

PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO DE ADECUACIÓN DE PERSONAS A PUESTOS DE TRABAJO BASADO EN LA INTEGRACIÓN DE COMPETENCIAS E INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

ÁNGEL OLAZ

ABSTRACT

■ *El propósito de este trabajo es proponer un modelo conceptual que permita integrar las inteligencias múltiples con la gestión por competencias buscando la mejor adecuación de la persona al puesto de trabajo en la selección, formación y desarrollo de los recursos humanos en organizaciones complejas.*

Palabras clave: Análisis Organizativo / Metodología / Recursos Humanos / Selección de Personal.

■ *Lan honen xedea da eredu kontzeptual bat proposatzea inteligentzia anizkunak eta gaitasunen araberako kudeaketa integratzeko, ahalik eta hobekien egokitzeko pertsona lanpostura, antolakuntza konplexuetako giza baliabideen hautapenean, prestakuntzan eta garapenean.*

Hitz gakoak: Antolakuntza Análisis / Metodología / Giza Baliabideak / Langileen Hautapena.

■ *The aim of this paper is to propose a conceptual model that allows to integrate multiple intelligences with a competency management looking for the best adap-*

tation of the person to the job in the selection, training and human resources development in complex organizations.

Keywords: Organizational Analysis / Methodology / Human Resources / Personnel Selection.

1. Un propósito inicial

Este trabajo tiene por objeto reflexionar acerca de la adecuación profesional de la persona al puesto de trabajo, como elemento clave en el desarrollo de las organizaciones.

El modelo propuesto pretende conectar el esquema de las *inteligencias múltiples* con la elaboración de un modelo teórico competencial, basado en el alineamiento de tres aspectos clave: los conocimientos, capacidades y habilidades profesionales.

Resultado de este «ensamblaje» se estudiará el impacto que pueden presentar, por un lado, el conjunto de inteligencias y, por otro, el de las distintas *competencias* profesionales en un mejor dimensionamiento del puesto con relación a la persona que lo ocupa y, desde otra óptica, la posibilidad de «moldear» el puesto de trabajo por parte del trabajador como resultado de la interacción entre inteligencias y competencias profesionales. De este modo, se trataría de paliar o minimizar una serie de efectos no deseados sobre el trabajador en el desarrollo de sus tareas y, por agregación, en la organización que le sustenta.

Para ello se comenzará aproximándose a qué se entiende por inteligencia, realizando a continuación un breve acercamiento histórico al estudio del término a través del análisis de distintos autores, hasta desembocar en el estudio de las *inteligencias múltiples* desarrollado por el profesor Howard Gardner¹.

Tras este rápido recorrido se profundizará en el significado del concepto *competencia*, en el contexto del mercado laboral y más concretamente en el puesto de trabajo, examinando los diferentes escenarios (conocimientos, capacidades y habilidades) que —siempre a nuestro modo de ver— lo definen y estructuran.

El siguiente paso propone integrar en un mismo constructo *inteligencias múltiples* y *competencias* desde un punto de vista profesional y también personal. Estos aspectos permitirán examinar en más detalle la adecuación entre, por un

¹ Howard Gardner (Scranton, EE.UU., 1943) fue proclamado Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales en su edición del año 2011.

lado, *inteligencias-competencias* y, por otro, persona-puesto, ayudando a esquematizar las posibles discrepancias y efectos —algunos lamentablemente no deseados— sobre el trabajador y el propio puesto para, en su caso, paliar, mitigar o minimizar el conflicto existente y resolver las descompensaciones tanto en un sentido como en otro.

Por último este trabajo presentará un conjunto de reflexiones que permitirán poner en valor, la idea de una interconexión entre los distintos tipos de inteligencia y un esquema de gestión por competencias en la siempre deseable búsqueda de la mejor adecuación de la persona al puesto de trabajo que, si comienza en los procesos de reclutamiento y selección, debe extenderse más allá en los planes de formación y desarrollo de los recursos humanos.

2. Una breve aproximación histórica a la comprensión del término inteligencia

Desde que H. Gardner (1983) comenzara a esbozar la teoría de las *Inteligencias múltiples*, han cambiado los tradicionales puntos de vista sobre la inteligencia humana, generalmente centrados en el *Coficiente de Inteligencia (CI)*², abriendo de un modo singular nuevos horizontes a la intervención sociopsico-educativa.

Lejos de entrar en un debate —algo inútil, inabarcable y ocioso a la vez— acerca de qué único modo puede entenderse la inteligencia, no está de más mencionar aunque sea de un modo esquemático, algunos enfoques —muchos de éstos encontrados entre sí— relacionados con el contenido, alcance y dimensión atribuidos a la inteligencia humana.

Al igual que otros psicólogos como L. Thurstone (1939); J. Guilford (1967) y más tarde y R. Sternberg (1985), H. Gardner adopta una visión pluralista describiendo el conocimiento en términos de un conjunto de inteligencias.

² El llamado *cociente* o *coeficiente intelectual*, denominado abreviadamente por *CI* —en inglés *intelligence quotient* o *IQ*— es una puntuación obtenida a través de algún test estandarizado que han sido diseñados para medir la inteligencia de las personas. Su origen tiene lugar a principios del siglo xx y se atribuye a la figura del francés Alfred Binet su primer diseño. En la actualidad la puntuación de los tests empleados, como el *Wechsler Adult Intelligence Scale*, se basa en la proyección del rango medido del sujeto en una campana de Gauss, formada por la distribución de los valores posibles para su grupo de edad, con un valor central (inteligencia media) de 100 y una desviación estándar del 15%. Lo curioso de este tema es que los test de inteligencia, en general sólo miden, los tradicionales esquemas lógico-matemáticos y lingüísticos. Aunque los mecanismos de herencia de la inteligencia han sido investigados durante décadas y décadas, no está claro hasta qué punto la inteligencia es heredera o se construye, siendo lo más probable que quizás sea una mezcla de ambas percepciones.

El planteamiento que defiende H. Gardner, entiende a la inteligencia como un proceso cambiante y que se desarrolla en función de los contenidos experienciales que el individuo, en su interactividad con el entorno, desarrolla en el transcurso de su vida. En este sentido y en sintonía con otros investigadores como R. Feuerstein, Y. Rand, M. Hoffman y R. Miller (1980), coincide en que la inteligencia es el resultado de la interacción entre los llamados factores biológicos y ambientales y, por consiguiente puede educarse y entrenarse.

