



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

Proyecto de consultoría: impulso de la gestión del talento con valor a través de competencias clave

Autor: Manuela Rodríguez Willson
Tutor: José M^a Fernández-Rico Urgoiti

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Diciembre 2022

Índice

Resumen / Abstract	4
Introducción	6
Propósito	8
Objetivo	9
Metodología	10
Bases del desarrollo del proyecto	10
Fases para el diseño de la propuesta	12
Flujo y timing del proyecto	21
Marco teórico	24
Talento y Talento Crítico.....	24
Habilidades <i>soft</i> y habilidades <i>hard</i>	24
Conocimientos, habilidades y competencias	25
Estrategia basada en competencias	25
La empresa.....	27
Orientación al Cliente	28
Autonomía, Iniciativa o <i>Self-driven behavior</i>	28
Claridad Comunicativa y Colaboración.....	29
Inteligencia Emocional y Empatía.....	30
Adaptabilidad.....	31
Inteligencia Cultural	31
Propuesta	33
A) Matriz de Competencias	33
B) Diccionario de Competencias	34
Análisis del impacto de la solución	47
Conclusiones	49
Futuras líneas de trabajo	51
Bibliografía	52
ANEXOS	59

Índice de gráficos

Infografía 1. VUCA vs BANI.....	7
Gráfico 1. Diversificación de las competencias más demandadas entre las empresas de estudio.	18
Infografía 2. Flujo del proyecto	21

Índice de tablas

Tabla 1. Correspondencia en metodología con la revisión de Cochran, G. (2009)	11
Tabla 2. Análisis propuesto sobre la relación entre los 34 conceptos clave del ideario y los 6 valores estratégicos de la compañía.....	13
Tabla 3. Inclusión de los conceptos clave en diferentes y potenciales grupos competenciales...	14
Tabla 4. Benchmarking. Principales atributos de 10 empresas del sector	16
Tabla 5. Benchmarking. Análisis de la frecuencia de competencias demandadas.	17
Tabla 6. Relación entre la clasificación competencial en proyecto y los resultados tras el análisis de los factores mediadores	18
Tabla 7. Descripción del tipo competencia y el potencial nivel de desarrollo.....	19
Tabla 8. Matriz de análisis inicial correspondiente al Paso 1	22
Tabla 8. Timing del trabajo.....	23
Tabla 9. Matriz competencial por puesto en niveles de desarrollo	33
Tabla 10. Matriz competencial por puesto en porcentaje de desarrollo.....	34
Tabla 11. Relación de KPI propuestos, afines a la estrategia empresarial.....	48

Resumen

La abrupta irrupción de la Industria 4.0, incluyendo procesos de digitalización, uso de entornos colaborativos, automatización y robótica; sumada a las nuevas preocupaciones socioeconómicas como la emergencia climática o la escasez de recursos energéticos; exacerbaban el impacto en la actividad empresarial presente y futura frente a situaciones imprevistas, conocidas como *cisnes negros*: algunos ejemplos son la reciente crisis del Covid-19 o el actual enfrentamiento bélico entre Rusia y Ucrania. El concepto de entorno *BANI* recoge una filosofía sobre las respuestas comportamentales óptimas para afrontar esta combinación. Las empresas, además, identifican una escasez de talento crítico, capaz de responder a las necesidades actuales.

Un sistema competencial adecuado al momento, a las características del sector, a las tendencias futuras, así como a la identidad y cultura de la organización proporciona beneficios como productividad y mayor rendimiento en la gestión de recursos humanos. Además, posibilita no solo una orientación común y cohesionada en el día a día del negocio, sino también la posibilidad de gestionar de forma eficiente el talento a seleccionar, a retener o al que formar para alcanzar una ventaja competitiva y de valor social. Este proyecto desarrolla un modelo competencial para una empresa del sector de la consultoría de ingeniería y gestión de proyectos que por motivos de confidencialidad no será desvelada. La casuística sobre la que se desarrolla este modelo es la de una organización que opera en un entorno internacional y con alrededor de 350 empleados, y se analizan tres factores: las competencias más valoradas por empresas afines a través de una metodología *benchmarking*, las tendencias de futuro en las *soft-skills* más demandadas mediante revisión bibliográfica, y la propia estrategia empresarial. El modelo propone un marco de 6 macro competencias: Orientación al Cliente, Capacidad, Claridad, Adaptabilidad, Influencia e Inteligencia Cultural. Se generaron dos herramientas para el uso en la gestión del talento: un diccionario y una matriz competencial. Se optimiza la rentabilidad en los procesos de selección en todas sus fases, y la obtención de un punto de partida objetivo ante evaluaciones de desempeño e iniciativas de formación.

Palabras clave: estrategia basada en competencias, talento crítico, gestión basada en competencias

Abstract

The abrupt irruption of Industry 4.0, including digitization processes, use of collaborative environments, automation, and robotics; added to new socio-economic concerns such as the climate emergency, or the scarcity of energy resources; exacerbates the impact on present and future business activity in the face of unforeseen situations, known as black swans: some examples of them are the start of the recent Covid-19 crisis or the current confrontation between Russia and Ukraine. The concept of a BANI environment embodies a philosophy on the optimal behavioral responses to deal with this combination. Companies also identify a shortage of critical talent, capable of responding to actual needs.

A competency system that is designed appropriately and according to the moment, the characteristics of the sector, the future trends, as well as the identity and culture of an organization, provides benefits such as productivity and higher performance in Human Resources management. In addition, it enables not only a common and cohesive orientation in the day-to-day running of the business but also the possibility of efficiently managing the talent to be selected, retained, or trained in order to achieve a competitive advantage and social value.

This project develops a competency model for a company that operates in the engineering consulting and project management sector, which for confidentiality reasons will not be disclosed. The casuistry on which this model is developed is that of an organization operating in an international environment and with about 350 employees, and three factors are analyzed: the most valued competencies by related companies through a benchmarking methodology, the future trends in the most demanded soft-skills through a literature review, and the business strategy itself. The model proposes a framework with 6 macro competencies: Customer Orientation, Capability, Clarity, Adaptability, Influence, and Cultural Intelligence. Two tools were generated for use in talent management: a dictionary and a competency matrix. It optimizes the profitability of the selection processes in all their phases, and the obtaining of an objective starting point for performance assessments and training initiatives.

Key-words: skill-orientated strategy, critical talent, competency-based management

Introducción

La llegada de la Industria 4.0, por su alcance entendida como cuarta revolución industrial, puede ser el abanderado de enormes oportunidades que vienen con ella. Pero también de enormes riesgos; según Deloitte (2021). De forma más neutral, Flores et al., (2020), lo entienden como el nuevo cambio de paradigma, que incluye las últimas tecnologías para impulsar la industrialización a escalas tanto local como global. Respondiendo a cuáles son las últimas tendencias en tecnología en 2022 (McKinsey, 2022), éstas incluyen aspectos íntimamente ligados a dos áreas: de un lado el sector de la información y digitalización, incluyendo aprendizaje de las máquinas, uso de inteligencia artificial para la detección de necesidades específicas, utilización de la realidad virtual o el desarrollo de *softwares* de nueva generación; y del otro, al área de la ingeniería centrada en el futuro.

El sector sobre la que centraremos este trabajo y que describiremos a detalle más adelante es el de la consultoría en ingeniería y la gestión de proyectos industriales, aplicada a diversas industrias, tanto tradicionales (por ejemplo, edificación o alimentación y bebidas) como en auge (por ejemplo logística digital o construcción de centros de datos). Por su parte, las últimas tendencias en tecnología desde la vertiente de la ingeniería incluyen tópicos de bioingeniería, energías limpias, nuevas potencias de movilidad, tecnologías del espacio y consumo sostenible (McKinsey, 2022).

En paralelo, el término de sostenibilidad ha evolucionado hasta el punto de ser hoy en día, otra línea de inquietud y de cambio compartida. *The World Commission on Environment and Development*, en 1987, definía desarrollo sostenible como aquel que aúna las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad por parte de las futuras generaciones de cubrir las suyas propias. En la actualidad, el término sostenibilidad sigue empapando e influye en la forma de gobierno de las organizaciones, en su modelo de negocio o en su propuesta de valor interno y externo, con naturaleza social, medioambiental y económica; y beneficiando a sus grupos de interés, o *stakeholders*, correspondientes (Laasch, 2018). Aún más allá, se ha entendido que las organizaciones tienen la misión de cambiar la sociedad y de hacer sus contribuciones a través del desarrollo sostenible. Por su parte, Riham et al., en 2020, afirman que la gestión del talento en términos de formación o desarrollo y gestión de carrera, tiene un impacto positivo y significativo en el comportamiento sostenible de las organizaciones.

Hasta ahora, el abrupto e innovador crecimiento de la tecnología o el esfuerzo por interpretar y perseguir la cobertura de necesidades de generaciones futuras, no solamente ha impactado en el área de negocio de las organizaciones, sino también en el comportamiento necesario de las personas que las conforman, para un alineamiento exitoso con su compañía. La Industria 4.0 y la

sostenibilidad, son ejemplos de cambios en nuestro entorno; cada vez más globalizados, y con implicaciones de cada vez también, mayor magnitud. Esta magnitud de los cambios aumenta año tras año en todas las esferas de la sociedad y la economía (Svseeva et al., 2022).

Adicionalmente, la pandemia del Covid-19 o la actual guerra en Europa entre Rusia y Ucrania, se presentan como muestra de factores inesperados que solo hacen más compleja la adaptación y la puesta al día constantes a las que empresas y sociedad se enfrentan; incidiendo en, y agravando, cualquier impacto de las tendencias mencionadas.

En los años ochenta y para referirse a aquellos entornos rodeados de incertidumbre y cambios impredecibles, nació el término VUCA. El empleo de este concepto llegó a convertirse en tendencia tal y como indican Bennett et al. en 2014, y que parte de sus siglas traducidas del inglés: volatilidad (*volatility*), incertidumbre (*uncertainty*), complejidad (*complexity*) y ambigüedad (*ambiguity*). De forma análoga, en la actualidad surge un nuevo marco bajo el acrónimo BANI. BANI hace referencia a un mundo o contexto caótico caracterizado por la fragilidad -*brittle*-, la ansiedad, la no-linealidad y la incomprensibilidad; y es introducido por el historiador, filósofo y profesor de la Universidad de California, Jamais Cascio, en el año 2018, y divulgado en 2020 durante la pandemia del coronavirus.

En palabras de Szczypiorski (2022), a primera vista puede parecer que BANI se trata del mismo término VUCA pero con otro lenguaje. Sin embargo, el concepto de Cascio describe, de forma más concreta y adaptada, cómo es la experiencia que tienen los individuos, comunidades, naciones y gobiernos al encarar los cambios y nuevos desafíos de los sistemas actuales de salud, educativos, económicos, medioambientales y demás dinámicas sociales (Flori, 2022).

Infografía 1. VUCA vs BANI



Fuente: información obtenida en revisión bibliográfica. Elaboración propia.

El interés de acercar el contexto BANI a este trabajo radica en que el enfoque de Cascio (2020) añade una propuesta sobre las conductas o competencias personales de éxito a la hora de afrontar este entorno. Ante la fragilidad, propone resiliencia; ante la ansiedad, propone la empatía y el mindfulness; ante la no-linealidad del mundo, propone la búsqueda de contexto y la flexibilidad; y ante la incomprendibilidad propone perseguir la transparencia o claridad, y la intuición. De esta manera no nace un modelo marco de soluciones estereotipadas, sino más bien de uno que ofrece un abanico de reacciones adecuadas para encontrar respuestas a diferentes problemas.

De una forma más específica, Dirani et al., en 2020, dan otro ejemplo de identificación de comportamientos clave en función del contexto. En su artículo identifican algunas de las competencias que ayudaron a liderar o sobrellevar la posición de *manager* en época de crisis tras la reciente pandemia del Covid-19: son la comunicación y la autoconciencia o focalización en uno mismo, como responsable consciente de su entorno. Los autores defienden que estos comportamientos impulsaron una serie de iniciativas, beneficiando la gestión de su capital humano mediante actividades orientadas al bienestar de los empleados o métodos de comunicación innovadores.

Por último, en los últimos años las organizaciones expresan una disonancia entre las competencias que necesitan en los profesionales y las que manifiestan los trabajadores que aspiran a unirse a la compañía o ya forman parte de ella. Esta escasez de talento o *talent gap*, se ve acentuado tras la pandemia del 2020, con la aparición del fenómeno al que ya se conoce como “La Gran Renuncia”, siendo muchos los profesionales que deciden seguir desarrollándose y explotar sus capacidades fuera del contexto corporativo. Íntimamente relacionado con esto, Gartner, en 2021, define en su glosario de términos de recursos humanos un nuevo concepto que despierta interés: el talento crítico. Este es entendido como el conjunto de personas que poseen competencias y habilidades esenciales para el funcionamiento del negocio, y del que, además, existe una oferta limitada, o por el que aparece un alto nivel de competitividad. Es decir, no solo se refiere al talento entendido como cualidad o habilidad especial muy desarrollada, como indican Capelli et al. en 2017, sino que, además, aúna el factor de la personalización y el propósito para una organización o negocio particular. Surge, por tanto, una pregunta importante sobre cuál es el talento crítico para cada compañía.

Propósito

El propósito o “para qué” de este proyecto es entender y desglosar cuáles son las habilidades y competencias del talento crítico y las tendencias más demandadas en el sector de Consultoría en Ingeniería y *Project Management*, para finalmente, dar forma a un sistema competencial *ad hoc* para una empresa del sector de consultoría de ingeniería y gestión de proyectos, que a su vez esté

adaptado al contexto BANI actual. Este servirá de base para optimizar el rendimiento y maximizar las posibilidades estratégicas de la gestión del ciclo de talento en la organización.

