. Barcelona. PPU.
- Walsh, C. (2000):** *Ratios Fundamentales de Gestión Empresarial*. Madrid. Prentice Hall.
- Wood, R. y Payne, T. (1999):** *Competency Based Recruitment and Selection: A practical guide*. Gran Bretaña. John Wiley & Sons.
- Wright, P.M. y McMahan, C. (1992):** “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.
- Wright, P.M. y Snell, A. S. (1991):** “toward an integrative view of strategic human resource management”. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, No. 3, pp. 203-225.