Hay un grupo de autores encabezado por L. Resnick (1976) y también por J. Brown, A. Collins y P. Duguid (1989) coincidentes en señalar que de igual modo que cualquier otro atributo personal, la inteligencia depende de alguna manera del contexto, de ahí la importancia que representan los elementos contextuales y educativos para el propio desarrollo de la inteligencia. Una visión, por tanto, discrepante de la de otros psicólogos como R. Herrnstein y Ch. Murray (1994), que defienden de un modo determinista, una inteligencia estable e inmodificable desde «la cuna hasta la tumba».

3. Las Inteligencias Múltiples

Los estudios de H. Gardner que genéricamente pueden agruparse bajo el nombre de *la Teoría de las Inteligencias Múltiples*, contemplan a la inteligencia no como algo unitario sino como la agrupación de un conjunto de *inteligencias múltiples*, distintas e independientes.

H. Gardner no sólo se aparta de la ortodoxia oficial que concibe a la inteligencia desde una perspectiva única, sino que se aparta igualmente del modo en que se identifica a la inteligencia por medio de tests, afirmando que se define mejor a los humanos señalando sus distintas inteligencias (relativamente independientes) que asegurando la existencia de una sola inteligencia definida a través del CI. Una de las críticas que se hace a los estudios de este autor se basan en que aun siendo su enfoque racional, no está sustentado en la investigación empírica y cuantitativa, sino en un análisis factorial subjetivo.

El autor entiende a la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Más concretamente habla de siete grandes tipos de inteligencias: la *musical*, *cinético-corporal*, *lógico-matemática*, *lingüística*, *espacial*, *interpersonal* e *intrapersonal*.

Según H. Gardner las inteligencias funcionan habitualmente juntas aunque de manera compleja, interactuando unas con otras. De hecho, cualquier actividad humana inteligente demuestra que en su ejecución se activan todas las inteligencias.

Siguiendo el mismo orden que menciona el autor (Gardner 1993), a continuación se relacionan los siete tipos de inteligencias, con una mínima alusión a

las características de las personas que las poseen, aun admitiendo lo arriesgado de caer en generalizaciones:

- *La inteligencia musical* está relacionada con la capacidad de escuchar, percibir, distinguir, transformar y expresar el tono, timbre y ritmo de los sonidos musicales. Genéricamente las personas que destacan en este tipo de inteligencia se ven atraídas por los sonidos, tanto los artificiales como los que pueden encontrarse en la naturaleza y por todo tipo de melodías y composiciones musicales. Lógicamente, parece razonable conectar este tipo de inteligencia con la de personas que desarrollan su actividad como instrumentistas y cantantes, lo cual no significa que en otras ocupaciones más relacionadas con el ámbito productivo o empresarial dejen de tener interés, por ejemplo en sistemas de fabricación donde el control, ritmo e intensidad del aparataje da «pistas» del modo en que se está desarrollando el proceso de trabajo.
- *La inteligencia cinético-corporal* tiene que ver con la habilidad para emplear el cuerpo como fuente de expresión de ideas, emociones y sentimientos. Se reconocen en la persona que presenta una serie de particularidades relacionadas con la coordinación de sus miembros, sentido del equilibrio, fuerza muscular, flexibilidad y velocidad entre otras características. Este tipo de inteligencia es fácil detectarla de forma precisa en actores, deportistas, bailarines y también en instrumentistas, pero de igual modo que en el caso anterior, además de estos perfiles puros, en otros puestos de trabajo aparentemente distanciados como la profesión docente y en personas orientadas al mundo de la comunicación, la utilización del cuerpo y del lenguaje gestual puede y es un importante recurso comunicativo.
- *La inteligencia lógico-matemática* se encuentra vinculada a la capacidad de manejar números, datos, y relaciones lógicas de un modo eficiente junto al nivel de abstracción necesario. Pueden encontrarse casos de este tipo de inteligencia en matemáticos, físicos y todas aquellas personas que orientan sus estudios y actividad profesional hacia el terreno científico. Nuevamente y en el mundo de las organizaciones empresariales, el contar con un nivel adecuado de esta inteligencia puede ser de extraordinaria utilidad.
- *La inteligencia lingüística* se encuentra íntimamente ligada en esencia a la capacidad de emplear de manera eficaz las palabras y todo lo relacionado con la sintaxis del lenguaje, fonética, semántica y todas sus dimensiones prácticas. Normalmente este tipo de personas se caracterizan por su facilidad para redactar, leer y la facilidad para aprender idiomas. No se está hablando, por tanto, de literatos y novelistas en un sentido puro, sino también de otro conjunto de puestos de trabajo que inevitablemente y en mayor o menor medida requieren de unos niveles de comunicación verbal tanto oral como escrita para el desarrollo adecuado de sus tareas.

- *La inteligencia espacial* relacionada con la capacidad de observar con certeza la imagen visual y espacial, representar gráficamente las ideas, y otros elementos como los colores, formas, figuras y todos aquellos elementos afines junto a las interrelaciones que se pueden producir entre ellos. Este tipo de inteligencia parece estar especialmente conectado con aquellas personas que tiene la capacidad para pintar y entender mapas, planos y croquis. De igual modo que estas características podrían definir la figura de un médico o de un arquitecto, también pueden ser importantes aunque en otro rango —no necesariamente inferior— para otro conjunto de profesiones y puestos de trabajo como en el caso de conductores, guías y porteadores por citar solo algunos.
- *La inteligencia interpersonal* está íntimamente vinculada a la habilidad de percibir los estados emocionales de las personas con las que se interactúan. En general está muy desarrollada en aquellas personas que disfrutan trabajando en equipo y que, a menudo, resultan convincentes en procesos negociadores donde es necesario convencer a la otra parte. En esta panoplia de perfiles pueden encuadrarse todos los puestos de trabajo imaginables si se tiene en cuenta que la gran parte del trabajo que se desarrolla en nuestra actual sociedad se encuentra próxima a las personas (compañeros, clientes, usuarios, proveedores, alumnos...). La capacidad de establecer *rapport* o *sintonía* con las personas con las que nos relacionamos físicamente o a través de otros entornos digitales son ejemplo de cómo una buena conexión allana el camino del entendimiento.
- *La inteligencia intrapersonal* no podría entenderse sin mencionar a la autoinspección o la capacidad de «bucear» en el interior de uno mismo y actuar en consecuencia. La persona que cultiva y desarrolla esta inteligencia suele tener una acertada imagen de sí mismo, conociendo sus puntos fuertes y limitaciones. Esta inteligencia es propia de personas reflexivas y de razonamiento preciso que aun no prodigándose en exceso cuando lo hacen sentencian. Curiosamente este tipo de inteligencia puede que sea una de las menos consideradas y más interesantes a la hora del desarrollo personal y profesional como parece indicar el elevado número de libros de autoayuda que imperan en el mundo editorial.
- *La inteligencia naturalista* vinculada a la capacidad de diferenciar, clasificar y emplear adecuadamente los recursos que proporciona el medio ambiente rural o urbano. Es fácil advertir este tipo de inteligencia en personas con sensibilidad ecológica y que aman a los animales y las plantas. Esto no quiere decir que esta inteligencia sea patrimonio exclusivo de botánicos y naturalistas. También es una parcela que está vinculada a otro tipo de trabajos relacionados con la explotación de los recursos naturales y el entorno en el que se encuentran. Incluso, puede que la tan de moda *Responsabilidad Social Corporativa* tenga su fundamento en este tipo de inteligencia aunque con un marcado acento social.