Objetivo

El objetivo o el resultado tangible y esperado del proyecto es identificar las macro competencias relevantes para la empresa y generar dos herramientas listas para implantar en los procesos de talento la compañía: una matriz competencial que permita nivelar las competencias requeridas en función de cada puesto o categoría; y un diccionario de competencias que recoja la definición y comportamientos observables identificativos de cada uno de los niveles de desarrollo de las mismas.

Metodología

Este trabajo se generó en forma de proyecto de consultoría, partiendo de la oportunidad de trabajar sobre la propuesta e implantación de un sistema competencial *ad hoc* para la compañía que nos ocupa.. Surge de la necesidad de establecer un marco de comportamientos relevantes para el negocio que se manifiesten en la actividad diaria del talento de la compañía. Para ello se han tenido en cuenta la identidad, la estructura, la misión y los intereses de la empresa.

Es habitual que para la implantación de un modelo de competencias, se elija una de entre tres opciones: i) generar el proceso y los materiales desde cero; ii) transformar superficialmente un modelo ya existente, sin recogida de datos o un análisis adicional; o iii) reexaminar un modelo existente bajo el paraguas de la información pertinente y las investigaciones más recientes específicamente publicadas para este propósito (Weatherly, 2005). El caso que nos ocupa se ve reflejado en la opción tres, que posibilita los siguientes beneficios:

- Crea el valor o la ventaja competitiva de hacer una investigación concreta y customizada sobre el modelo;
- Mantiene la utilidad de lo que sí funciona del modelo previo o de los materiales disponibles;
- Potencia la eficiencia en recursos;
- Reconoce la posibilidad del cambio y la evolución captando la esencia de las nuevas prioridades;
- Permite incorporar nuevas normas culturales.

Entre los inconvenientes, es habitual encontrar:

- La inversión en costes;
- La inversión en tiempo e implicación del equipo directivo.

Bases del desarrollo del proyecto

El desarrollo del modelo de competencias propuesto está basado en la estructura de estudio definida por Cochran, G. (2009). El autor identifica, después de una revisión de las fuentes bibliográficas más representativas sobre la temática, una serie de 7 pasos comunes para el desarrollo de un proyecto semejante. A continuación se muestra la relación entre esta guía teórica y el desarrollo de la presente propuesta:

Tabla 1. Correspondencia en metodología con la revisión de Cochran, G. (2009)

Cochran, G. (2009)	TFM
1. Identificar métricas del desempeño en caso de necesidad; No se contempla.	
2. Creación de un equipo de trabajo o grupo de expertos;	Identificación propia.
3. Evaluación de las necesidades, a través de los datos e información disponibles, así como <i>benchmarking</i> ;	Análisis de los factores mediadores: contexto, <i>benchmarking</i> , funcionamiento interno.
4. Recolección de datos y desarrollo de un modelo de propuesta inicial;	Asociación de los grupos competenciales representativos y las necesidades del punto 3.
5. Verificación cruzada y refinamiento del modelo;	Revisión de macro competencias - innovación, IC...
6. Validación de la apariencia, el contenido y/o estudio predictivo	Establecimiento de espectro, niveles, definiciones y comportamientos observables.
7. Finalización	Generación de matriz y diccionario competencial.

Fuente: información obtenida en revisión bibliográfica. Elaboración propia.

Existen además, una serie de decisiones que dependerán de los siguientes factores:

- **Alcance, “scope” o “foco”.** En este trabajo le hemos denominado espectro.

Cada competencia no debe afectar necesariamente a toda la organización, tipo de actividad en función de la línea de servicio, o a todas las categorías; si no que dependerá de las necesidades de aplicación: es posible que un puesto administrativo en Finanzas no necesite desarrollar su competencia de orientación al cliente para nada, o tanto, como sí es crucial en un puesto en el área de Desarrollo de Negocio.

- **Contenido.** Qué tipo de información incluir.

Existe desacuerdo en la literatura sobre qué incluir en un modelo de competencias: rasgos personales, valores, habilidades o competencias. Las competencias son la máxima expresión comportamental mantenida en el tiempo.

- **Rango.** Cuántas competencias trabajar.

La recomendación es manejar un número pequeño de competencias, entre 6 y 10 como mucho. Es común agruparlas en macro competencias, que a su vez contemplen otras competencias que se relacionen entre sí, desglosadas en su definición.

- **Estructura del diccionario.**

Se recomienda establecer entre uno y cinco indicadores de comportamiento que representen, de forma observable, las claves y la definición de la competencia sobre la que se trabaja.

- **Orientación a futuro.**

Se entiende que el contenido del modelo debe estar adaptado a las necesidades futuras que se persigue cubrir en la organización; estas son comportamientos de éxito habituales, deseos que se perciben en la competencia, etc.

- **Validación del modelo.**

Es importante que el proceso de diseño sea explicado y presentado, mostrando sus fases y los hechos que llevan a tomar cada una de las decisiones.

Fases para el diseño de la propuesta

Por tanto y finalmente, el reto se persigue de forma pormenorizada a través del trabajo sobre los siguientes puntos:

- 1) Análisis descriptivo de la información proporcionada;
- 2) Identificación de los grupos competenciales asociados al ideario de la compañía;
- 3) Análisis de los que hemos denominado “factores mediadores”;
- 4) Determinación de las macro competencias a incluir;
- 5) Definición del espectro, los niveles y el contenido de las macro competencias definitivas;
- 6) Elaboración de las herramientas básicas para la gestión del talento: matriz de competencias y diccionario competencial.

En un primer momento, tras un tanteo previo de la posibilidad de colaborar entre la Universidad y la empresa, se establece una primera reunión con la dirección del área de Recursos Humanos de la compañía, para determinar cuál es la necesidad general del departamento y las expectativas a cumplir con el proyecto. Se clarifica la intención de poder hacer uso de los resultados a final del año 2022. A partir de ese momento, comienza el estudio situacional y de los documentos digitales que contienen la información relevante para el caso.

1. Análisis descriptivo de la información proporcionada

El punto de partida es la información proporcionada por la empresa, que incluye una guía corporativa y un ideario de conceptos clave divididos en cuatro categorías.

- La guía corporativa facilitó la estructura relacional de los puestos, las categorías presentes en la plantilla, los valores que rigen la toma de decisiones y la política de desarrollo profesional interno.
- Lo que llamamos ideario es una tabla de Excel que describía una serie de características que se deseaba que estuvieran presentes en la plantilla, divididas en cuatro categorías o *clusters*: técnicas, gerenciales, *core* y relacionales. Es lo que más se asemeja en proyectos revisados por Cochran, G. (2009), a una toma de contacto con el equipo ejecutivo o un cuestionario con el fin de identificar los intereses del mismo.

2. Identificación de los grupos competenciales asociados al ideario de la compañía

Con el fin de entender, organizar e interpretar el ideario de la empresa, se analizó por un lado, la relación de estos conceptos con el objetivo estratégico de la compañía (Tabla 2); y en paralelo,

se dividieron los contenidos del ideario en 7 grupos competenciales, en función de su relación con el objetivo estratégico de la compañía.

- El objetivo estratégico de la compañía vino representado por sus 6 valores.
- Los grupos competenciales son las “potenciales macro competencias”.

Tabla 2. Análisis propuesto sobre la relación entre los 34 conceptos clave del ideario y los 6 valores estratégicos de la compañía.

Valores estratégicos de la compañía	Conceptos clave del ideario
CUIDADO	Gestión de conflictos Desarrollar a otros Gestión de personas Manejo del estrés Valores y ética
FOCO EN EL CLIENTE	Adaptabilidad Excelente Cliente externo (desarrollo de negocio, orientación al cliente) Orientación a resultados Orientación estratégica
INDEPENDENCIA	Toma de decisiones Emprendimiento/contribución Iniciativa Gestión del proyecto Planificación y organización Autodesarrollo
INNOVACIÓN	Pensamiento creativo Crítico constructivo y positivo Flexibilidad Pensamiento innovador
OPORTUNIDAD	Pensamiento analítico Socio / Patrocinio Influencia Intercambio de conocimientos Creación de redes/relaciones Liderazgo de equipos
PENSAMIENTO GLOBAL	Comunicación Pensamiento conceptual Cliente interno (trabajo en equipo, colaboración) Escuchar, comprender y responder Conciencia organizacional, de riesgos y ambiental Habilidades de presentación Trabajo en Equipo Herramientas, metodología, reglas

Fuente: datos facilitados por la compañía. Elaboración propia.

Como se muestra, entre los 34 conceptos del ideario, se venían incluyendo ideas en forma de acción o comportamientos, competencias, habilidades, categorías abstractas (como puede ser “socio” o “herramientas, ideas, reglas”) o adjetivos calificativos como “excelente”).

Además, existían conceptos repetidos, o estrechamente relacionados entre sí, como son “trabajo en equipo”; “manejo de estrés” y “gestión de conflictos”; “liderazgo de equipos” y “gestión de personas”; “adaptabilidad y flexibilidad”; “emprendimiento/contribución”, “iniciativa” y “colaboración”; etc. Surge la necesidad de transformar este material en un modelo más eficiente.

Tabla 3. Inclusión de los conceptos clave en diferentes y potenciales grupos competenciales.

Claridad / Comunicación global / Colaboración	Comunicación Escuchar, comprender y responder Habilidades de presentación	3
Conocimiento Técnico	Gestión del proyecto Conciencia organizacional, de riesgos y ambiental Herramientas, metodología, reglas	3
Influencia, IE y Liderazgo	Desarrollar a otros Influencia Gestión de personas Liderazgo de equipos	4
Iniciativa / Independencia / Autonomía	Toma de decisiones Emprendimiento/contribución Iniciativa Planificación y organización Autodesarrollo	5
Innovación	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Pensamiento creativo Flexibilidad Pensamiento innovador	5
Orientación al Cliente / Desarrollo de Negocio	Adaptabilidad Excelencia Cliente externo (desarrollo de negocio, orientación al cliente) Socio / Patrocinio Intercambio de conocimientos Creación de redes/relaciones Orientación a resultados Orientación estratégica	8
Tolerancia y Gestión de Conflictos	Gestión de conflictos Crítico constructivo y positivo Cliente interno (trabajo en equipo, colaboración) Manejo del estrés Trabajo en Equipo Valores y ética	6
Total de grupos competenciales o "Potenciales macro competencias"	7 Total conceptos clave del ideario	34

Fuente: datos facilitados por la compañía. Elaboración propia.

3. Análisis de los que hemos denominado “factores mediadores”

- Entorno BANI:

Resiliencia, Mindfulness, Empatía y Flexibilidad son las competencias demandadas por el contexto actual sobre el que pivota la resolución del caso.

- Benchmarking:

Se realizó un análisis orientativo sobre las características y descriptores de 10 de las principales empresas pertenecientes al mismo sector. Estas son Aecom, Arcadis, Ayesa, Currie and Brown, Idom, Prointec, Tyspa, WSP, Jacobs y Matt Mc Donald.

La información se extrajo de las *websites* públicas y las descripciones de puestos publicadas en las ofertas de empleo activas y visibles en el portal de talento de LinkedIn.

Por un lado cabe destacar que no todas son competencia propiamente entendida como tal, teniendo tamaños y alcance de mayor o menor envergadura. Sin embargo, los valores que guían su actividad y los conceptos clave que utilizan para definirse, así como las competencias que demandan en sus profesionales tienen similitud entre sí.

Tabla 4. Benchmarking. Principales atributos de 10 empresas del sector

Compañía	Tamaño	Alcance internacional	Valores	Conceptos clave	Competencias
AECOM	> 20000	Global	Salvaguardar Innovar Colaborar Entregar Sostener Prosperar	Ética, integridad, seguridad, conexión, foco en el cliente, impacto positivo en el mundo, diversidad, oportunidad	Curiosidad intelectual Aprendizaje continuo Creación de conocimiento Cambio Trabajo en equipo Colaboración/globalización Excelencia técnica/calidad Innovación
ARCADIS	> 20000	Global	Prioridad en las personas Éxito De Los Clientes Integridad Sostenibilidad Colaboración	Seguridad, respeto, éxito del cliente, agilidad, innovación, ética, apertura, responsabilidad, progreso, diversidad, conciencia global	Trabajo en equipo Entrega/Proactividad Resolución de problemas Comunicación Atención al detalle Calidad
AYESA	> 6000	> 40	Sensibilidad a las necesidades humanas Cercanía Autoexigencia Entrega Solidaridad Interna Trascendencia	Agilidad, superación, rigor, orientación al cliente, compromiso, complicidad, cambio	Aprendizaje continuo Desarrollo de negocio Flexibilidad Entrega/Proactividad Excelencia técnica/calidad
CURRIE AND BROWN	> 200; < 2500	Entre 15 y 40	Clientes Personas Excelencia Sostenibilidad	Emprendimiento, pensamiento creativo, relaciones duraderas, negocio, respeto, integridad, equipo, impacto sostenible, seguridad	Colaboración/globalización Comunicación Organización Trabajo en equipo Asetividad/Empatía Flexibilidad/Adaptación Autonomía Entrega/proactividad
IDOM	> 200; < 2500	Global	Conocimiento Cliente Futuro Propiedad Flexibilidad Equipo Excelencia Innovación	Desarrollo profesional, servicio, escucha al cliente, potencial del talento, compromiso y voluntad, confianza y responsabilidad individual, relaciones humanas, rigor técnico, innovación	Trabajo en equipo Autonomía Flexibilidad Excelencia técnica/calidad Comunicación
PROINTEC	> 200; < 2500	> 40	-	-	-
TYPSA	> 200; < 2500	Entre 15 y 40	Innovación	Transformación digital, trabajo colaborativo, resiliencia y sostenibilidad	Trabajo en equipo Vocación internacional
WSP	> 200; < 2500	> 40	Valoramos a nuestros profesionales y nuestra reputación. Trabajamos de manera local con una visión internacional. Nos enfocamos en el futuro y desafiamos el status quo. Promovemos la colaboración en todas nuestras acciones. Nuestra cultura nos empodera y asumimos nuestra reponsabilidad.	-	-
JACOBS	> 200; < 2500	> 40	Hacemos las cosas bien. Apuntamos más alto. Desafiamos a lo aceptado. Vivimos la inclusión	Integridad, responsabilidad, cuidado personal, seguridad, sostenibilidad, apertura, impacto positivo	-
MOTT MCDONALD	> 6000	> 40	Progreso Respeto Integridad Conducir Excelencia	Cambio, oportunidad, sostenibilidad, impacto, igualdad, diversidad e inclusión, valor añadido, ética, seguridad y salud, optimización, tenacidad, innovación	Flexibilidad Entrega/Proactividad Trabajo en equipo Autonomía Innovación/Creatividad

Fuente: datos públicos informativos de empresas del sector tras el análisis benchmarking. Elaboración propia.

