

ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS EN FIRMAS DE AUDITORÍA

Xavier Llopart Pérez. ; Rafael Redondo Durán.
Universidad de Barcelona.

RESUMEN.

El presente trabajo ha sido desarrollado para determinar las competencias, tanto de habilidades como de conocimientos, del personal profesional que presta sus servicios en firmas de auditoría en los diferentes niveles de la estructura de este tipo de empresas. La determinación de estas competencias se puede utilizar tanto en procesos de movilidad, formación o para retribuciones. El trabajo empírico se ha desarrollado a través de encuestas realizadas a los responsables de recursos humanos de compañías auditoras y utilizando un panel de expertos para la contrastación previa de la fiabilidad de las mismas.

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS.

En el estudio empírico realizado, que extractamos en el presente artículo, analizamos las competencias en empresas de auditoría para mejorar los procesos de toma de decisiones que afectan a las personas que realizan su actividad profesional en este tipo de empresas.

El objetivo de la investigación realizada pretende ser múltiple. En primer lugar, pretendemos validar un conjunto de competencias de habilidades y conocimientos técnicos en tres diferentes niveles jerárquicos que integran parte de la estructura organizativa de una firma auditora. Como ya hemos indicado estos perfiles competenciales, nos han de permitir el desarrollo de procesos internos referidos a la gestión de las personas en este tipo de organizaciones.

Asimismo, vamos a examinar los rasgos principales de las políticas de recursos humanos que aplican las firmas de auditoría. Estos aspectos los estudiamos para poder definir la cultura de cada una de las firmas entrevistadas y, por tanto, inferir a partir de aquí uno o varios tipos de culturas dentro de este sector.

Posteriormente, buscaremos las relaciones que se producen entre la tipología de las firmas, su tamaño y los tipos de cultura con las competencias requeridas en los puestos de trabajo u ocupaciones definidas, verificando si existen diferencias significativas y si es posible establecer un diccionario de competencias universales para todas las empresas de auditoría empresarial.

El estudio se ha limitado al área de Catalunya donde coexisten empresas de este sector de actividad con las tipologías, tamaños y culturas que queremos analizar, teniendo en cuenta que las firmas disponen de personal que se integra en las diferentes ocupaciones estudiadas.

Hemos optado por una metodología de análisis previo, a través de panel experto para el establecimiento de un diccionario de competencias de habilidades y técnicas que fueran aplicables al sector de actividad en el que hemos ubicado nuestra investigación. Este diccionario y sus niveles conformaron el guión de 68 entrevistas en profundidad realizadas a los responsables de recursos humanos de un grupo de empresas en las que se pretendía establecer los requerimientos competenciales que solicitan a su personal, los contenidos de las cuales fueron, por último, cuantificados, lo que permitió el posterior análisis cuantitativo y tratamiento estadístico de los datos. Este tratamiento ha sido restrictivo, teniendo en cuenta la naturaleza descriptiva del estudio y los datos cualitativos manejados.

El proceso de investigación empírico llevado a término no pretende, partiendo de la muestra escogida, validar los resultados de la investigación para cualquier tipo de empresa en el ámbito de todo el estado español, sino que se limita a ofrecer una descripción de las características competenciales de habilidades y conocimientos para las tipologías descritas.

Lo que se ha pretendido es demostrar que se pueden determinar y, por tanto, existen unas competencias homologables para un grupo de empresas de un sector de actividad por ocupación, tipología, tamaño y cultura, dedicadas a la auditoría de empresas, que tengan unas características similares y, a partir de esta demostración, poder realizar aplicaciones que abarquen colectivos mayores o empresas concretas, teniendo en cuenta que en ambos casos, tal como nosotros propugnamos a la luz de nuestra investigación, la definición particular es indispensable y necesaria.

Uno de los primeros aspectos que debemos determinar se refiere a los niveles, puestos de trabajo u ocupaciones para los que vamos a intentar determinar las competencias requeridas. Para esto hay que tener en cuenta que estos puestos no tienen una denominación standard y obligatoria, aunque en la mayoría de las empresas reciben una denominación comúnmente aceptada. Independientemente de su denominación, las funciones que asumen cada uno de los miembros situados en un nivel determinado de la organización son idénticas en cualquier firma. Para el presente estudio hemos partido de la estructura organizativa que define cuatro niveles en la estructura y que son los siguientes, ordenados de mayor a menor: 1.- Director o socio sin participación; 2.- Gerente o manager; 3.- Senior o técnico y 4.- Asistente, junior o ayudante.

Algunas firmas incorporan dentro de su estructura organizativa un mayor número de niveles, que no son otra cosa más que el desarrollo de los aquí enumerados, en función del tiempo que el ocupante lleva desempeñando esa función. Así, podemos encontrar gerentes, seniors o asistentes de primer, segundo o tercer año. Otras empresas incorporan otros niveles intermedios, como pueden ser supervisor y semi - senior. Las funciones, independientemente de su denominación, son idénticas.