Estas inteligencias, son las que llevan a entender inicialmente a H. Gardner que, si por algo se caracterizan, es por la capacidad de resolver problemas o crear productos valiosos en una o más culturas. Tiempo más tarde ofrece, sin embargo, una definición más elegante, al hacer referencia a un potencial biopsicológico para procesar información que puede activarse en un marco cultural, bien para resolver problemas o para crear productos que tienen valor para una cultura.

El cambio producido interpreta que las inteligencias no son algo que se puedan ver o contar sino que son potencialidades, que posiblemente se activan o no en atención a los valores de una cultura determinada, de las oportunidades disponibles en esa cultura y de las decisiones tomadas por cada persona, su familia u otros agentes de socialización.

Recientemente Gardner (2006) habla de cinco mentalidades para el futuro, cinco tipos de mentes que las personas deberían tener y, por supuesto, desarrollar para enfrentar la vida en este siglo XXI recién estrenado. Concretamente se refiere a las siguientes: 1) *Mente Disciplinada* que trabaja ordenadamente y formada a través de un modelo académico y de estudios formales de una profesión u oficio; 2) *Mente Sintetizadora* que busca, extrae y ensambla información de múltiples fuentes y las transforma en un conjunto de conocimientos que pueden utilizarse para él y las demás personas; 3) *Mente Creativa*, que propone nuevas ideas y que si es necesario genera propuestas innovadoras novedosas, pero sobre todo prácticas, orientadas a la solución de problemas; 4) *Mente Respetuosa*, sensible a la diversidad y a apreciar y valorar las diferencias individuales y colectivas desde una perspectiva integradora y finalmente, 5) *Mente Ética*, que considera el papel que la persona puede aportar a la sociedad. En conjunto un arsenal de inteligencias que con independencia de su intensidad, todo el mundo tiene sin que necesariamente una tenga que ser más importante que otra.

Cuestión distinta —siempre desde nuestro particular punto de vista— es la idoneidad de cada una de ellas para el diseño y desarrollo de un determinado tipo de actividad, profesión u oficio y el grado en que esta haya podido ser entrenada en su óptima adecuación de la persona al puesto de trabajo.

4. Las Competencias

Hay que remontarse a comienzos de la década de los años 70 del pasado siglo cuando D. McClelland (1973) define inicialmente el término *competencia* como *aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo*, anteponiendo su significado y dimensión al enfoque educativo para ponerlo en correspondencia con otros elementos alternativos como el género, etnia o clase social para medir el rendimiento laboral de la persona en el contexto organizativo.

S. Bloom (1975) hace referencia a las *competencias*, aunque desde la óptica educativa, al mencionar que la enseñanza basada en *competencias*, se asienta en cinco grandes postulados: 1) todo aprendizaje es esencialmente individual; 2) el individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta hacia la consecución de un conjunto de metas a lograr; 3) el proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él (algo no tan sencillo como pudiera parecer); 4) el conocimiento preciso de los resultados contribuye a facilita el proceso aprendizaje y 5) es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad en las tareas de aprendizaje.

Los principios enumerados por Bloom se convierten tiempo después en la referencia a partir de la cual se construyeron los modelos de educación y formación basados en *competencias* tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña. Fue precisamente en este último país, donde el modelo fue aceptado, consolidándose hasta hoy en día. La *competencia* era entendida como el resultado necesario de la formación (Tuxworth, 1989).

Según Boyatzis (1982) el término *competencia* tiene que ver con esa característica subyacente de la persona, que esta causalmente relacionada con un criterio de referencia de actuación exitosa en el puesto de trabajo o en otra situación. Lo que, al menos, puede hacer reparar en tres aspectos clave: 1) que como *característica subyacente* forma parte de la personalidad y puede predecir una amplia variedad de comportamientos tanto en el trabajo como en la vida personal; 2) que al estar *causalmente relacionada* es debido a que es la causa de algo o predice un comportamiento y 3) al definir un *criterio de referencia de actuación exitosa* explica que las *competencias* podrán predecir cómo se realizará una actuación (bien-regular-mal; mejor-peor) a partir de unos criterios estandarizados.

De este modo y de forma preliminar las *competencias* pueden consistir en: 1) *Motivos*, entendidos como la necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Por ejemplo: la necesidad de un logro; 2) *Rasgos de carácter* o predisposición general a conducirse o reaccionar de modo determinado. Por ejemplo: confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés o a la frustración; 3) *El Concepto de uno mismo* o lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado a realizar, orienta el patrón de comportamiento individual; 4) *Los Conocimientos* o lo que se sabe sobre una técnica, ciencia y/o habilidad, determina la capacidad de actuación y, por tanto, condiciona al comportamiento y, por último, 5) *Capacidades cognitivas y de conducta*, ya sean ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa).

En suma, un conjunto de matizaciones orientadas a una mejor definición del término *competencia* que tiempo más tarde no pasan inadvertidas a Lawler (1994) a quien se le debe su aplicabilidad práctica al mundo empresarial o como

las ventajas de pasar a una empresa gestionada por *competencias*, implica el paso de la burocratización a un modelo sistémico-organizativo.