Se estudió la frecuencia de aparición de las distintas competencias en las distintas empresas, obteniendo que el 69,4% de la frecuencia total pertenece a las competencias de Trabajo en equipo, Flexibilidad/Adaptación; Proactividad/Entrega; Calidad técnica; Autonomía y Comunicación.

El resto de competencias, en orden de mayor a menor frecuencia son Generación de conocimiento/Resolución de problemas; Innovación/Creatividad; Colaboración/Globalización; Desarrollo de negocio; Asertividad/Empatía; Atención al detalle; Organización y Vocación Internacional.

Tabla 5. Benchmarking. Análisis de la frecuencia de competencias demandadas.

Competencias identificadas	Frecuencia
Asertividad/Empatía	1
Atención al detalle	1
Autonomía	3
Colaboración/Globalización	2
Comunicación	3
Desarrollo de negocio	1
Entrega/Proactividad	4
Excelencia técnica/Calidad	4
Flexibilidad/Adaptación	5
Generación de conocimiento/Resolución de problemas	2
Innovación/Creatividad	2
Organización	1
Trabajo en equipo	6
Vocación internacional	1
Total de competencias identificadas	14
Total de compañías comparadas	10

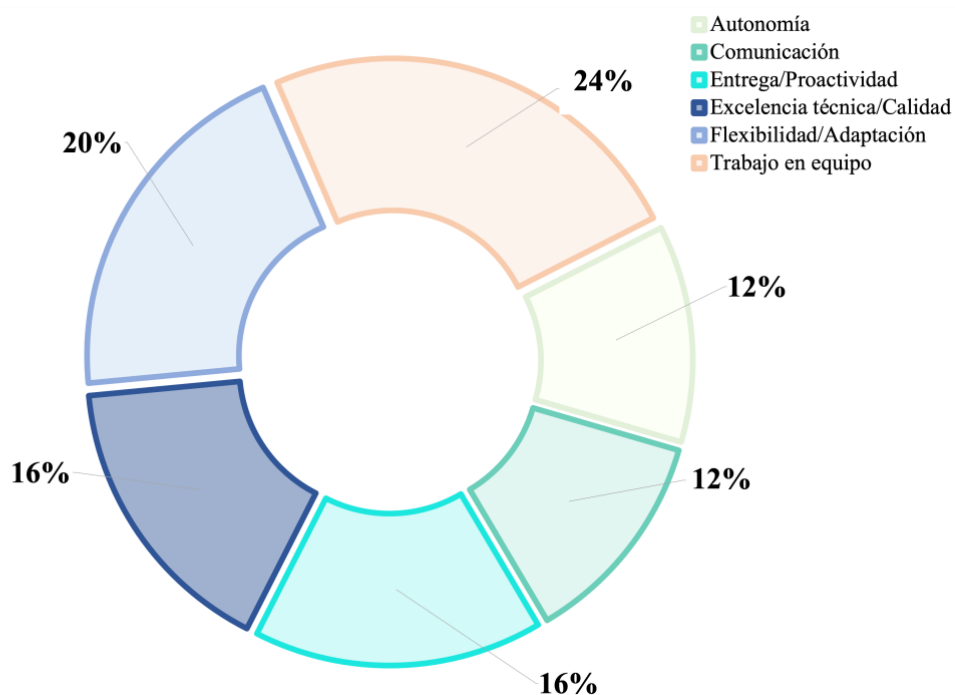
Fuente: datos públicos informativos de empresas del sector tras el análisis benchmarking. Elaboración propia.

Además, se concluyó lo siguiente, de entre las 10 empresas seleccionadas:

- El 60% de las compañías buscan candidatos con Trabajo en Equipo.
- El 50% de las compañías buscan candidatos con Flexibilidad o Adaptación
- El 40% de las compañías del sector buscan Proactividad o Entrega y Excelencia técnica o Calidad.
- El 30% de las compañías buscan Autonomía y Comunicación.

En el Gráfico 1 se muestra como se distribuyen entre sí estas 6 competencias más demandadas.

Gráfico 1. Diversificación de las competencias más demandadas entre las empresas de estudio.



Fuente: datos públicos informativos de empresas del sector tras el análisis benchmarking. Elaboración propia.

4. Determinación de las macro competencias a incluir

Tras el análisis del contexto, de las compañías del sector y de las necesidades de la empresa, así como su momento evolutivo; se identifican 6 competencias. Estas son Capacidad, Orientación al cliente, Influencia, Adaptabilidad, Claridad e Inteligencia cultural.

En la Tabla 6 se muestra la relación de cada competencia en fase de revisión y propuesta con los grupos competenciales identificados previamente.

Tabla 6. Relación entre la clasificación competencial en proyecto y los resultados tras el análisis de los factores mediadores

Grupo competencial representativo	Mediadores	Revisión y propuesta
1 Iniciativa / Independencia / Autonomía	Contexto BANI	CAPACIDAD
2 Innovación		-
3 Conocimiento Técnico		-
4 Orientación al Cliente / Desarrollo de Negocio	Bencharking	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
5 Influencia, IE y Liderazgo		INFLUENCIA
6 Tolerancia y Gestión de Conflictos	Identidad corporativa	ADAPTABILIDAD
7 Claridad / Comunicación global / Colaboración		CLARIDAD
-		INTELIGENCIA CULTURAL

Fuente: relación de datos tras la revisión bibliográfica e información corporativa. Elaboración propia.

Se descartó Innovación como macro competencia diferencial por tres razones: i) está asociada directamente con las competencias de iniciativa, adaptabilidad e inteligencia cultural; ii) es un valor implícito en la visión de la compañía; iii) no es una característica distintiva que haga sobresalir en el marco de sus competidores.

Se dejó fuera del proyecto el grupo competencial de Conocimiento Técnico por no ser objeto del mismo, dedicado a comportamientos *hard*.

Se añadió a la propuesta la competencia Inteligencia Cultural por su valor añadido y utilidad tras el análisis.

Tras esta interpretación, lo distintivo del proyecto se encuentra en la definición que vendrá dada en el diccionario competencial para cada una de ellas.

Por último, se trabajó la solución sobre las 6 competencias elegidas: Capacidad, Orientación al Cliente, Claridad, Adaptabilidad, Influencia e Inteligencia Cultural.

5. Definición del espectro, los niveles y el contenido de las macro competencias definitivas
 Con el fin de mantener la diferenciación de habilidades entre los niveles gerenciales y el resto de la plantilla, así como de conservar un factor común, transversal a todos los miembros de la compañía, se proponen las etiquetas de “competencia gerencial” y “competencia *core*”, o idealmente común a todo el *staff*. A mayores, se presenta una tercera etiqueta, “competencia progresiva”, que sea opcional y no necesariamente esté presente en toda la plantilla, pero sí suponga un extra de valor y se convierta en señal de progreso en el rendimiento y utilidad dentro de la empresa.

Tabla 7. Descripción del tipo competencia y el potencial nivel de desarrollo

Competencia	Niveles	Tipo de competencia / Espectro
CAPACIDAD	5	Progresiva
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4	Progresiva
INFLUENCIA	4	Gerencial / BUM, IBUM
ADAPTABILIDAD	4	Transversal, <i>core</i> / todo el staff
CLARIDAD	5	Transversal, <i>core</i> / todo el staff
INTELIGENCIAL CULTURAL	4	Transversal, <i>core</i> / todo el staff

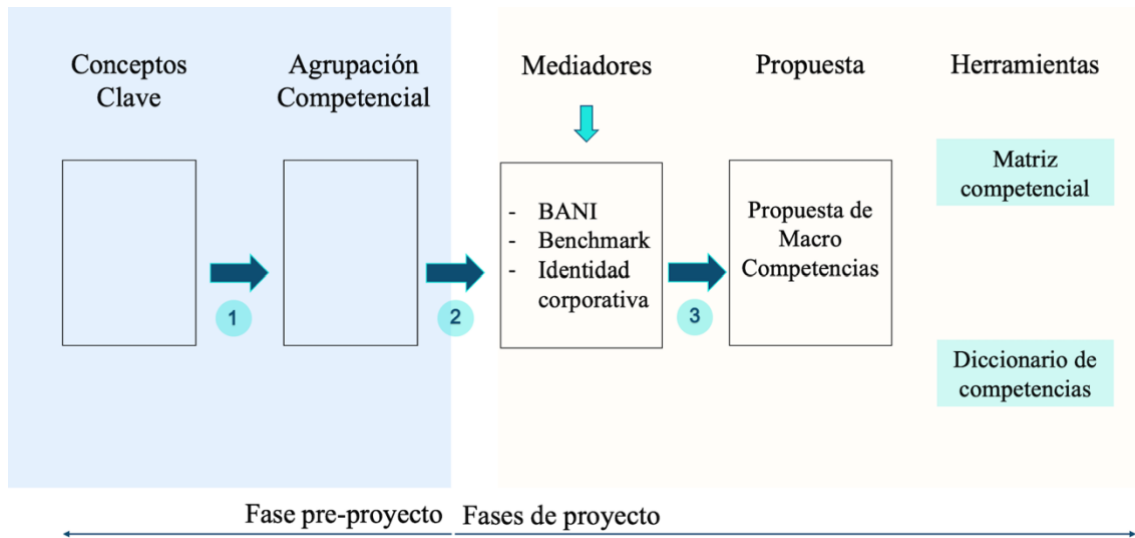
Fuente: composición a partir de la revisión de materiales corporativos y la revisión bibliográfica. Elaboración propia.

6. Elaboración de las herramientas básicas para la gestión del talento: matriz de competencias y diccionario competencial.

Se establecen las macro competencias con 5 o 4 niveles, en función del rango de posible desarrollo competencial a través de formación, experiencia y crecimiento personal.

Flujo y timing del proyecto

Infografía 2. Flujo del proyecto



Fuente: composición a partir de revisión bibliográfica. Elaboración propia.

Fases

El trabajo se estructuró en dos secciones una “Fase pre proyecto” y una serie de “Fases de proyecto” posteriores. A su vez existen 3 pasos a destacar de cara a la interpretación del proceso o flujo de trabajo.

- La fase pre proyecto ocupó temporalmente los meses de entre mayo y julio de 2022. Se llevó a cabo la recogida de información y el *kick-off* del caso, recopilando las fuentes de datos y el material corporativo correspondiente. posibilito el “Paso 1” que supuso la clasificación de los conceptos clave del ideario de la compañía en potenciales grupos competenciales.

Tabla 8. Matriz de análisis y trabajo iniciales correspondiente al Paso 1

VALUES	Independence	Opportunity	Customer Focus	Innovation	Global Thinking	Care
<i>"Core competences"</i>	Entrepreneurship/contribution	Knowledge sharing	Results orientation	Critical constructive and positive		Stress management
	Initiative		Excellence	Flexibility	Tools, methodology, rules	Values and ethics
			Adaptability	Creative thinking	Teamwork	
<i>"Relational skills"</i>		Networking/Relationship building	External customer (business development, customer orientation)		Internal customer (Teamwork, collaboration)	Conflict management
		Godfather / Sponsorship			Communication	
					Listening, understanding and responding	
					Presentation skills	
<i>"Technical skills"</i>	Planning and organizing	Analytical Thinking			Conceptual thinking	
	Decision-making - move to management skills	Sector/Industry knowledge (falta)				
	Project management					
<i>"Management skills"</i>	Self development - move to core competence	Influence	Strategic orientation	Innovative thinking - move to core competences	Organizational, Risks and Environment awareness - move to core competences	Developing others
		Team leadership				People management

Fuente: información extraída del material corporativo inicial. Elaboración propia

- Las fases de proyecto incluyen una sub fase de análisis, desarrollada previamente en este apartado de metodología; y otra sub fase de propuesta, donde se obtienen las herramientas básicas para la utilidad del modelo de competencias: la matriz y el diccionario competencial.
- La fase de implantación es hipotética y posibilitaría a futuro la presentación de la propuesta la generación de talleres o workshops sobre la planificación de esta implantación y el escalado de este piloto a otro tipo de competencias como pueden ser las competencias técnicas o las específicas de una línea de servicio en concreto.

Tabla 8. Timing del trabajo

	Fase pre-proyecto	Fases de proyecto		Fase de Implantación
	-	Fase de Análisis	Fase de Propuesta	Puesta en marcha hipotética
mayo - julio	Recogida de información y <i>kick-off</i>			
julio - septiembre		- Revisión del contexto; - Estudio <i>benchmarking</i> ; - Revisión de competencias relevantes.		
agosto - octubre			- Matriz competencial; - Diccionario de competencias.	
noviembre - (...)				- Presentación de la propuesta; - <i>Workshop</i> Competencias; - Escalado al resto de <i>Cross-Services</i> .

Fuente: composición a partir de revisión bibliográfica e información corporativa. Elaboración propia.

Marco teórico

Talento y Talento Crítico

Durante décadas se ha trabajado sobre la definición del concepto de talento, cuál es el límite que abarca, si existen tipos de talento, si el concepto tiene un significado inclusivo (transversal y característico de todas las personas) o exclusivo (particular en solo un conjunto de individuos) (Gallardo et al., 2013).