La carrera profesional de una persona dentro de una organización de auditoría pasaría por estos cuatro puestos de trabajo, con un período de permanencia en cada uno de ellos más o menos definido y que corresponde al tiempo de desarrollo en cada una de las funciones.

Nuestro análisis lo hemos centrado en las categorías segunda a cuarta, ya que el acceso a la categoría de socio sin participación es muy limitado y viene establecido por aspectos muy particulares en cada una de las firmas. Además, es en estos tres niveles donde creemos que la importancia del análisis competencial puede tener una mayor incidencia; por tanto, el estudio lo centramos en los puestos de gerente, senior y asistente. Estos tres puestos así agrupados podrían definir una carrera profesional de una persona que estaría situada entre siete y doce años, dependiendo del individuo y de las características de la firma, su potencial, estructura, desarrollo, etcétera.

El objetivo final del estudio es determinar las competencias para establecer los niveles de las personas que ocupen puestos en las organizaciones en estas tres ocupaciones.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.

A continuación, desarrollamos el diccionario de competencias que vamos a utilizar para el estudio de investigación que hemos llevado a término. Para su confección hemos tenido en cuenta algunos diccionarios de competencias genéricas obtenidos de diferentes fuentes, considerando que su validación se ha realizado a través de un panel de expertos formado por docentes del área objeto del análisis empírico, profesionales y expertos vinculados al mundo de la auditoría.

En cada uno de estos grupos hemos obtenido la colaboración de un número variable de personas que está situado entre los 3 y 5 colaboradores, habiéndose procedido a la validación del diccionario final por parte de todo el grupo. El total de cuestionarios válidos que nos ha permitido definir el cuestionario definitivo ha sido de 21. Seguidamente hemos procedido a la confección de un protocolo de entrevista teniendo en cuenta los objetivos de investigación fijados, habiendo realizado una muestra para validar la fiabilidad del mismo, tal como ha quedado configurado. Del análisis de los cuestionarios de muestra o pre - test y su verificación con un grupo reducido de los expertos del panel hemos procedido a la validación del protocolo definitivo con las modificaciones que, en su caso, se han considerado necesarias.

La entrevista se ha aplicado a una muestra de representantes cualificados, socios responsables de recursos humanos de firmas de auditoría, pertenecientes a diferentes empresas y ha abarcado a un colectivo de 68 personas, que corresponde al mismo número de firmas, segmentadas entre multinacionales, nacionales y despachos individuales en función del número que representa cada tipología de firma sobre el total estimado del colectivo.

Las competencias de habilidades que hemos determinado, con su correspondiente definición, son las siguientes:

| |
|---|
| Orientación hacia el logro: Supone trabajar bien, buscar la excelencia. Clara orientación a los resultados, la competitividad, la eficiencia y metas que supongan un reto. |
| Interés por el orden, la exactitud y la calidad: Tendencia a reducir la incertidumbre del entorno, control, interés por la claridad y mantenimiento de una línea a seguir. |
| Flexibilidad: Capacidad de adaptación y de trabajar con eficacia en multitud de situaciones, con diversos individuos o grupos, de apreciar los diferentes planteamientos, de adaptarse a las situaciones mientras cambian o los cambios dentro de la propia organización. |
| Búsqueda de información: Curiosidad latente, deseo de saber más. Esforzarse por encontrar más información para el análisis de temas y problemas. |
| Delegación: Capacidad de asignar trabajos a personas dependientes con el objetivo de una mayor motivación del personal y una mejora en la gestión de los trabajos. |
| Impacto e influencia: Actuar con la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás. Influencia estratégica, persuasión para alcanzar los objetivos, influencia colaboradora. |
| Comprensión de la organización: Capacidad para comprender las relaciones de poder en las organizaciones, habilidad para identificar las personas responsables de la toma de decisiones y las personas que les influyen. |
| Orientación hacia el servicio al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, tanto internos como externos, y descubrir sus necesidades. Énfasis en comprender para ayudar o servir a los demás, enfoque a las necesidades del cliente. |
| Asertividad: Intención de conseguir que otros hagan lo que uno desea, decirles lo que tienen que hacer. No es persuadir o convencer, pero tampoco se refiere al uso inadecuado del poder. |
| Desarrollo de personas: Capacidad de enseñar o fomentar el desarrollo de los colaboradores más por la intención y el efecto del desarrollo que por el interés de tener un papel formal de desarrollador. |
| Trabajo en equipo y cooperación: Intención clara de trabajar de manera cooperativa, de formar parte de un equipo. |
| Liderazgo: Intención de asumir el papel de líder, implica el deseo de conducir a otros. Se relaciona con una posición de autoridad formal, normalmente. |
| Confianza en uno mismo: Mantener el rendimiento adecuado ante el desánimo, escepticismo o indiferencia. Creencia en la propia capacidad para terminar una tarea. Decisión, deseo de asumir responsabilidades. |
| Autocontrol: Permite a una persona mantener un nivel de desempeño adecuado bajo condiciones hostiles o de stress. Mantener emociones bajo control y contrarrestar las acciones negativas cuando se trabaja en condiciones de presión. |
| Aprendizaje de los errores: Capacidad para admitir y aprender de los errores cometidos en un proceso de retroalimentación que mejore la capacidad profesional del individuo. |
| Compromiso con la organización: Deseo y capacidad del individuo para someter su comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Se manifiesta poniendo la misión corporativa por delante de las propias necesidades o prioridades personales. |
| Iniciativa: Preferencia del individuo por pasar a la acción, hacer más de lo necesario o de lo que se espera de uno en el trabajo. Proactividad. |
| Comunicación: Capacidad para la comunicación escrita y, fundamentalmente, oral para realizar presentaciones, charlas o entrevistas de alto nivel. |
| Planificación y organización: Capacidad para establecer procesos de planificación y ordenar adecuadamente el trabajo, evaluando las obligaciones asumidas y los recursos disponibles para llevarlas a término cumpliendo los objetivos. |
| Razonamiento estratégico: Capacidad para comprender las tendencias del entorno, amenazas de competidores, puntos fuertes y débiles de la organización. |
| Gestión del cambio y las relaciones: Permite comunicar una visión estratégica de la empresa a sus miembros y establecer relaciones en redes complicadas necesarias para el éxito en la gestión de la organización. |