En nuestro país, los trabajos realizados por S. Pereda y F. Berrocal (2001) se inspiran en las ideas de G. Le Boterf, F. Vincent y S. Barzucchetti (1993) que describen cinco elementos que, en opinión de estos autores, ayudan a definir la naturaleza de la *competencia*. Estos elementos se corresponderían con cinco tipos de saberes: 1) *Saber* o conocimientos que posee la persona y que le permitirán llevar a cabo los comportamientos incluidos en la *competencia*; 2) *Saber Hacer* o la capacidad que tiene esa persona para aplicar aquellos conocimientos orientados a la solución de problemas o conflictos; 3) *Saber Estar* o la realización de esos comportamientos en función de los procedimientos propios de la organización; 4) *Querer hacer* o querer llevar a cabo los comportamientos que articulan a la *competencia*, lo que alude directamente a la motivación del individuo y, finalmente 5) *Poder hacer* o las características organización que permiten al individuo disponer de los medios y recursos pertinentes necesarios para desarrollar su *competencia*.

También merecen destacarse los estudios de naturaleza taxonómica de J.M. de Haro (2004), quien en un intento por sistematizar en un orden lógico la infinidad de modelos explicativos —posiblemente tantos como autores— realiza una gran división entre modelos que consideran a la *competencia* como variable dependiente o independiente de otras tantas.

En este segundo caso, al ser caracterizada como variable independiente, la *competencia* se contempla como causa u origen del desempeño o resultado. A su vez, las causas que determinan el desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores es de varios tipos: el que se basa en rasgos, en conductas o en una combinación de ambos. De este modo, concluye señalando que la *competencia* es un constructo con el que se califican comportamientos relacionados entre sí, siendo éstos los responsables directos de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo.

4.1. Las competencias desde el prisma del mercado laboral

Si hasta este momento se ha comentado, aunque someramente, el estudio competencial desde una perspectiva más conceptual y académica, es momento de abordarlo desde la dimensión relativa al *mercado laboral*.

Es evidente que una definición competencial sin una conexión real con el mundo del trabajo, se quedaría en un conjunto de buenas intenciones pero distante de una realidad social. Es por ello, que el análisis competencial desde la perspectiva laboral se hace necesaria desde posiciones más tangibles.

En un contexto donde la oferta y demanda de la fuerza de trabajo interactúan entre sí obligadas a un punto de encuentro, donde conciliar posiciones, es

donde puede ponerse el punto de mira en la búsqueda de un sentido explicativo. En este sentido y según el Informe Ejecutivo, realizado por la Unidad de Estudios de la ANECA, denominado *El Profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento* (2007a), se mencionan cinco grandes familias de *competencias* requeridas por el puesto de trabajo y, por extensión, en el *mercado laboral*. Son las siguientes *competencias* relacionadas con *el conocimiento, el análisis y la innovación, la gestión del tiempo, la organización y la comunicación*. Estas cinco familias son las que en su máximo desarrollo dan lugar a diecinueve *competencias* (ver Cuadro 1) que son prácticamente coincidentes desde la exigencia del *mercado laboral* como desde la perspectiva del *empleador*.

Cuadro 1
Competencias Requeridas Mercado Laboral / Empleador

Competencias	
Dominio de su área o disciplina	Capacidad para trabajar en equipo
Conocimientos de otras áreas o disciplinas	Capacidad para movilizar las capacidades de otros
Pensamiento analítico	Capacidad para hacerte entender
Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos	Capacidad para hacer valer tu autoridad
Capacidad para negociar de forma eficaz	Capacidad para utilizar herramientas informáticas
Capacidad para rendir bajo presión	Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones
Capacidad para detectar nuevas oportunidades	Predisposición para cuestionar ideas propias o ajenas
Capacidad para coordinar actividades	Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes
Capacidad para usar el tiempo de forma efectiva	Capacidad para redactar informes o documentos
Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros	

Fuente: ANECA-REFLEX (2007a). *El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento* (Informe Ejecutivo) y ANECA-REFLEX (2007b). *informe Empleadores (Titulados Universitarios y Mercado Laboral)*.

4.2. Una redefinición del término Competencia

Es oportuno aclarar que la posición defendida en este trabajo no pretende en modo alguno cuestionar ninguna de las anteriores construcciones del significado *competencia*. Más bien al contrario, se tratará de potenciar las diferentes y siempre interesantes interpretaciones realizadas, favoreciendo el debate terminológico del constructo.

Tras una primera aproximación inicial al término *competencia* es nuestra intención remarcar el peso individual frente a lo grupal, o si se quiere lo «psico» frente a lo «socio» en un intento modelizador del constructo que se presenta.

Desde un posicionamiento inicial, tres son —siempre a nuestro modo de ver— las dimensiones que pueden ayudar a la modelización del término *competencia*, con independencia del ámbito (académico y/o profesional) que se esté considerando.

Sin que se pretenda dar un inventario cerrado a cada una de las siguientes dimensiones, quedando, éstas se constituyen en un marco de referencia flexible y receptivo a nuevos elementos. Son las siguientes:

— *La primera dimensión* se relaciona con los *Conocimientos* (reglados o no reglados) con los que una persona cuenta desde una perspectiva teórica-práctica. Son por tanto, desde aquellos reconocidos oficialmente a los que provienen de las vivencias y experiencias que jalonan la vida cotidiana.

El componente teórico —lo que es o debe ser— junto al práctico —lo que hago o lo que se debe hacer— enmarca a tres tipos de conocimientos: 1) los *generales*, necesarios para realizar el puesto de trabajo y que se componen de diferentes materias imprescindibles para su desarrollo; 2) los *específicos*, orientados hacia parcelas concretas de actividad relacionados con la organización, planificación y seguimiento de las tareas y actividades y, por último, 3) los *adaptados* provenientes de otras áreas de conocimiento pero igualmente necesarios para el desarrollo del puesto. En este caso podrían mencionarse por ejemplo los conocimientos informáticos y de idiomas.

— *La segunda dimensión* queda vinculada a las *Capacidades*, entendidas como el potencial relacionado con las características naturales del individuo para gestionar determinadas situaciones.

Es importante precisar que si todo el mundo «nace» con éstas, no siempre lo hace en las mismas proporciones ni adquiere el mismo desarrollo debido a la influencia de los aspectos ecológicos y ambientales para explicar las diferencias existentes en su desarrollo.

Ejemplos de esta dimensión son: el *Compromiso ético*, la *Comunicación*, el *Aprendizaje Autónomo*, la *Adaptación y flexibilidad*, el *Autocontrol per-*

sonal, la Automotivación, la Iniciativa, la Decisión, el Autoconocimiento intrapersonal, la Sensibilidad interpersonal, la Creatividad, la Influencia sobre personas, la Dirección de personas, el Desarrollo de personas, el Análisis de problemas y la Síntesis por citar sólo algunos.