El término de talento ha ido evolucionando con el paso del tiempo, entendiéndose desde diferentes acepciones, como nombre colectivo o referido a una cualidad individual, como aspecto potencial a desarrollar o como característica innata y visible en una persona. Lo que queda claro de alguna manera y se pretende recoger en este trabajo, es que el talento es un término dinámico, y que puede ser entendido desde diversas perspectivas (Martínez-Morán et al., 2021),

Una que resulta de interés es identificar el ajuste entre las cualidades y el puesto. El lugar que debe ocupar ese talento en una organización, pues no todas las posiciones deben ser cubiertas por el mismo – o el mejor – talento (Schuler et al., 2017). Dicho de otra manera, no todos los puestos requerirán las mismas competencias o el mismo nivel de desarrollo para cumplir sus funciones de forma eficiente.

Habilidades *soft* y habilidades *hard*

En palabras de Wibowo et al. (2020), las *hard skills* contemplan la habilidad de aunar el dominio en conocimiento tecnológico y las competencias técnicas, para desarrollar soluciones con inteligencia relacionadas con el sector profesional. Se entiende que las habilidades duras son fáciles de evaluar y medir, y que su puesta en práctica eficiente o su competencia, da resultados visibles e sencillamente identificables. Son ejemplos el cálculo, el diseño, la capacidad de análisis, o el conocimiento científico, teórico y crítico.

De otra parte, se entienden como habilidades blandas o *soft skills*, las que comprenden la gestión de la interacción personal, ya sea en la relación con otras personas (compromiso, trabajo en equipo, colaboración...) o con uno mismo (como la motivación intrínseca o la autogestión emocional); incluyendo también aquellos conceptos extra personales pero igualmente relacionados con la percepción de los demás: la confianza o el cuidado. Los valores, la ideología o las emociones de las personas forman parte de las raíces de este tipo de habilidades. Algunos ejemplos son ética, profesionalidad, motivación, flexibilidad, trabajo en equipo, escucha, deseo de aprendizaje o entusiasmo, entre otras. Podríamos inferir de esta manera el potencial que tiene una cultura empresarial determinada y conscientemente estudiada, en la participación y el comportamiento de su talento.

Es sabido que las habilidades técnicas o “duras”, adquiridas y respaldadas por las diferentes cualificaciones que alcanza cada persona, son necesarias para el éxito profesional. Sin embargo, Balcar, J. (2016), obtiene unos resultados que superan las propias expectativas, y afirma que las *soft skills* son tan importantes y determinantes como las *hard skills*. en el ámbito laboral.

A lo largo de este trabajo y durante el desarrollo del proyecto se centrará la atención en las habilidades blandas o “soft”, pudiendo replicarse en un futuro el proceso de diseño de la propuesta para el resto de macro competencias técnicas, con la supervisión de los responsables de cada línea de negocio.

Conocimientos, habilidades y competencias

Otra distinción relevante para el caso que nos ocupa es la existente entre los conceptos de conocimiento, habilidad y competencia. Acorde a la clasificación incluida en la revisión de Le Deist (2005), nos referimos a “competencia cognitiva”, al conocimiento, como el conjunto de teoría y conceptos, así como información tácita informal que se pueda obtener del aprendizaje o de algunas experiencias; sin embargo no se incluye el requisito de la demostración práctica, lo que lo diferenciaría de una habilidad.

La competencia funcional, la habilidad, “skill” o el “saber cómo”, abarca las actividades relacionadas con una área de conocimiento o área ocupacional, debería saber hacer o ser capaz de demostrar de forma práctica.

Por último, una competencia personal o comportamental, se refiere a un nivel superior y efectivo de desempeño, incluyendo la capacidad de mantenerlo en el tiempo, y relacionada con esas habilidades y conocimientos subyacentes. Las competencias son constructos estables, consistentes y basados en comportamientos observables, que nos permiten inferir cualidades, capacidades y conocimientos relacionados, con un margen de error menor.

Estrategia basada en competencias

El uso de un modelo de competencias garantiza la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección, formación y compensación, disminuyendo el índice de rotación y generando un valor añadido en el aporte de los empleados a la misión y visión de la organización (Guzmán et al., 2020).

La gestión de recursos humanos basada en competencias tiene el potencial para optimizar la eficacia de los procesos que integran el ciclo de talento de una compañía (Ernst & Young, 1998). Entre los objetivos que se persiguen con la implantación de un sistema de competencias se encuentran:

- La simplicidad en la gestión del capital humano;

- La mejora continua en asignación y calidad del capital humano;
- La alineación de los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización;
- La implicación de los puestos directivos en la propia gestión de los recursos humanos de sus equipos;
- La contribución al desarrollo profesional de los trabajadores dentro de la compañía;
- La toma de decisiones desde un punto objetivo y homogéneo.

De otro lado, la dirección estratégica, las prioridades de negocio y el entorno operativo de una organización se encuentran en constante cambio. Es importante asegurarse de que el marco competencial de una compañía evolucione y siga el ritmo de esos cambios (Weatherly, 2005).

La implantación de un sistema competencial para usarse como herramienta estratégica de gestión de talento tiene una repercusión en el rendimiento de compañía, convirtiéndose la base en varias de las fases clave del ciclo de talento: reclutamiento y selección, guiados a través de una adecuada matriz de competencias; evaluación del desempeño, que relacione objetivos con los resultados obtenidos a través de indicadores de rendimiento; o para el desarrollo, a raíz del diseño de planes de formación adecuados a necesidades competenciales visibles y específicas.

La importancia de un enfoque o una estrategia de gestión del talento basada en competencias también radica en ser la vía para alcanzar los objetivos, más concretos, de (Weatherly, 2005):

- Eliminar posibles desajustes o *gaps* que existen en los procesos de selección, o de formación y desarrollo;
- Identificar las competencias requeridas en los perfiles entendidos como *high performers* o altos potenciales, que ocupan posiciones clave en la organización;
- Y también asegurar que un buen rendimiento sea reconocido y compensado de forma merecida, pudiendo elaborar descripciones de puestos adecuadas.

La implantación de un sistema competencial perseguirá trabajar con las características del talento crítico, ese que nos interesa atraer y retener, supliendo también la intención y la necesidad de alentar y formar a la plantilla hacia su semejanza: el talento crítico supone lo más cercano a la excelencia, y lo identificamos en los denominados “high performers”.

Por su parte y en línea con lo expuesto, Lucia & Lepsinger (1999), afirman que un sistema competencial focalizado en comportamientos permite que las personas tengan claros sus objetivos y lo que se espera de ellas, sean más ágiles a la hora de tomar decisiones y, en consecuencia, se sientan motivadas a alcanzar esos retos en su desarrollo profesional. Además, permite asegurar que el alineamiento entre formación y desarrollo y la estrategia organizacional, y mejorar la

rentabilidad del presupuesto que se dedica a este área, pues se visibilizan de forma clara las necesidades formativas a futuro. Por último, genera un marco de referencia para los directivos y mandos responsables de los distintos equipos, y que se comparte transversalmente en toda la organización, proporcionando coherencia a la hora de establecer prioridades y también en la toma de decisiones, así como un debate común y constructivo en caso de que haga falta.

La empresa

La compañía es una consultora del área de ingeniería dedicada a la gestión de proyectos integrales, abarcando los servicios necesarios en áreas de Consultoría de Ingeniería, Innovación Tecnológica, Logística y Operaciones, Arquitectura, Seguridad y Construcción.

Fue fundada en el inicio de la década de los noventa en Bélgica, y en la actualidad opera en 25 localizaciones en 20 países del mundo. Su actividad internacional acumula más de 200 proyectos realizados con un valor medio anual de 2 billones de euros. Los proyectos se desarrollan a través de seis industrias: Ciencias de la Vida, Química, Alimentación y Bebidas, Primaria y Metales, Edificación y Centros de Datos; habiendo dado servicio ya a más de 500 clientes. La estrategia principal de crecimiento se apoya en un esfuerzo fuerte del área de Desarrollo de Negocio, dando a conocer las divisiones de actividad de la empresa y fidelizando a las compañías de las distintas industrias. A través de la captación de nuevos y grandes clientes y la excelencia en los resultados, se pretende cubrir el objetivo de generar confianza y convertirse en un *partner* de primera línea en todo el mundo.

La compañía ha generado una cultura única a lo largo de todos los territorios, definida por 6 valores principales: Independencia, Oportunidad, Foco en el Cliente, Innovación, Pensamiento Global y Cuidado.

Independencia: la ambición y el espíritu emprendedor de su fundador, le llevaron desde la juventud a fomentar las características de la forma de trabajo de la compañía hoy.

Oportunidad: asociada al concepto de empoderamiento, en la empresa se fomenta que los profesionales tengan la posibilidad de mostrar y demostrar su espíritu emprendedor, y comiencen a liderar y participar en el progreso de los clientes desde etapas tempranas dentro de la empresa.

Foco en el cliente: la actividad de la organización se rige por los intereses de sus clientes, buscando constantemente el valor añadido.

Innovación: la compañía comparte una orientación de crecimiento y centrada en la innovación tecnológica, siendo a su vez, conscientes en la gestión de recursos.

Pensamiento global: como organización internacional, la empresa se presenta como entidad única frente a los clientes, proporcionando la experiencia necesaria a través de cada uno de sus profesionales, en cualquier lugar.

Cuidado: se responsabilizan del cuidado de su gente, creyendo en el trabajo duro y la diversión, expandiendo cada posibilidad.

Orientación al Cliente

La orientación al cliente forma una parte consistente de las organizaciones con alto rendimiento (Frambach et al., 2016). Este estudio concreta que esto ocurre en compañías de todos los tamaños, impactando de forma dominante en aquellos mercados no tan competitivos; y de forma asíncrona con otras estrategias, en firmas de gran tamaño, competencia o influencia. La orientación al cliente es comparada con el impacto que la orientación tecnológica tiene en las empresas.

Dainty et al. (2004), definen la orientación al cliente como una competencia firme relativa al esfuerzo de conjugar los requisitos del cliente y, a su vez, el deseo de ayudar o servir a otros. En el terreno de la gestión de proyectos industriales, esto significa explorar problemas y soluciones fuera del entorno más inmediato y considerar el propio rol profesional más allá de los proyectos en los que está involucrado. Esta competencia permite anticiparse a las necesidades de los demás. De forma similar, Trimmo et al. (2006), la definen como la conciencia que los miembros del equipo tienen en un proyecto sobre la importancia del cliente, reconociendo sus necesidades e incrementando su lealtad. De esta manera se entiende que esta competencia está presente en diversos roles dentro de una misma compañía no solo en posiciones gerenciales o de liderazgo sino también entre los colaboradores.

Se ha comprobado que la orientación al cliente es generalmente uno de los factores que mejora el rendimiento de una organización, tanto de forma individual como en equipo. El alentar esta competencia y gestionarla de forma adecuada impacta en la actitud de los trabajadores y contribuye a la satisfacción del cliente y a su retención (Fink, 2014); estando alineada a la estrategia y objetivos de la empresa.

Autonomía, Iniciativa o *Self-driven behavior*

En 1999, Frohman defendía que, a pesar de que la innovación sea vista normalmente cómo una disrupción tecnológica o el comienzo de una nueva idea, es también y en gran parte el acto de un individuo que ha triunfado sobre el *estatus quo*, y que ese triunfo requiere iniciativa personal. A pesar de que la iniciativa personal es una competencia más bien interna, los líderes pueden hacer numerosas cosas para impulsarla y darle soporte.

Burcharth et al., en 2016, repasan que la autonomía se ha entendido como la forma de inducir nuevos comportamientos, promover el emprendimiento o la creatividad. A su vez, y

concretamente en el ámbito organizacional, la autonomía es una dimensión central para medir la orientación emprendedora que, además, está asociada al rendimiento.

Potenciar la iniciativa o la capacidad de autonomía de la plantilla se convierte en un pilar fuerte para uno de los valores de la compañía: la independencia.

Incluso en otro sentido, entendiendo la autonomía como la desvinculación de una jerarquía estructurada y poco flexible, el permitir que los empleados persigan sus propias ideas en su jornada laboral les provee de tiempo para observar, experimentar y debatir con otros. Este tipo de actividades son cruciales para alcanzar resultados innovadores (Deschamps et al., 2009), otro de los valores que persigue la compañía.

Por su parte, el término “comportamiento de trabajo proactivo” o proactividad en el trabajo, es otro de los que incluye definiciones similares, como la acción anticipatoria que los empleados toman para impactar en sí mismos y en entorno (Grant et L., 2008) o, como idea más general, el comportamiento orientado al cambio que se ejecuta para impactar en los resultados del trabajo (Wihler et al., 2014). A mayores, se encuentra relación entre la autonomía y el rendimiento en el trabajo. Por otro lado, además de la mejora en las evaluaciones del desempeño, la iniciativa ha sido asociada con la motivación para lograr fines prosociales y/o pro organizacionales (Belschak et al., 2010).

Claridad Comunicativa y Colaboración

Las habilidades de comunicación son importantes en gran parte de las profesiones, sin embargo, lo son especialmente en la mayor parte de los trabajos de ingeniería (Baukal, 2022). Las ideas técnicas y los resultados de la actividad industrial no tienen utilidad a menos que en algún momento sean comunicados o discutidos (Sageev et al., 2001). Esto es lo que ocurre en las distintas fases de proyecto, desde el trabajo previo en equipo hasta la presentación de una propuesta a cliente. Además, a pesar de que el entorno rápido y cambiante referido, haga que las organizaciones necesiten ingenieros que transmitan la información técnica rápidamente, lo cierto es que al menos los ingenieros recién graduados no están cubriendo esta necesidad. Por tanto, la comunicación se convierte en una de las competencias clave y diferenciales a gestionar desde el área de talento.