- La tercera dimensión o *Habilidades*³ se refieren a ciertas destrezas no necesariamente heredadas, ni tan siquiera sospechadas por el propio individuo, que al ser (re)descubiertas y potencialmente entrenadas permitirán un mejor desarrollo profesional de la persona en su relación con el puesto de trabajo y el entorno.

En esta dirección puede hablarse de un conjunto de técnicas tales como: el Conocimiento del entorno, el *Reconocimiento de la diversidad, el Reconocimiento de la multiculturalidad, la Búsqueda de información, la Gestión de proyectos, la Presentación de ideas, la Proactividad, la Motivación hacia las personas, el Liderazgo personal, el Trabajo en equipo, la Negociación, la Orientación y servicio al cliente, la Toma de decisiones, y la Resolución de problemas* entre otras.

5. Un marco integrador de elementos competenciales con *inteligencias múltiples*

Bajo este esquema y a través de los *conocimientos, capacidades y habilidades*, como marco referencial, es posible el diseño, desarrollo e implantación de un *Modelo de Gestión por Competencias*.

Antes de analizar en detalle el encaje entre los elementos competenciales que se proponen y el modelo basado en las inteligencias múltiples, es oportuno preguntarse si finalmente puede establecerse alguna relación entre el concepto de *competencia* y de *cualificación*.

Aunque intuitivamente pueda resolverse este aparente conflicto, no está de más revisar algunos de los comentarios, que diferentes autores han realizado sobre el tema

L. Alex (1991) resuelve esta conexión señalando que si la *cualificación* responde a una dimensión personal, la *competencia* forma parte de ella (de la *cualificación*) y responde a una dimensión social. En esta misma línea M. Alaluf y M. Stroobants (1994) señalan como la *competencia* forma parte de la *cualificación* y como sirve para demostrarla o ponerla a prueba.

³ En la literatura anglosajona pueden identificarse a través del término *skills* (destrezas) y, lo que es más importante, pueden entrenarse a través de la formación.

En este sentido, resultan especialmente interesantes las reflexiones que M. Stroobants (1991) realiza, cuando profundiza en la innegable *construcción social de la cualificación* y lo efectos que tiene sobre las personas.

Estos aspectos llevan a reflexionar acerca de la naturaleza estática o dinámica de ambos conceptos. Autores como M. Gallart y C. Jacinto (1996) y nuevamente M. Stroobants (1999) coinciden en señalar un carácter más estable o estático para la *cualificación* y más variable o dinámico para la *competencia*.

Otro autor como D. Colardyn (1996) profundiza en matices especialmente singulares, que le llevan a plantear el escenario de la *cualificación* con lo formal, mientras que el competencial con lo no «formal» o, si se prefiere, con lo «informal» (ver Cuadro 2).

Cuadro 2
Cualificaciones / Competencias

Cualificaciones	Competencias
Capacidades adquiridas y reconocidas por el sistema educativo	Capacidades adquiridas por la experiencia vital (vida personal y profesional)
Centrado en el conocimiento de materias y/o disciplinas	Centrado en la producción de resultados, conectado en mayor o menor medida a un contexto personal y/o profesional concreto
Centros educativos perfectamente identificables	El lugar de formación son a menudo las circunstancias vitales
La duración del aprendizaje está predefinida	El aprendizaje es independiente de su duración
Presenta una dimensión colectiva para las clasificaciones profesionales	Presenta una dimensión individual que por ejemplo no es representativa en figuras como el convenio colectivo

Fuente: Adaptación de (Colardyn, 1996: 54). «Cualificaciones y competencias».

G. Le Boterf (2000), en una visión más estratégica, aborda el necesario maridaje entre *competencias* y *cualificación* ya que facilitaría la caída en una desigualdad social y la posibilidad de contribuir de un modo cierto a la empleabilidad del sistema.

Esta empleabilidad se convierte en una cuestión armónica, donde la adecuación entre personas y puestos de trabajo, no puede entenderse sin un necesario equilibrio entre *cualificación* y desarrollo competencial. En la medida en que exista una correspondencia entre estas variables, será factible la construcción de

una sociedad más igualitaria y abierta a «digerir» el vértigo del cambio. Así pues es en este contexto, donde con independencia de los matices concretos, es posible advertir una conexión concreta entre cualificación y competencia.

La idea que ahora se persigue es la de integrar desde una perspectiva cualificadora y en un mismo constructo las competencias y el «reparto» de inteligencias múltiples en un doble escenario: el del puesto de trabajo (ver Cuadro 3) y el de la persona que ocupa esta posición (ver Cuadro 4).

A la vista de la información recogida en estos cuadros y del «cruce» de informaciones, por un lado, entre competencias e inteligencias y, por otro, de perfiles profesionales y personales, un rápido análisis inicial conduce a pensar en la existencia o no de un equilibrio entre estos elementos.

Dicho de otra forma:

- ¿Existe adecuación entre las inteligencias y las competencias desde el punto de vista del puesto de trabajo? y ¿Desde la óptica de la personal?
- ¿Existe adecuación de las inteligencias requeridas por el puesto y las que muestra la persona? y ¿Entre las competencias requeridas por el puesto y las que proporciona la persona?

Con respecto a la primera cuestión parece darse una adecuación entre las *inteligencias* y las *competencias* desde el punto de vista del puesto de trabajo (ver Cuadro 3). Igualmente, desde la óptica personal del trabajador, este también encontrarse en un razonable equilibrio entre sus *inteligencias* y las *competencias* que aporta (ver Cuadro 4).

Siguiendo con este análisis y respondiendo a la pregunta acerca de si existe adecuación de las inteligencias requeridas por el puesto y las que muestra la persona, comparando los dos gráficos se observa que el trabajador cuenta con mejores valoraciones que, en principio, los requerimientos que le exige el puesto. En cuanto a la comparativa entre competencias requeridas por el puesto y las que proporciona la persona, se observa que mientras existe un equilibrio en el grado de conocimientos, las capacidades y habilidades de la persona son mayores que las «exigencias» del puesto de trabajo, por lo que el trabajador se encuentra bien posicionado.

Es obvio señalar que la evaluación realizada en este ejemplo, de un modo casi intuitivo, no habría sido posible llevarla a cabo sin un anterior diseño del puesto de trabajo y las oportunas mediciones realizadas a la persona a través de diferentes tests de control tanto para los inteligencias múltiples como los aspectos competenciales y que lógicamente se vinculan a los procesos de selección, formación y desarrollo de los recursos humanos.