Azmi et al. (2018) entienden la comunicación efectiva como la habilidad de presentar ideas con confianza y efectividad a través de la escucha, la forma oral o la forma escrita, refiriéndonos a que, en nuestro sector, esta sea no solo con el mismo gremio de la ingeniería, sino con el resto de comunidades. Esto, aterrizado en el caso de la compañía, es visible en la relación diaria con las

demás áreas que no sean las del propio negocio, compañeros de otras disciplinas, clientes y proveedores; en definitiva, el conjunto de *stakeholders*..

Las habilidades de comunicación se muestran en comentarios escritos, en charlas orales y abarcan una serie de aspectos no solo relacionados con la lingüística, sino también con los gestos, la prosodia o el tono. La utilidad de la comunicación eficaz se pone de manifiesto en prácticas clave del manejo de equipos, como dar o recibir feedback o transmitir las propias ideas a compañeros y supervisores (Sageev et al., 2001); es indispensable para la generación de propuestas, elaboración de memorias, reportes, manuales de procedimientos, cartas de presentación, etc. Aproximadamente dos terceras partes de la actividad en el sector de la ingeniería, están vinculadas a la transmisión de información.

Para la empresa, la competencia comunicativa es básica ante un objetivo como el de convertirse en un *partner* de confianza a largo plazo. El pensamiento compartido con el cliente que facilita esta confianza no es posible si no existe claridad escrita, objetivos bien definidos, palabras y expresiones adecuadas al contexto, entendimiento técnico por ambas partes o adecuación al tipo de situación formal o informal.

Inteligencia Emocional y Empatía

Wong et al. (2002) definen la inteligencia emocional como la habilidad para percibir de forma adecuada, acercarse a y expresar las emociones; la habilidad de acceder y/o de generar sentimientos cuando éstos son facilitadores; para entender las emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones y promover el crecimiento emocional e intelectual. Incluso llegan a diferenciar tres enfoques: el de las propias emociones, sobre la habilidad de entender las emociones profundas y de expresarlas de forma natural; el enfoque de la regulación emocional, sobre la habilidad para regulación con el fin de recuperarse de un distrés psicológico; y el enfoque del uso de la emoción, sobre la habilidad de hacer uso de las propias emociones dirigiéndolas hacia actividades constructivas y hacia un determinado rendimiento personal.

Entre la propuesta de valor al empleado de la empresa, se ofrece un entorno de aprendizaje y desarrollo acelerado. La independencia y las tareas de manejo de proyecto, implicando a su vez a otros miembros del equipo, instando al liderazgo.

Esta relación de liderazgo implica interacciones sociales donde la conciencia y la regulación emocional se convierten en factores importantes que afectan a la calidad de la relación (Wong, et al., 2002).

Adaptabilidad

Van Dam (2013), define adaptabilidad en el trabajo como el potencial que tienen los empleados para utilizar sus recursos cognitivos, afectivos y comportamentales, aplicándolos para ajustar o anticipar aspectos de la tarea, del entorno o las demandas profesionales de forma efectiva.

Osman et al. (2013) añaden la habilidad para manejar múltiples objetivos y tareas, entendiendo, incluyendo y adaptando los tiempos, recursos y sistemas (por ejemplo, organizacionales o tecnológicos). La complejidad del entorno de hoy en día requiere la capacidad individual de planificar, pensar, diseñar y gestionar nuevas maneras de resolver contingencias, anticipando cambios y entendiendo las interrelaciones de los sistemas.

Inteligencia Cultural

De forma semejante a la inteligencia emocional, social o práctica, la inteligencia cultural se basa en la existencia de otros tipos de inteligencia diferentes al concepto original, como elemento puramente cognitivo o de resultado académico; que benefician a la hora de perseguir objetivos personales en distintas áreas de la vida.

En el ámbito del trabajo, Afsar et al (2021) defienden que las áreas de gestión de organizaciones multinacionales deben considerar la inteligencia cultural como un factor generador de comportamientos innovadores en el trabajo. Además, afirman que a pesar de no ser una competencia innata, las personas pueden mejorar y desarrollar su inteligencia cultural, en función del conocimiento, interés y cuidado que se muestra por otras nacionalidades, culturas o valores. Algunos estudios relacionados encontraron que la multiculturalidad afecta positivamente a la innovación en el trabajo, y esto ocurre si existe inteligencia cultural entre los empleados de una organización (Korzilius et al., 2017). Otros, demuestran una relación positiva entre la inteligencia cultural y la transferencia de conocimiento (Vlajic et al., 2019).

Concretamente, la inteligencia cultural proporciona un repertorio mayor de habilidades verbales y no verbales para una comunicación efectiva sobre la propia identidad cultural, y estimula una comprensión más profunda de las contradicciones entre culturas diferentes (Leung and Chiu, 2010). Los beneficios de la inteligencia cultural, se manifestarán en el día a día de la actividad internacional de la empresa en entornos virtuales de videollamada, para resolver problemas de gestión y organización, formaciones regulares a distancia o llamadas telefónicas sobre contenido técnico para problemas en tiempo real. Por otro lado, beneficiará a los profesionales que formen parte de los programas de movilidad internacional, y aquellos que hacen viajes a corto plazo, por necesidades puntuales de desarrollo de proyecto.

Dentro de las compañías internacionales, en las que la colaboración entre profesionales de diferentes países existe de forma obligada a diario, se enfrentan a un hándicap adicional. La diferencia más evidente es el idioma, pero no es la única. La forma de expresarse, la diversidad cultural, o el ambiente socioeconómico suele variar entre oficinas que, a su vez, trabajan sobre objetivos comunes. Los trabajadores deben estar abiertos a interactuar con compañeros de otras culturas y deben tener la habilidad de construir relaciones con personas diferentes a sí mismos (Afsar et al., 2021).

Propuesta

Se presenta como propuesta un marco de 6 competencias definitivas: Capacidad, Orientación al Cliente, Claridad, Adaptabilidad, Influencia e Inteligencia Cultural.

A) Matriz de Competencias

La matriz de competencias está elaborada en base a los puestos de trabajo prototípicos presentes en la organización. La categoría Administrativo corresponde a puestos de soporte afín a cualquier área de negocio. Los puestos *Junior*, Intermedio y *Senior* son técnicos. Los puestos *Manager* de Unidad de Negocio y *Manager* de Negocio Internacional corresponden a posiciones directivas, con diferente alcance y poder de actuación dentro de la compañía.

Se facilitan dos versiones de la matriz. La Tabla 9 representa los niveles de desarrollo esperados o deseados para cada competencia y categoría de puesto. La Tabla 10 representa la misma información mediante porcentaje de desarrollo, entre 0 y 100%.

Tabla 9. Matriz competencial por puesto en niveles de desarrollo

Categoría	Orientación al Cliente	Capacidad	Claridad Comunicativa	Adaptabilidad	Influencia	Inteligencia cultural
	Espectro / Tipo de competencia					
	Progresiva	Progresiva	Transversal	Transversal	Gerencial	Gerencial
ADMINISTRATIVO	2	3	4	3	2	2
JUNIOR	3	3	4	4	2	3
INTERMEDIO	3	4	4	4	2	3
SENIOR	4	4	5	4	2	3
MANAGER DE UNIDAD DE NEGOCIO	4	5	5	4	3	4
MANAGER DE NEGOCIO INTERNACIONAL	4	5	5	4	4	4
Máximo posible	4	5	5	4	4	4

Fuente: composición a partir de la información corporativa y materiales del análisis.. Elaboración propia.

Tabla 10. Matriz competencial por puesto en porcentaje de desarrollo

Categoría	Orientación al Cliente	Capacidad	Claridad Comunicativa	Adaptabilidad	Influencia	Inteligencia cultural
	Progresiva	Progresiva	Espectro / Tipo de competencia Transversal	Transversal	Gerencial	Gerencial
ADMINISTRATIVO	50	60	80	75	50	50
JUNIOR	75	60	80	100	50	75
INTERMEDIO	75	80	80	100	50	75
SENIOR	100	80	100	100	50	75
MANAGER DE UNIDAD DE NEGOCIO	100	100	100	100	75	100
MANAGER DE NEGOCIO INTERNACIONAL	100	100	100	100	100	100
Máximo posible	100	100	100	100	100	100

Fuente: composición a partir de la información corporativa y materiales del análisis.. Elaboración propia.

B) Diccionario de Competencias

Se presenta el diccionario de competencias final, que incluye las 6 competencias identificadas en la matriz del apartado anterior.

Cada sección de las siguientes pertenece a una competencia, numerada e identificada por su título; acompañada de una definición acorde a la revisión bibliográfica y los valores de la compañía, así como los factores mediadores del contexto y los resultados del benchmarking.

Siendo el nivel 1 el de menor grado de desarrollo, y los niveles 4 o 5 en su caso, los de mayor grado:

Las competencias de Orientación al Cliente, Adaptabilidad e Influencia constan de cuatro niveles de desarrollo.

Las competencias de Capacidad y Claridad Comunicativa constan de cinco niveles de desarrollo. Cada nivel competencial tiene asociados cuatro indicadores comportamentales que servirían de orientación y guía, con el fin de identificar de forma objetiva la presencia o no de la competencia en candidatos y trabajadores.

Orientación al Cliente

Niveles: 4

Definición: “Capacidad de focalizar los esfuerzos a corto y a largo plazo en las necesidades del cliente presentes y futuras; manteniendo la estrategia de generar relaciones genuinas y de cuidado con el objetivo de proporcionar nuevas oportunidades para el desarrollo del negocio de la compañía así como alcanzar el éxito de los propios clientes.”

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

NIVEL 4

- Advierte activamente a la dirección ejecutiva sobre las nuevas inquietudes y preocupaciones de los clientes en cada uno de los proyectos que lidera
- Mantiene la relación con el cliente una vez ha finalizado el proyecto contactando telefónicamente y con una periodicidad al menos trimestral, en búsqueda de generar nuevas oportunidades de servicio.
- Es capaz de suplir una necesidad inminente y no planificada del cliente a través de la generación de nuevas soluciones y de la dirección inmediata de su equipo
- Actúa como máximo embajador de la compañía identificando los valores de la organización con los suyos propios y difundiendo la información corporativa en conversaciones, publicaciones profesionales e interacciones con miembros internos y externos a la empresa.

NIVEL 3

- Anticipa las necesidades del cliente y ofrece soluciones complementarias a las ya contratadas de forma recurrente.
- Gestiona proactivamente la relación con los *stakeholders* (cuentas de clientes, proveedores e intermediarios técnicos) invirtiendo tiempo en conocer las necesidades y preocupaciones internas y externas.
- Analiza las tendencias del mercado por su propia cuenta llegando a aportar nuevas ideas relacionadas que sean útiles para los objetivos de la compañía o de los proyectos en activo.
- Es productivo y genera oportunidades en otras líneas de negocio de la compañía distintas a la suya propia.

NIVEL 2

- Diferencia el punto de vista de la compañía y en el cliente adaptando su trabajo en función de las prioridades.
- Desarrolla relaciones y busca vínculos con profesionales expertos en la materia de su área de servicio.
- Participa en eventos de *networking* que involucran a la compañía y también a los clientes, compartiendo información y buscando ideas para nuevos resultados.
- Mantiene contacto espontáneo puntual cuando se requiere con los propios clientes de su equipo.

NIVEL 1

- Ajusta la respuesta ante las peticiones del cliente y traslada la información al responsable de su equipo de forma proactiva.
- Identifica oportunidades de complementariedad en el servicio y las traslada a los miembros de su equipo y responsables cada vez que se da la oportunidad.
- Construye y mantiene una red de contactos profesionales con intereses compartidos con la compañía.
- Escucha activamente la información y el aprendizaje sobre proyectos del pasado muestran los intereses de clientes y las áreas de mejora internas en el servicio.

Capacidad

Incluye: Autonomía, iniciativa, *self-driven behavior*

Niveles: 5

Definición: “Persecución de los objetivos de la organización, el equipo y los personales propios mediante la búsqueda de oportunidades, la puesta en práctica del conocimiento y la autoconfianza profesional; llevando a cabo acciones eficientes y de calidad, sin la necesidad obligada de una motivación externa.”

CAPACIDAD

NIVEL 5

- Desarrolla y organiza a lo largo del ejercicio distintos planes estratégicos dando cabida a los imprevistos y contingencias posibles y valorando la capacidad en recursos de la organización, así como su momento evolutivo.
- Plantea, diseña y define nuevos desafíos profesionales presentando soluciones nuevas en su campo de actuación
- Alinea los proyectos que lidera con los objetivos de la compañía priorizándolos ante sus objetivos de carácter individual
- Anticipa los posibles riesgos en el desarrollo del proyecto a través de un control de frecuencia, al menos semanal, Identificando aquellos que son perjudiciales para los objetivos de la compañía

NIVEL 4

- Se desenvuelve con soltura ante proyectos de gran envergadura gestionando los procesos de forma integral y proponiendo mejoras también a nivel de detalle.
- Prevé e investiga posibles desafíos en su área de servicio que puedan ser de utilidad para los proyectos en los que está involucrado.
- Se involucra proactivamente en los eventos, iniciativas y objetivos de la compañía, mostrando compromiso con el éxito y el desarrollo corporativo.
- Es capaz de planificar la gestión de proyectos de forma autónoma, los recursos y los presupuestos y riesgos asociados.

NIVEL 3

- Incorpora nuevas ideas o conocimientos adquiridos a las soluciones del día a día.
- Analiza activamente recomendaciones externas, buscando el encaje con las herramientas y procesos internos de la organización.
- Planifica y organiza la gestión de su tiempo y recursos disponibles para alcanzar los objetivos del equipo, del proyecto y también los individuales.

- Evalúa su propia contribución sin necesidad de un externo, adaptando su comportamiento y cambiando la relación con los miembros de su equipo y el foco de atención si es necesario.

NIVEL 2

- Involucra a otras personas en sus ideas y planifica de forma conjunta la posibilidad de revisarlas.
- Propone cambios en el trascurso del trabajo con perspectiva de crítica constructiva.
- Proporciona feedback al funcionamiento diario de la organización, aportando ideas más allá de su área de negocio.
- Busca oportunidades formativas relacionadas con su desarrollo profesional dentro y fuera de la organización.

NIVEL 1

- Colabora activamente en el contenido de los entregables.
- Comunica su disposición en los momentos de menor carga de trabajo.
- Participa en las formaciones técnicas voluntarias y da feedback cuando se le requiere.
- Añade trabajo no requerido, aportando soluciones más completas o elaboradas de lo esperado.

Claridad Comunicativa

Incluye: colaboración, comunicación efectiva

Niveles: 5

Definición: “Capacidad para transmitir ideas, inquietudes y conocimiento de forma estructurada y respondiendo de manera colaborativa a las necesidades del interlocutor o la audiencia mediante cualquiera de los canales de comunicación disponibles; así como adaptando el contenido, la forma y el objetivo que se persigue a cada situación.”

CLARIDAD COMUNICATIVA

NIVEL 5

- Promueve activamente el diálogo entre los miembros de su equipo alentando el uso de nuevas herramientas y estrategias.
- Transmite ideas complejas a personas tanto internas como externas a la organización de forma ordenada y pormenorizada.
- Adapta rápidamente el contenido, el tono y la estructura del mensaje de forma estratégica en función del objetivo que persigue en cada momento.
- Adecúa frecuentemente el uso de estrategias como el humor, la variación del ritmo o la búsqueda de intereses compartidos para lograr la atención de su público.

NIVEL 4

- Se comunica de forma estructurada y a un ritmo adecuado con los miembros de su equipo adaptando el lenguaje al tipo de situación y grupo.
- Organiza las ideas priorizando los objetivos de la compañía y destacando la información más relevante para el éxito de los proyectos.
- Empatiza con el público adecuando el tono del mensaje en función de la categoría o las inquietudes de su audiencia.
- Diseña protocolos de comunicación y planifica el contenido y la forma de los mensajes.

NIVEL 3

- Utiliza todas las herramientas de comunicación que tiene a disposición, adaptando el canal en función del objetivo y el impacto deseados.
- Comparte de forma recurrente los resultados propios y del equipo, así como la información susceptible de ser relevante para el desarrollo del trabajo futuro.
- Realiza presentaciones orales con seguridad y firmeza, buscando la calidad de contenido y la comodidad de los receptores.
- Facilita explicaciones y argumentos que superan la expectativa o la inquietud de quién lo escucha.

NIVEL 2

- Se expresa de forma directa y estructurada cuando actúa o interacciona en posiciones de influencia o persuasión
- Se comunica con los clientes informando de forma puntual y compartiendo el progreso de los proyectos.
- Identifica y adapta su estilo de comunicación para atender las necesidades de personas con perfiles diferentes al propio.
- Presta atención a los detalles de diseño en las comunicaciones escritas y a la expresión clara de los mensajes que expone en sus presentaciones digitales.

NIVEL 1

- Verifica y atiende la expresión del interlocutor pudiendo ejemplificar o parafrasear su mensaje si se lo piden.
- Genera presentaciones digitales de impacto visual positivo buscando la experiencia clara y agradable del receptor.
- Mantiene conversaciones sostenidas y coherentes que aportan la información y los detalles que se requiere el interlocutor.
- Muestra curiosidad con preguntas aclaratorias a los miembros de la organización que pertenecen a su mismo área o a otra diferente.

Adaptabilidad

Incluye: flexibilidad, creatividad, trabajo en equipo, resiliencia

Niveles: 4

Definición: “Capacidad de responder de forma constructiva y eficiente ante situaciones o momentos temporales de cambio incertidumbre y conflicto; valorando un abanico flexible de alternativas de reacción.”

ADAPTABILIDAD

NIVEL 4

- Responde cambiando las herramientas y los recursos sin modificar el objetivo del proyecto ante limitaciones externas e imprevistas
- Promueve la negociación de forma asertiva mediante técnicas contrastadas y busca compartir los recursos técnicos, conocimientos y competencias disponibles entre distintos equipos cuando surge un nuevo conflicto de interés
- Admite riesgos o posibles errores que son consecuencia de sus ideas y solventa inmediatamente los inconvenientes aportando alternativas o soluciones de éxito.
- Reconoce los puntos de inflexión o cambios críticos en el entorno dando un paso atrás si es necesario con el fin de no comprometer los intereses de la organización.

NIVEL 3

- Resuelve problemas técnicos y operativos a tiempo y de forma eficaz, incluso en situaciones de cambio e incertidumbre
- Trabaja con los recursos disponibles y responde adecuadamente ante peticiones que vienen dadas desde otros territorios.
- Detecta la necesidad de cambiar de criterio y analiza las soluciones aportadas en el pasado, extrayendo la información de utilidad.
- Se adelanta a la investigación y puesta en práctica de nuevas herramientas, procesos o softwares en tendencia en el mercado.

NIVEL 2

- Muestra una actitud profesional a pesar de que existan cambios en la situación o el curso del trabajo.
- Percibe los cambios como oportunidades de desarrollo, respondiendo con optimismo y energía.
- Acepta y adecúa su trabajo a los cambios que vienen dados por decisiones de la compañía.
- Ayuda a los demás a desarrollar nuevas soluciones en situaciones imprevistas.

NIVEL 1

- Es flexible con el tipo de canal o herramienta a utilizar por miembros del equipo que no cuentan con las mismas habilidades a las suyas.
- Participa de forma sosegada ante inconvenientes no previstos, buscando soluciones desde la calma.
- Asimila de forma ágil y pone en práctica la información nueva que se le presenta.
- Valora los puntos de vista de otros ante su propio trabajo incluso cuando eso requiere un trabajo posterior de enmienda.

Influencia

Incluye: empatía y resiliencia

Niveles: 4

Definición: “Capacidad de impactar en la actitud, los objetivos y el comportamiento de las personas que le rodean mediante el ejemplo, la promoción y el cuidado del entorno inmediato; alentando, sin coacción, el desarrollo personal individual y colectivo, así como la gestión de equipos desde una perspectiva humanista.”

INFLUENCIA

NIVEL 4

- Actúa con integridad y como ejemplo del máximo desarrollo de las competencias corporativas sin mostrar comportamientos que vayan en contra de los valores, la perspectiva o los objetivos periódicos de la compañía.
- Despliega los recursos necesarios de tiempo y presupuesto y los dedica al desarrollo de acciones de evaluación y formación de sus colaboradores, como entrevistas personales, o sesiones de planificación y seguimiento de las competencias de los miembros de los equipos que dirige.
- Interactúa desde el respeto, la validación de las emociones y la perspectiva de los miembros de su equipo; y escucha con atención y paciencia las solicitudes e incidencias de sus colaboradores y otros miembros de su misma categoría, con la intención de aportar soluciones o acciones que transforman positivamente el ambiente.
- Proporciona apoyo técnico y social siempre que sea necesario a los responsables de proyecto de categorías inferiores y de forma transversal a toda la organización.

NIVEL 3

- Alienta el desarrollo de sus colaboradores facilitando conocimiento, materiales, recomendaciones y consejos en caso de ser solicitado.
- Comunica de forma periódica y asertiva los éxitos y las áreas de mejora del equipo, de los resultados de proyectos pasados, así como de los miembros por separado.
- Busca activamente el feedback y los comentarios de los miembros de su equipo en momentos de poca visibilidad del trabajo que se está realizando.
- Colabora de forma global con otros miembros de su misma categoría.

NIVEL 2

- Se identifica personalmente con los valores, la visión y los objetivos de la organización y busca oportunidades para representar a la compañía públicamente.
- Se mantiene accesible ante los miembros del equipo para consultas técnicas y personales, dando respuestas de apoyo desde la cercanía y la honestidad.
- Mantiene una perspectiva de optimismo en momentos de tensión y gestiona sus reacciones mediante autocontrol.
- Pide feedback de forma recurrente y conoce alguna técnica de comunicación asertiva para darlo él cuando se lo solicitan.

NIVEL 1

- Comparte y celebra los éxitos del equipo.
- Cumple con los códigos de ética, conducta y seguridad técnica y operativa.
- Atiende al bienestar del resto de miembros de la organización y comunica situaciones injustas o de malestar con la intención de evitar conflictos futuros.
- Comparte su conocimiento y sus logros, colaborando con el sentimiento de comunidad.

Inteligencia Cultural

Niveles: 4

Definición: “Capacidad de desarrollar la actividad profesional teniendo en cuenta las perspectivas ajenas al propio entorno sociocultural; validando alternativas de trabajo y comportamiento muy diferentes o desconocidas; desde la curiosidad, la aceptación, y el optimismo o posibilidad de enriquecimiento.”

INTELIGENCIA CULTURAL

NIVEL 4

- Llega a acuerdos de negocio y decisiones de carácter estratégico con responsables de servicio en todos los países en los que opera la compañía.
- Genera relaciones de confianza a largo plazo con los miembros de los equipos de los países extranjeros.
- Advierte cuando es necesario a los miembros de su equipo y colaboradores sobre los riesgos ajenos al país de procedencia relacionados con la cultura y los acuerdos sociales del país donde se desarrolla el proyecto.
- Atiende a las necesidades comunicativas del interlocutor priorizándolas sobre las propias en cada interacción, facilitando los recursos que el interlocutor necesita.

NIVEL 3

- Trabaja las relaciones con miembros de todas las categorías en los territorios que no son el propio, evitando los sesgos de forma consciente.
- Amplia su conocimiento técnico a través de la investigación en tendencias globales y ajenas a su propio territorio.
- Desarrolla las soluciones técnicas teniendo en cuenta la normativa local, nacional y global del lugar de trabajo.
- Promociona la colaboración entre oficinas y territorios transmitiendo a sus compañeros los beneficios de equipos multiculturales con frecuencia.

NIVEL 2

- Aplica y aporta su conocimiento por experiencias previas en el extranjero, personales y profesionales, colaborando con la visión compartida de las tareas.
- Busca aprender y pregunta activamente sobre el funcionamiento del sector y los procesos en otros territorios
- Escucha y responde activamente a
- Transmite y utiliza la información que le proporcionan los compañeros de otros territorios en su equipo local.

NIVEL 1

- Identifica rasgos de comportamiento y costumbres diferentes a los propios y s mantiene abierto a conocer nuevas culturas.
- Busca activamente la posibilidad de mejorar la familiaridad y fluidez de idiomas que no domina.
- Se compromete con miembros de equipos virtuales, adecuando la configuración, interaccionando recurrentemente y estableciendo un mínimo *rapport*.
- Se detiene y analiza posibles faltas de entendimiento con equipos de otros territorios antes de dar por sentado un problema de otro tipo.

Análisis del impacto de la solución

Para posibilitar un análisis del posible impacto de la solución, se definieron 9 KPI (“Key Performance Indicators”) o indicadores clave de rendimiento, categorizados con relación a 5 áreas diferentes: reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación y desempeño, estrategia y cultura, y gestión financiera.

Escoger y definir una serie de KPI supone determinar la manera de calcular e identificar cuáles son los parámetros que sustentan los procesos internos de la organización, en función de sus objetivos estratégicos (Peng, 2022). Hacer el seguimiento de los indicadores de rendimiento permite relacionar, lejos de la subjetividad, los objetivos de un puesto, con los objetivos de una área concreta y los globales de la organización. A su vez, hacen posible la cuantificación y comparación de métricas de forma longitudinal, a lo largo del tiempo y de forma interna, sobre la propia compañía; así como en relación a otras organizaciones del mismo o diferente sector. Este apartado daría visibilidad sobre los beneficios tangibles de la implantación del proyecto.

Además, un indicador de rendimiento permitiría establecer los límites y marcas deseados en la evaluación del desempeño de los trabajadores a lo largo del tiempo. Estos objetivos o resultados clave, son conocidos como OKR (“Objectives and Key Results”), y figurarían como metas para los profesionales, para alcanzar de forma individual o grupal, y permitiendo el seguimiento de factores de rendimiento o productividad.

Como punto de partida, se establecieron 9 objetivos estratégicos afines a los intereses de la compañía, su misión, visión y valores; asimilando el aterrizaje práctico o la puesta en marcha de un cuadro de mando integral. Estos objetivos se proponen en base a la información aportada por la compañía, el conocimiento sobre su identidad e intereses, y el contexto ya definido; siendo los siguientes:

- Optimizar la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección a través de competencias clave identificativas del negocio y conocidas por candidatos y compañía;
- Disminuir la rotación voluntaria de nuevas incorporaciones;
- Capacitar y motivar a la plantilla en términos de desarrollo para contribuir con la creación de valor en el negocio;
- Dotar a las personas de conocimientos relevantes, planificando la formación a medio plazo en función de las competencias de partida;
- Aumentar la cantidad de empleados con alto potencial ("high performers") focalizando su desarrollo en base a competencias clave;
- Aumentar la capacidad gerencial de los líderes de equipos;
- Generar equipos con desarrollo acelerado;
- Alinear el comportamiento de la plantilla con los intereses de la organización;
- Aumentar la eficiencia de la organización a través de la gestión por competencias de sus recursos humanos.

En la Tabla 11 se describe la fórmula y finalidad de cada KPI, así como un ejemplo práctico de resultados clave (OKR).