Cuadro 3
Perfil del Puesto de Trabajo

Puesto de Trabajo: XXX			Escala											
Tipos de Inteligencias Múltiples	It.	Tipo	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.		
	a.	Musical	■	■										
	b.	Cinético-corporal	■	■										
	c.	Lógico-matemática	■	■	■	■	■	■	■					
	d.	Lingüística	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	e.	Espacial	■	■	■									
	f.	Interpersonal	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	g.	Intrapersonal	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Tipos de Competencias Profesionales	Conocimientos	Generales	1.	Materia 1	■	■								
			2.	Materia 2	■	■	■							
			3.	Materia 3	■	■	■	■						
		Específicas	4.	Organización	■	■	■	■						
			5.	Planificación	■	■	■	■	■					
			6.	Seguimiento	■	■	■	■						
		Adaptadas	7.	Informática	■	■	■	■						
			8.	Idiomas	■	■	■	■	■					
			9.	Otros...	■	■	■							
	Capacidades	10.	Compromiso ético	■	■	■	■	■	■					
		11.	Comunicación	■	■	■	■	■	■	■	■			
		12.	Aprendizaje autónomo	■	■	■	■	■	■	■	■			
		13.	Adaptación y flexibilidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		14.	Autocontrol personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		15.	Automotivación	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		16.	Iniciativa	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		17.	Decisión	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		18.	Autoconocimiento intrapersonal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		19.	Sensibilidad interpersonal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		20.	Creatividad	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		21.	Influencia sobre personas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		21.	Dirección de personas	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		22.	Desarrollo de personas	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		23.	Análisis de problemas	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		24.	Síntesis	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	25.	Otros...	■	■	■									
	Habilidades	26.	Conocimiento del entorno	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		27.	Reconocimiento de la diversidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		28.	Reconocimiento de la multiculturalidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		29.	Búsqueda de información	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		30.	Gestión de proyectos	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		31.	Presentación de ideas	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		32.	Proactividad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		33.	Motivación hacia las personas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		34.	Liderazgo personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		35.	Trabajo en equipo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		36.	Negociación	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		37.	Orientación y servicio al cliente	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		38.	Toma de decisiones	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
		39.	Resolución de problemas	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
40.		Otros...	■	■	■									

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4
Perfil de la Persona

D. XXX (apellidos y nombre)			Escala										
Tipos de Inteligencias Múltiples	It.	Tipo	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
	a.	Musical	■	■									
	b.	Cinético-corporal	■	■	■	■							
	c.	Lógico-matemática	■	■	■	■	■	■					
	d.	Lingüística	■	■	■	■	■	■	■	■			
	e.	Espacial	■	■	■	■							
	f.	Interpersonal	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	g.	Intrapersonal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Conocimientos	Generales		1.	2.	3.	4.							
			2.	Materia 2	■	■	■						
			3.	Materia 3	■	■	■	■					
	Específicas		4.	Organización	■	■	■	■					
			5.	Planificación	■	■	■	■	■				
			6.	Seguimiento	■	■	■						
	Adaptadas		7.	Informática	■	■	■	■					
			8.	Idiomas	■	■	■	■	■				
			9.	Otros...	■	■	■						
Tipos de Competencias Profesionales	Capacidades		10.	Compromiso ético	■	■	■	■	■	■			
			11.	Comunicación	■	■	■	■	■	■	■		
			12.	Aprendizaje autónomo	■	■	■	■	■	■			
			13.	Adaptación y flexibilidad	■	■	■	■	■	■	■		
			14.	Autocontrol personal	■	■	■	■	■	■	■		
			15.	Automotivación	■	■	■	■	■	■	■		
			16.	Iniciativa	■	■	■	■	■	■	■	■	
			17.	Decisión	■	■	■	■	■	■	■	■	
			18.	Autoconocimiento intrapersonal	■	■	■	■	■	■	■	■	
			19.	Sensibilidad interpersonal	■	■	■	■	■	■	■	■	
			20.	Creatividad	■	■	■	■	■	■	■	■	
			21.	Influencia sobre personas	■	■	■	■	■	■	■	■	
			21.	Dirección de personas	■	■	■	■	■	■	■	■	
			22.	Desarrollo de personas	■	■	■	■	■	■	■	■	
			23.	Análisis de problemas	■	■	■	■	■	■	■	■	
		24.	Síntesis	■	■	■	■	■	■	■	■		
		25.	Otros...	■	■	■							
Tipos de Competencias Profesionales	Habilidades		26.	Conocimiento del entorno	■	■	■	■	■	■	■		
			27.	Reconocimiento de la diversidad	■	■	■	■	■	■	■	■	
			28.	Reconocimiento de la multiculturalidad	■	■	■	■	■	■	■		
			29.	Búsqueda de información	■	■	■	■	■	■	■		
			30.	Gestión de proyectos	■	■	■	■	■	■	■		
			31.	Presentación de ideas	■	■	■	■	■	■	■	■	
			32.	Proactividad	■	■	■	■	■	■	■	■	
			33.	Motivación hacia las personas	■	■	■	■	■	■	■	■	
			34.	Liderazgo personal	■	■	■	■	■	■	■	■	
			35.	Trabajo en equipo	■	■	■	■	■	■	■	■	
			36.	Negociación	■	■	■	■	■	■	■	■	
			37.	Orientación y servicio al cliente	■	■	■	■	■	■	■	■	
			38.	Toma de decisiones	■	■	■	■	■	■	■	■	
			39.	Resolución de problemas	■	■	■	■	■	■	■	■	
			40.	Otros...	■	■	■						

Fuente: Elaboración propia.

6. Las adecuaciones, repercusiones y estrategias de actuación

Si hasta este momento se ha comentado el posible alineamiento entre todas estas categorías (inteligencias-competencias y persona-puesto) esto no tiene por qué comportar necesariamente un equilibrio.

El análisis de la adecuación entre inteligencias —competencias y persona— puesto obliga a esquematizar las posibles situaciones y repercusiones que pueden producirse.

Estas son algunas de las cuestiones que pueden plantearse:

— *¿Existe adecuación entre las inteligencias y las competencias desde el punto de vista del puesto de trabajo?* Lo ideal obviamente es que exista un perfecto encaje entre ambas dimensiones desde el momento en que el puesto se diseña, ya que a través de estos elementos se construye el puesto de trabajo. Ante un «desencuentro» entre ambas, el mal diseño del puesto puede tener serias repercusiones a nivel organizativo, por lo que su redefinición se hace clave al igual que la formación necesaria para un posterior desarrollo del mismo.