Tabla 11. Relación de KPI propuestos, afines a la estrategia empresarial

Área de impacto	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	FÓRMULA	FINALIDAD	Ejemplo de OKR
Reclutamiento y selección	Optimizar la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección a través de competencias clave identificativas del negocio y conocidas por candidatos y compañía.	Tiempo de cierre de vacantes	Días promedio: incluyendo procesos internos y externalizados	Medir el tiempo en cubrir las vacantes, tras la implantación de un sistema de competencias.	< 28 días
Reclutamiento y selección	Disminuir la rotación voluntaria de nuevas incorporaciones	Tasa de rotación voluntaria de nuevos empleados (< 12 meses)	(%) N° de empleados que abandonan la compañía antes de los 12 meses dividido / N° total de empleados contratados en el año * 100	Medir el encaje entre la expectativa del colaborador antes de entrar en la compañía y su adherencia tras la contratación	<3%
Formación y desarrollo	Capacitar y motivar a la plantilla en términos de desarrollo para contribuir con la creación de valor en el negocio	Valoración personal de la formación recibida (0-10)	Puntuación promedio en las evaluaciones de calidad de cada formación igual o superior 8 puntos	Conocer el grado de satisfacción de los empleados en relación a la formación recibida y su adecuación a las necesidades profesionales	> 8 pts
Formación y desarrollo	Dotar a las personas de conocimientos relevantes, planificando la formación a medio plazo en función de las competencias de partida	Tasa de acciones formativas clave	(%) N° de acciones formativas realizadas relacionadas con cada competencia clave / N° acciones formativas totales * 100	Conocer el peso de las acciones formativas destinadas a cada área competencial	> 30% destinadas a Comunicación
Evaluación y desempeño	Aumentar la cantidad de empleados con alto potencial ("high performers") focalizando su desarrollo en base a competencias clave	Tasa de empleados identificados con alto potencial	(%) Número de empleados con alto potencial dividido por el número total de empleados * 100	Controlar el porcentaje de altos potenciales en relación al total de la plantilla, proporcionando visión sobre el potencial del talento disponible	> 30%
Evaluación y desempeño	Aumentar la capacidad gerencial de los líderes de equipos	Tasa de rotación voluntaria de nuevos empleados (< 12 meses)	(%) N° de empleados con posiciones gerenciales identificados como <i>high performers</i> / N° total de empleados en posiciones gerenciales *100	Cuantificar la proporción de managers con las aptitudes y competencias deseadas en activo vs latentes	>80%
Evaluación y desempeño	Generar equipos con desarrollo acelerado	Tiempo medio en superar objetivos	Tiempo, en semanas, en alcanzar los objetivos de desempeño del puesto propuestos	Controlar la eficiencia de los empleados y su velocidad de progresión	>50% de los objetivos superados antes de la evaluación semestral
Estrategia y cultura	Alinear el comportamiento de la plantilla con los intereses de la organización	Grado de desarrollo competencial a nivel grupo (compañía)	(%) Puntuación promedio (1-5 o 1-4) de desarrollo de cada competencia / Puntuación máxima de desarrollo de la competencia * 100	Conocer el grado de alineamiento estratégico del talento disponible	Superar el 60% de desarrollo de cada competencia
Gestión financiera	Aumentar la eficiencia de la organización a través de la gestión por competencias de sus recursos humanos	Ratio de beneficio por empleado	Beneficio neto / N° de empleados	Controlar la productividad del capital humano	Aumentar un 20% con respecto al año anterior

Fuente: composición a partir de la información corporativa pública. Elaboración propia

Conclusiones

Las tendencias contemporáneas, las recomendaciones e *insights* de la revisión bibliográfica y la identidad de la compañía son factores que han condicionado el desarrollo de la propuesta desde el planteamiento del estudio hasta la solución final, pasando por el análisis y la definición y toma de cada una de las decisiones.

La primera idea clara a concluir es la relevancia de incorporar el contexto socioeconómico a la estrategia de cualquier compañía, con el fin de que el objetivo no sea solo obtener una definición clara y específica de los entregables o de la solución, si no que éstos sean adecuados a otros factores a mayores de la identidad corporativa, que dan sentido y dotan de competitividad a la organización.

Fue de especial ayuda identificar un trabajo de referencia del que abstraer recomendaciones y puntos clave que promuevan el éxito a la hora de implantar el proyecto que nos ocupa. El trabajo de Cochran (2009) facilitó no perder de vista el alineamiento entre la estrategia organizacional prestando especial atención a las competencias *core* que sean un hilo de unión entre todos los miembros de la compañía; la creación de definiciones claras que no se superpongan unas a otras; a que estas definiciones sean entendidas en términos de comportamiento; que exista una personalización para la empresa; que exista triangulación de la información comprobando varias fuentes de datos o vías de análisis; la identificación de varios niveles competenciales, permitiendo evaluar y diferenciar el desarrollo o evolución en cada constructo; la importancia de la comunicación y la divulgación, transmitiendo e instruyendo sobre este nuevo sistema de gestión; y que se involucre en la medida de lo posible tanto a la plantilla como a los clientes, las personas encargadas de la coordinación y la implantación del modelo. Esta información sobre la utilidad e instrucciones de empleo, tiene el poder de promover la aceptación del modelo competencial de manera positiva y exitosa en la organización.

De otra parte, se remarca la delicadeza de comparar competencias entre organizaciones, pues una misma competencia puede ser definida e interpretada de forma diferente. Facilitar un título, una definición clara y personalizada y unos niveles de desarrollo identificados por indicadores de comportamiento específicos hace posible ubicar y poner en relación las características de diferentes organizaciones.

El estudio benchmarking ha fomentado la conciencia sobre los propios atributos. La mayor parte de las empresas del sector abanderan los mismos valores, y gracias a esta práctica se hace visible la necesidad de diferenciarse.

El proyecto ha fomentado el autoconocimiento y posibilitado poner en valor las cualidades distintivas de la empresa, comparándola con empresas afines en actividad. Además, se exploraron las posibles mejoras y alternativas en cuanto a los conceptos identificativos de la compañía, mediante el estudio de las competencias valoradas por la dirección de compañía, su asociación a cada categoría y la viabilidad de redefinición de las mismas con el fin de mejorar su alineamiento estratégico y eficiencia de gestión, obteniendo un marco identificativo del talento crítico de la organización.

La propuesta de una serie de indicadores clave de rendimiento servirían para poner en valor la utilidad y el beneficio sostenido del proyecto, facilitando una visión práctica y que muestra el impacto de forma cuantitativa.

De igual manera, no se dejan de tener en cuenta una serie de riesgos a analizar. Toda implantación de proyecto que promueva un cambio en la organización está sujeto a ciertos bloqueos. Tenerlos presentes significa trabajar con prudencia, pudiendo adelantarse y poner soluciones ante problemas potenciales, como son:

- La reticencia en la plantilla a adquirir un nuevo modelo de gestión y de trabajo, motivada por falta de costumbre o por el desconocimiento.
- La sensación de pérdida de control y de subjetividad adquirida, en la que los equipos se encuentran cómodos en la actualidad.

Por último, el trabajo de implantación del sistema no termina con este proyecto. Tras la identificación de la casuística y el desarrollo de esta solución, queda pendiente la puesta en marcha de un piloto focalizado en un grupo de la organización pudiendo ser el caso de una unidad de negocio. El objetivo de implantar un piloto es cerciorar la viabilidad y poner de manifiesto los beneficios proporcionales a este esfuerzo. Durante esa etapa de prueba es relevante prestar especial atención a cualquier punto de mejora que se ponga de manifiesto con el uso de las herramientas que aportamos se aportan como solución, como pueden ser definiciones más afines al momento evolutivo y los intereses de la compañía, o indicadores comportamentales más evidentes visualmente, o más característicos y fáciles de identificar por parte del equipo involucrado en el uso del diccionario. A medio y largo plazo, conviene revisar la solución y el diccionario competencial en su totalidad, para que éste sea de utilidad, en su forma mejorada y tras una fase de pulido, a todos los procesos y áreas de negocio de la organización.

Futuras líneas de trabajo

Para el desarrollo de esta solución, se trabajó con el objetivo de definir las competencias transversales o *core*, progresivas y gerenciales, basadas en habilidades blandas. No obstante, un punto interesante sería realizar un proceso similar, de análisis y diseño, que corresponda con las competencias técnicas que se requieren en la compañía. De la misma manera que no todos los puestos precisan el mismo grado de desarrollo de cada competencia de relación o de comunicación, no todos los puestos, y seguramente no todas las unidades de negocio, precisen practicar y conocer las mismas habilidades técnicas para alcanzar el éxito en su área profesional: el uso de programas específicos, las habilidades de cálculo o el conocimiento de ciertas industrias deben estar diversificados. Alcanzar claridad sobre este punto proporcionará practicidad a la hora de seleccionar, evaluar y desarrollar el talento de la organización evitando solicitar aptitudes y conocimientos no relevantes para ciertos puestos y caer en el error de solicitar metas que no corresponden a un puesto.

La creación de un diccionario de competencias puede convertirse en el primer paso y la base para lanzar la gestión basada en competencias de la organización. No obstante, no es el único esfuerzo para que este modelo de trabajo sea efectivo. Será necesario tener en cuenta otros factores como la formación en el uso de estos materiales, la comprensión sobre el funcionamiento de los procesos de evaluación, de descripción de puestos, de selección... A modo de ejemplo, entre las ventajas de este nuevo modelo, se encuentra la posibilidad de realizar entrevistas basadas en incidentes críticos; incluir formación en este tipo de actividad será crucial para que el sistema cobre sentido.

De igual manera, este conocimiento debe transferirse no solo a los profesionales del área de recursos humanos sino a todos los trabajadores involucrados con la gestión de la compañía de alguna manera: personal de negocio ajeno al área de recursos humanos pero que realizan entrevistas personales durante el proceso de reclutamiento, *mánagers* o responsables de equipo involucrados en los procesos de evaluación del desempeño, etc.

Todo cambio en la manera de gestionar el capital humano de la organización supondrá una alteración más o menos notable de la cultura organizativa. Se hace recomendable valorar propuestas de gestión adicionales, con iniciativas enfocadas a la gestión del cambio y que incorporen acciones y planes específicos para facilitar la habituación, la aceptación y la asimilación de nuevas formas de trabajo.

Bibliografía

Advantage, C. P. (2021). The Future of People Management Priorities.

Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*.

Akyazi, T., Alvarez, I., Alberdi, E., Oyarbide-Zubillaga, A., Goti, A., & Bayon, F. (2020). Skills needs of the civil engineering sector in the european union countries: Current situation and future trends. *Applied Sciences*, *10*(20), 7226.

Alles, M. A. (2006). Direccion Estrategica De Recursos Humanos/Strategic Management Of Human Resource: Gestion por Competencias/Competency Management. Ediciones Granica SA.

Anderman, E. M., Sinatra, G. M., & Gray, D. L. (2012). The challenges of teaching and learning about science in the twenty-first century: Exploring the abilities and constraints of adolescent learners. *Studies in Science education*, *48*(1), 89-117.

Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M., ... & Andriyani, Y. (2020). Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture: Lecturer Innovation Competencies As Mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, *2*(1), 101-121.

Azmi, A. N., Kamin, Y., & Noordin, M. K. (2018). Competencies of engineering graduates: what are the employer's expectations. *International Journal of Engineering and technology*, *7*(2.29), 519-523.

Frohman, A. (1999) Personal Initiative Sparks Innovation,

Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills?. *The Economic and Labour Relations Review*, *27*(4), 453-470.

Belolipetskaya, A., Golovina, T., Polyanin, A., & Vertakova, Y. (2020). Transformation of the personnel competency model in the context of the transition to the digital economy. In E3S Web of Conferences (Vol. 164, p. 09005). EDP Sciences.

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 267-273.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311-317.

Burcharth, A., Knudsen, M. P., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*. Vol. 17 No. 3, pp. 253-273.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management (Vol. 23). Oxford, UK: Oxford University Press.

Cascio, A.M.J. (2020, April 29). Facing the age of chaos.

Castilla, A., & Martinez, M. (2021, October). ¿ Que le falta a la organizacion actual para gestionar el talento necesario para el futuro?. In Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos (No. 10).

Chang, R. Y. (1999). Trabajar en equipo para triunfar: guía práctica para comprender su dinámica. Ediciones Granica SA.

Chen, S. Y., Lee, A. Y. P., & Ahlstrom, D. (2021). Strategic talent management systems and employee behaviors: the mediating effect of calling. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 84-108.

Cochran, G. R. (2009). Ohio State University extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization.

da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 108-111.

Dainty, A. R., Cheng, M. I., & Moore, D. R. (2004). A competency-based performance model for construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22(8), 877-886. 886.

Definition of Critical Talent - Gartner Human Resources Glossary:
<https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/critical-talent>

Deloitte Touche Tohmatsu (Firm). (2018). The Fourth Industrial Revolution is here: are you ready?.

Deschamps, J. P. (2009). Innovation leaders: How senior executives stimulate, steer and sustain innovation. John Wiley & Sons.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.

European Centre for the Development of Vocational Training. (2018). Insights into skill shortages and skill mismatch: Learning from Cedefop's European skills and jobs survey.

Flory, M., & Ivanova, N. (2019). Future Directions: Design Meets Neuroscience. *Design Management Review*, 30(2), 22-29.

Evseeva, S., Evseeva, O. & Rawat, P.; (2022). "Employee development and digitalization in a BANI world". *Innovations in Digital Economy*, 255-264.

Fink, L. (2014). The effect of customer focus competence on construction project performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 427-436.

Grabmeier, S. (2020). BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca>, 14.10. 2021).

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior* 28, 3-34.

Gallardo-Gallardo, E. (2018). The meaning of talent in the world of work. *Global Talent Management*, 33-58.

Gouda, G. K., & Tiwari, B. (2021). Talent agility, innovation adoption and sustainable business performance: empirical evidences from Indian automobile industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94.

Korzilius, H., Bücker, J. J., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24.

Le Deist, Françoise Delamare; Winterton, Jonathan (2005). *What Is Competence?.* *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.

Lenberg, P., & Feldt, R. (2018, May). Psychological safety and norm clarity in software engineering teams. In Proceedings of the 11th international workshop on cooperative and human aspects of software engineering, 79-86.

Lišková, S., & Tomšík, P. (2013). Competency-based approach to human resources management. *Agricultural Economics*, 59(11), 496-504.

Manual del Director de Recursos Humanos. (1998). Ernst&Young Consultores.

Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36.

Martínez-Morán, P. C., Urgoiti, J. M. F. R., Díez, F., & Solabarrieta, J. (2021). The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case. *Sustainability*, 13(4), 2264.

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.

Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices, 31(4).

Oluwatayomi Fadumo, D., & Oyewole Makinde, P. (2021). Effective Communication and Linguistic Clarity: A Study of Construction Management Practices in Anambra State.

Osman, K., & Hamid, S. H. A. (2009). Standard setting: Inserting domain of the 21st century thinking skills into the existing science curriculum in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2573-2577.

Qureshi, A., & Hassan, M. (2013). Impact of performance management on the organisational performance: An analytical investigation of the business model of McDonalds. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(5), 54.

Pedron, Z. (2022). Small Businesses to Overcome Skill Shortages and Talent Mismatches. In *Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment*. Emerald Publishing Limited.

Peng, J. (2022). Performance Appraisal System and Its Optimization Method for Enterprise Management Employees Based on the KPI Index. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022.

Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*.

Reul, L. et al. (2022). The Skills of Tomorrow: How Critical Roles Are Evolving. *Human Leadership for Digital Business: Gartner Business Quarterly*. Third Quarter.

Riham, Al A., Atan, T. (2020). "The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance". *Sustainability*, 12, 8372

Roslansky, R. (2021). You Need a Skills-Based Approach to Hiring and Developing Talent. *Harvard Business Review*.

Sageev, P., & Romanowski, C. J. (2001). A message from recent engineering graduates in the workplace: Results of a survey on technical communication skills. *Journal of Engineering Education*, 90(4), 685-693.

Salman, M., Ganie, S., Ganaie, M., Saleem, I., & Khan, S. (2020, December). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Team Competence. In e-journal-First Pan IIT International Management Conference–2018.

Skills-based Talent Strategies | Deloitte US

Smit, S., Tacke, T., Lund, S., Manyika, J., & Thiel, L. (2020). The future of work in Europe.

Szczypiorski, K. (2022). Cybersecurity and Data Science. *Electronics*, 11(15), 2309.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. Industrial and commercial training.

Trimo and Amitas (2006). Trimo competence model, Trebnje: Trimo.

Tripathy, S. (1999). Professional ATL COM Programming.

Tsyfra, T., Moholivets, A., & Vershigora, D. (2022). Digital-skills of building economists in the era of VUCA and BANI-WORLD. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 1(49), 192-205.

Van Dam, K. (2013). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. The psychology of change: Viewing change from the employee’s perspective, 123-142.

Vera, F. L. (2018). Gestión del talento humano basado en competencia en areas de sociales: Management of human talent based on competition in social areas. *Centro Sur*, 2(1), 14-27.

Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2019). Expatriates managers’ cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367-377.

Walther, J., Miller, S. E., & Sochacka, N. W. (2017). A model of empathy in engineering as a core skill, practice orientation, and professional way of being. *Journal of Engineering Education*, 106(1), 123-148.

Weatherly, L. A. (2005). Competency models series part I: Competency models–An overview. Available from Society for Human Resource Management.

Wihler, A., Blickle, G., Ellen III, B. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management*, 43(5), 1388-1420.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives* (pp. 97-128). Routledge.

Younas, M., & Waseem Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 1330-1353.

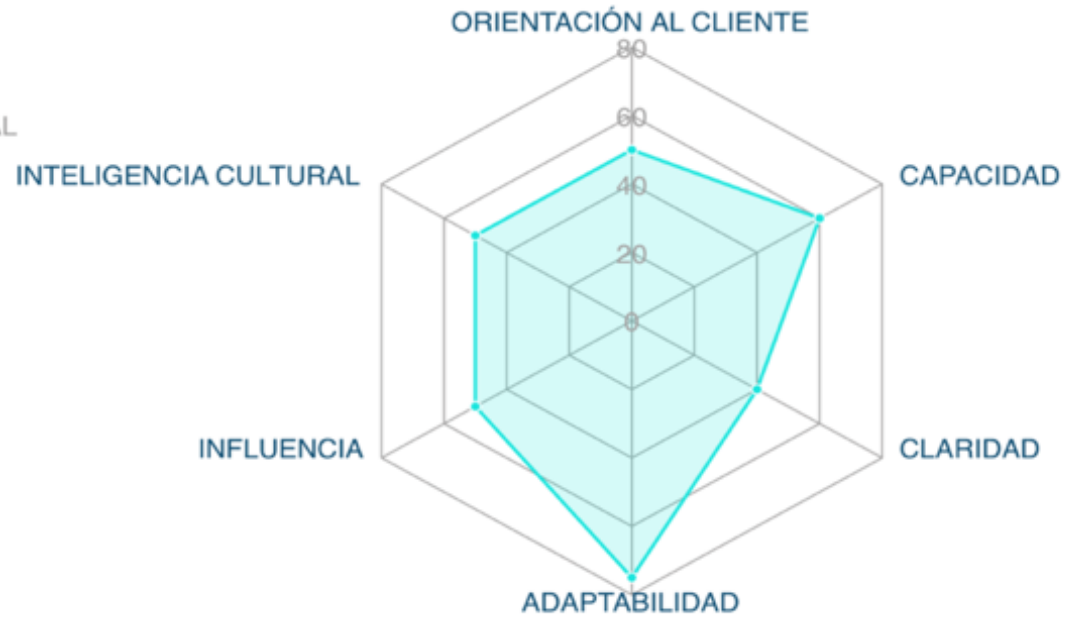
ANEXOS

ANEXO I. Entregables. Propuesta competencial por categoría

ADMINISTRATIVE JUNIOR INTERMEDIATE SENIOR BUM IBUM



- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- CAPACIDAD
- CLARIDAD
- ADAPTABILIDAD
- INFLUENCIA
- INTELIGENCIA CULTURAL



ADMINISTRATIVE JUNIOR INTERMEDIATE SENIOR BUM IBUM



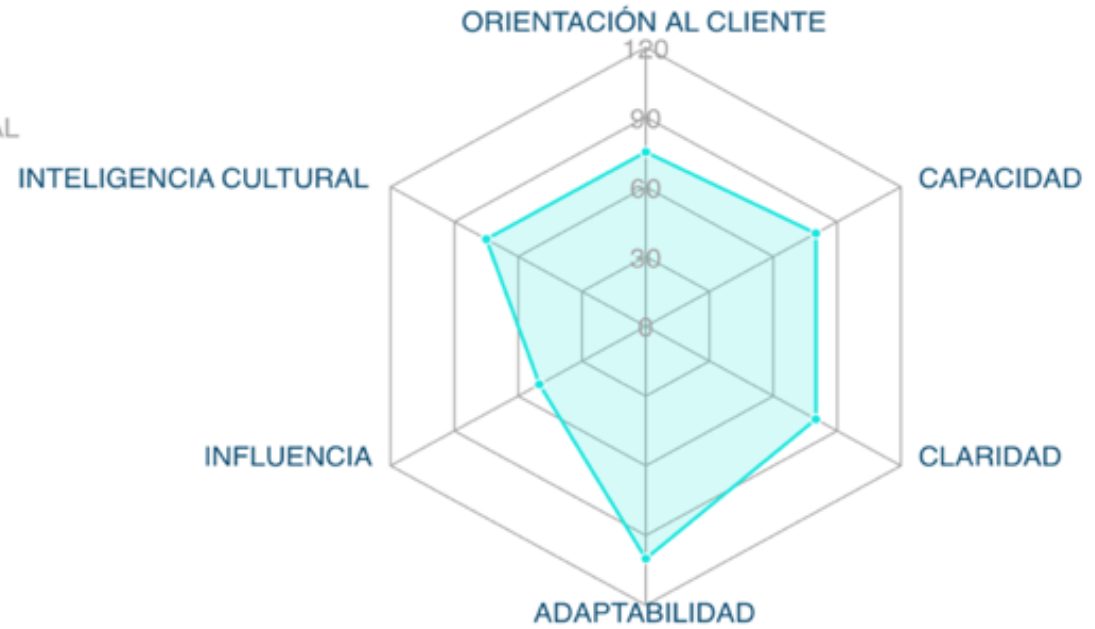
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- CAPACIDAD
- CLARIDAD
- ADAPTABILIDAD
- INFLUENCIA
- INTELIGENCIA CULTURAL



ADMINISTRATIVE JUNIOR INTERMEDIATE SENIOR BUM IBUM



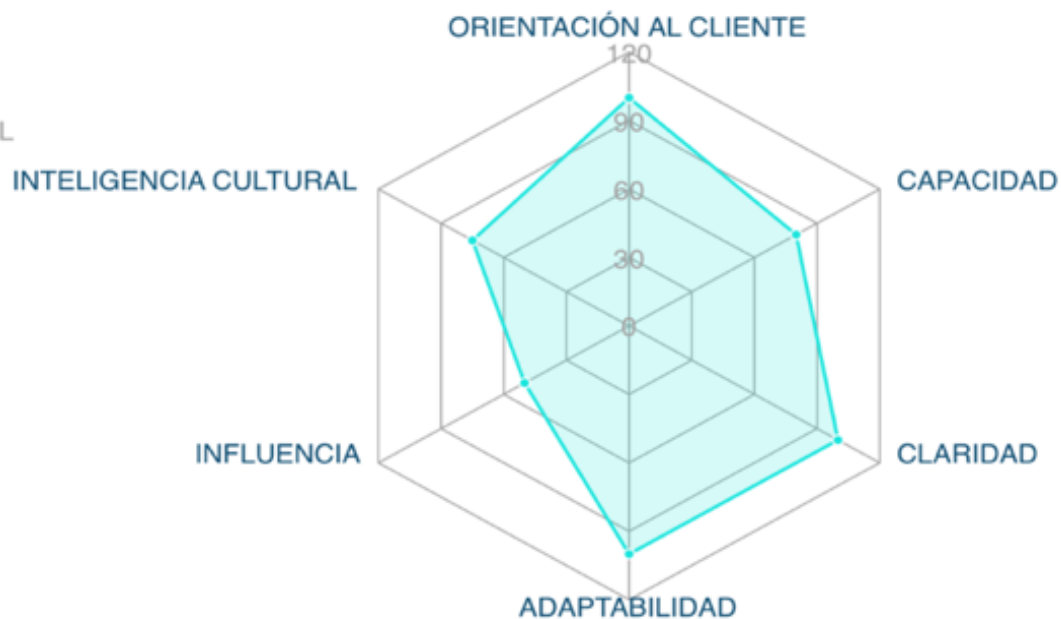
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- CAPACIDAD
- CLARIDAD
- ADAPTABILIDAD
- INFLUENCIA
- INTELIGENCIA CULTURAL



ADMINISTRATIVE JUNIOR INTERMEDIATE **SENIOR** BUM IBUM



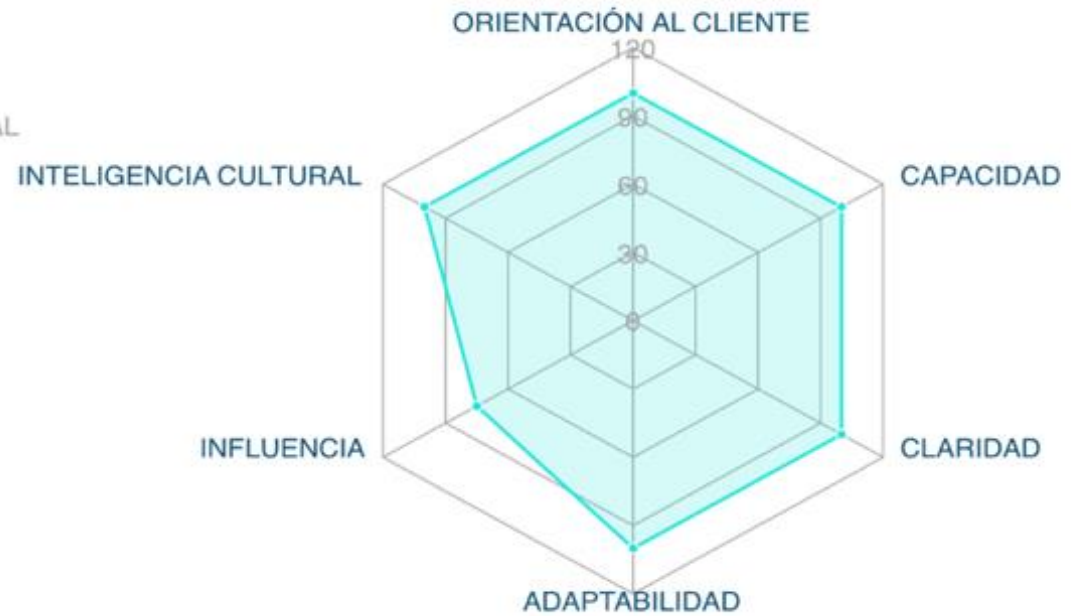
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- CAPACIDAD
- CLARIDAD
- ADAPTABILIDAD
- INFLUENCIA
- INTELIGENCIA CULTURAL



ADMINISTRATIVE JUNIOR INTERMEDIATE SENIOR **BUM** IBUM



- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- CAPACIDAD
- CLARIDAD
- ADAPTABILIDAD
- INFLUENCIA
- INTELIGENCIA CULTURAL



ADMINISTRATIVE JUNIOR INTERMEDIATE SENIOR BUM IBUM



- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- CAPACIDAD
- CLARIDAD
- ADAPTABILIDAD
- INFLUENCIA
- INTELIGENCIA CULTURAL