Un ejemplo puede ayudar a una mejor comprensión. Si el puesto de trabajo considerado es el de *Director de Recursos Humanos*, la *inteligencia interpersonal* y la *intrapersonal* deben tener proporcionalmente más peso que la *musical* o la *cinético-corporal*, de igual modo que en el terreno de las *competencias*, el *compromiso ético*, el *desarrollo de personas* y las *habilidades negociadoras* se imponen a otras que en este contexto resultan no ser tan relevantes.

— *¿Existe adecuación entre las inteligencias y las competencias desde el punto de vista de la persona (que ocupa o está llamado a ocupar el puesto de trabajo)?* En principio parece razonable, pensar que del mismo modo que según el tipo de *inteligencia*, se fomentan un determinado tipo de *competencias*, también las *competencias* fomentan el desarrollo de determinadas *inteligencias*. Examinar, por tanto, el «mapa personal» del individuo y aprovechar el «arsenal» de elementos que puede aportar y como se relacionan entre sí, es clave para encontrar al mejor candidato durante el proceso de selección.

Por ejemplo, si durante el reclutamiento se observan a varias personas y en alguna de ellas domina un determinado número de conocimientos no reglados en materias específicas, esta puede ser una llamada de atención hacia aquellas personas que vitalmente pueden crecer en la organización de un modo más rápido que otras.

Desde esta perspectiva, nunca será «suficiente» el nivel de inteligencias y de competencias existentes en la persona, en el sentido de que siempre es posible adquirir, estimular y desarrollarlas más y mejor. Incluso cuando

los niveles den poco margen a la mejora el ya solo mantenimiento comporta esfuerzos y movilización de recursos importantes.

- *¿Existe adecuación entre las inteligencias requeridas por el puesto y las que muestra la persona?* En línea con lo anterior, parece razonable pensar que las inteligencias necesarias para un puesto y las de la persona deben coincidir, ya que de no hacerlo ello podría suponer, bien un redimensionamiento del puesto desde esta perspectiva o la selección de un nuevo candidato más acorde a las necesidades existentes o, en su caso, trazar un plan de formación y desarrollo a medida con la persona que puede estar localizado en esa posición. Un ejemplo puede ayudar a explicar mejor esta posibilidad.

Piénsese, por ejemplo, en un puesto de representación comercial, donde los aspectos interpersonales son claves para su día a día. Si en este supuesto la persona tuviera un perfil bajo pero fuera completado por una inteligencia intrapersonal elevada, esta debilidad podría convertirse en una oportunidad de crecimiento personal, al entenderse que el buen conocimiento de uno mismo, permite explorar otro tipo de facetas y, por consiguiente, de *inteligencias* que incluso «tirarían» de las *competencias*.

- *¿Existe adecuación entre las competencias requeridas por el puesto y las que proporciona la persona?* No puede negarse que no siempre es sencillo buscar la mejor correspondencia competencial entre persona y puesto de trabajo. Cuando esta situación se produce, pueden suceder dos efectos: el de la *sobrecualificación* y el de la *subcualificación*.

Según J. Mato (1995: 21): «*El termino de sobre-cualificación se refiere a la dotación de un nivel de estudios superior al requerido por el puesto de trabajo. Son sobre trabajadores sobre-cualificados los que han adquirido más estudios de los necesarios para desempeñar correctamente su trabajo. Así pues la sobre-cualificación es una de las dos manifestaciones (la otra es la subcualificación) de lo que a su vez constituye una simplificación del problema de la adecuación, es decir, la división en dos grupos de los trabajadores inadecuados.*»

Existe, por decirlo de algún modo, una sobrecualificación o si se quiere expresar en otros términos un «puesto que se queda pequeño» para la valía de la persona. Esta situación puede provocar consecuencias terribles para la persona en términos de desmotivación y en casos más extremos efectos psicológicos profundos como la depresión.

Sin duda un auténtico drama humano en el que la persona se ve «atrapado» en el puesto. Todo ello sin olvidar el serio impacto que puede provocar a la organización en términos de rentabilidad. Como señala A. Alba (1992: 259-278), se estima que, para los sobre-cualificados, la rentabilidad de la educación adquirida en exceso, dada por su nivel salarial, será inferior a la obtenida por aquellas personas que, con un nivel equivalente de educación, ocupan empleos adecuados. Ante situaciones de este estilo cabe esperar un dimensionamiento del puesto por parte de la persona —algo que no todas las culturas organizativas lo permiten— una mejor

redefinición del puesto o la necesaria recomendación de ubicar a la persona en otra posición o incluso su promoción.

No por ello debe olvidarse otro efecto de signo contrario pero igualmente desagradable, la subcualificación en el puesto o razonando en términos similares a los anteriores un «puesto que se queda grande» para la persona que lo ocupa. Este planteamiento sintoniza con el popular *Principio de Peter*, que L. Peter y R. Hull (1970), según el cual todo el mundo crece en las organizaciones hasta alcanzar su nivel de incompetencia profesional.

En esta situación, las consecuencias pueden ser extremadamente preocupantes cuando se tiene la sensación de que el puesto «puede» con la persona, ocasionando en muchas ocasiones estrés, agotamiento y en casos extremos abandono de la tareas y depresión. Ante estas circunstancias, de nuevo un mejor redimensionamiento del puesto, la reubicación del trabajador y una formación activa pueden ser elementos que ayuden a mitigar o paliar estas situaciones.

7. Algunas reflexiones finales

Este trabajo ha pretendido poner en correspondencia el concepto de *competencia* con el de *inteligencia*, más concretamente el de *inteligencias múltiples*, dos conceptos que hasta ahora no han sido relacionados de un modo directo, en parte, debido a la «resonancia» psicológica del primero en su abordaje desde el ámbito sociológico.

Hasta no hace mucho tiempo, en la gestión de recursos humanos, muchos de los procesos esenciales como, por ejemplo, el de selección de personal, se hacía considerando —casi exclusivamente— los conocimientos que, en general se identificaban con las titulaciones regladas y erróneamente las únicas reconocibles.

Tiempo más tarde, las organizaciones siendo conscientes de que el *curriculum vitae* no era el único medio objetivo, comenzaron a dar paso a otro tipo de destrezas que finalmente se ven envueltas bajo el «paraguas» de las competencias. Este notable avance, si fue fundamental y aún en la actualidad lo sigue siendo, no es, sin embargo, totalmente definitivo a la hora de realizar la gestión de personas —claro está que desde nuestro punto de vista— porque si es cierto que veladamente se ha considerado a la inteligencia como «telón de fondo», no lo es menos que, en general, se haya valorado a la inteligencia numérica (cuantitativa) casi como la única «seria», sin reparar en la existencia de otras tantas de ese abanico que H. Gardner denomina *inteligencias múltiples*.

El desarrollo de este trabajo ha propuesto una nueva definición del término *competencia* entendida como la adquisición, estimulación y desarrollo de un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que favorecen la cualificación personal y profesional de la persona.

Si desde una perspectiva holística, la concepción de cada realidad es un todo distinto a la suma de las partes, la construcción del término *competencia* es algo más que la suma de escenarios que concurren en su definición inicial.

Una de las contribuciones de este estudio ha sido añadir a la propuesta de un esquema explicativo competencial una identificación de las *inteligencias* más idóneas, tanto para la persona como para el puesto, de modo que esto permitiera un mejor diseño y caracterización de qué es lo que requiere en conjunto la organización y, de un modo más específico, los procesos de selección, formación y desarrollo de su personal.

Estos esquemas sin embargo, no se verían totalmente desarrollados si no se contara con sistemas paralelos de gestión enfocados a la evaluación del potencial y también del rendimiento del trabajador.

De este maridaje entre *competencias* e *inteligencias* es posible que tanto una como otra —y, sobre todo, de forma inicial— puedan contemplarse como efecto y causa a la vez de aquella con la que se relaciona. Ahora bien, ampliando el campo de análisis, si estas conexiones se realizan simultáneamente en varias direcciones y sentidos, las competencias e inteligencias entretejerían una estructura donde se produce una transformación del espectro causal al correlacional.

En este sentido, es importante contemplar las posibilidades de un redimensionamiento biunívoco, de la persona hacia el puesto de trabajo y del puesto de trabajo hacia la persona, de manera que en este contexto de flexibilidad y adaptación mutua tanto del puesto, pero sobre todo del trabajador, pueda realizarse una arquitectura conjunta que beneficie en última instancia a la organización.

En suma, si bien con esta propuesta no podría asegurarse la respuesta definitiva a la adecuación de las personas a los puestos de trabajo de un modo absolutamente incontestable, cuanto menos puede pensarse en la posibilidad de iniciar un nuevo esquema de actuación más adaptado a las necesidades de las personas en el contexto de organizaciones, donde trabajadores, empresa y sociedad deben salir beneficiadas.

Referencias bibliográficas

- ALBA, A. (1992): «Mismatch in the spanish labor market overeducation», en *Journal of Human Resources*, 28-2, pp. 259-278.
- ALALUF, M. y STROOBANTS, M. (1994): «¿Moviliza la competencia al obrero?», en *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, pp. 46-55.
- ALEX, L. (1991): «Descripción y registro de las cualificaciones. El concepto de cualificación», en *Formación Profesional*, 2, pp. 23-27.
- ALONSO, L.; FERNÁNDEZ, C. y NYSSSEN, J. (2009): *El debate de las competencias*, Madrid, ANECA.
- ANECA-REFLEX (2007a): *El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento (Informe Ejecutivo)*, Madrid.

- ANECA-REFLEX (2007b): *Informe Empleadores (Titulados Universitarios y Mercado Laboral)*, Madrid.
- BLOOM, S. (1975): *Evaluación del aprendizaje*, Buenos Aires, Troquel.
- BOYATZIS, R. (1982): *The competence manager*, New York, John Wiley & Sons.
- BROWN, J.; COLLINS, A. y DUGUID, P. (1989): «Situated cognition and culture of learning», en *Educational Researcher*, 18-1, pp. 32-42.
- FEUERSTEIN, R.; RAND, Y.; HOFFMAN, M.B. y MILLER, R. (1980): *Instrumental Enrichment, Baltimore*, University Park Press.
- GALLART, M. y JACINTO, C. (1996): «Adolescencia, pobreza, educación y formación para el trabajo», en KOTERLLNIK, I. y JACINTO, C. (comps.): *Adolescencia, Pobreza, Educación y Trabajo*, Buenos Aires: UNICEF-Red Latinoamericana de Educación y Trabajo-Editorial Losada.
- GARDNER, H. (1983): *Frames of Mind: The theory of Multiple intelligences*, New York, Basic Books.
- GARDNER, H. (1993): *Multiple intelligences: The theory in practice*, New York, Basic Books.
- GARDNER, H. (2006): *Five minds for the future*, Boston, Harvard Business School Press.
- GOLEMAN, D. (1995): *Emotional intelligence*, New York, Basic Books.
- GUILFORD, J.P. (1967): *The nature of human intelligence*, New York, Wiley.
- HERRNSTEIN, R. y MURRAY, C. (1994): *The Bell Curve*, New York, Free Press.
- HARO (DE), J.M. (2004): «¿Sabe alguien qué es una competencia?», en *Dirigir personas*, 30, pp. 8-17.
- LAWLER, E. (1994): «From Job-Based to Competence-Based Organizations», en *Journal of Organizational Behavior*, 15-1, pp. 3-15.
- LE BOTERF, G. (2000): *Ingeniería de las competencias*, Barcelona, Gestión 2000.
- LE BOTERF, G.; VINCENT, F. y BARZUCCHETTI, S. (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación*, Barcelona, Gestión 2000.
- MATO, J. (1995): «Existe sobre-cualificación en España. Algunas variables explicativas», *Documentos de Trabajo* (Doc. 090/095), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Oviedo.
- MC CLELLAND, D. (1973): «Testing for competence rather than for intelligence», en *American Psychologist*, 28-1, pp. 13-20.
- OLAZ, A. (2009): «Definición de un Modelo de Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias», en *Papers*, 93, pp. 193-201.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2001): *Gestión de recursos humanos por competencias*, Madrid, Centro de estudios Ramón Areces.
- PETER, L. y HULL, R. (1970): *El Principio de Peter*, Barcelona, Plaza & Janés Editores.
- RESNICK, L. (1976): *The nature org intelligence*, Hillsdale, Erlbaum.
- STERNBERG, R.J. (1985): *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*, New York, Cambridge University Press.
- STROOBANTS, M. (1991): «Travail et competences: recapitulation critique des approches des savoirs au travail», en *Formation / Emploi*, 33, pp. 31-42.
- STROOBANTS, M. (1999): «Autour des mots gestion et competence», en *Recherche et formation*, 30, pp. 61-69.
- THURSTONE, L.L. (1939): *Primary mental abilities*, Chicago, University of Chicago Press.
- TUXWORTH, E. (1989): «Competence Based Education and Training: Background and Origins», en BURKE, J. (ed.): *Competency based education and training*, London, The Falmer Press.