Las competencias de conocimientos que hemos determinado son las siguientes:

| | |
|---|--|
| Conocimientos de auditoría | Dominio de las Normas Técnicas de Auditoría para la realización de estos trabajos, normas, procedimientos, muestreo estadístico aplicado y elaboración de informes de auditoría de cuentas anuales (CCAA) e informes especiales. |
| Conocimientos contables | Comprensión de unos principios contables de contabilidad (C.C.A.A) hasta llegar a un análisis de los estados financieros y conocimiento de los procesos de consolidación de cuentas |
| Conocimientos económicos y financieros | Identificación del entorno económico general en el que se desarrolla la actividad económica, conocimientos relativos a sectores específicos y capacidad de análisis de la situación financiera particular de una empresa y de su entorno |
| Conocimientos fiscales y legales | Dominio básico del derecho general y conocimientos específicos de derecho mercantil aplicable a SA, SL, SAL, Cooperativas, Fundaciones ..., con especialización en derecho financiero y tributario |
| Conocimientos informáticos | Conocimientos sobre informática básica, sus elementos fundamentales, conocimientos de programas estándares (procesador de texto, hoja de cálculo, base de datos...), programas específicos (contabilidad, estadística, fiscal...) y sistemas de información para la dirección |
| Conocimientos de organización | Dominio de los sistemas de organización funcional de empresas, conocimientos en técnicas de gestión de personal, control interno y control de gestión de una organización. |

Conclusiones.

- El estudio realizado nos ha permitido establecer a través del panel de expertos y de las entrevistas realizadas un diccionario de competencias de rasgos de personalidad o habilidades aplicable a firmas de auditoría que queda configurado de la siguiente forma:

| | |
|---|---------------------------------|
| Orientación hacia el Logro | Trabajo en Equipo y Cooperación |
| Interés por el Orden, la Exactitud y la Calidad | Liderazgo |
| Flexibilidad | Confianza en uno mismo |
| Búsqueda de Información | Autocontrol |
| Delegación | Aprendizaje de los Errores |
| Orientación hacia el Servicio al Cliente | Planificación y Organización |

- Del análisis y tratamiento estadístico de los datos recogidos de las entrevistas se desprende que las competencias de habilidades, principales, a nivel general en firmas de auditoría y por orden de importancia son las siguientes:

| |
|---|
| Trabajo en Equipo y Cooperación |
| Interés por el Orden, la Exactitud y la Calidad |
| Orientación hacia el Logro |
| Aprendizaje de los Errores |
| Flexibilidad |
| Orientación hacia el Servicio al Cliente |

- Las tres ocupaciones reflejan diferencias en lo que se refiere a las competencias de habilidades: los gerentes necesitan, de manera global, habilidades que les permitan tener una perspectiva estratégica -la Orientación hacia el Logro y la Orientación hacia el Servicio al Cliente-; es decir, competencias de resultados, influencia y relación y gerenciales. Los seniors reflejan, también a nivel global, sus características de ocupación de transición -Flexibilidad y Aprendizaje de los Errores-, que corresponden a los grupos de competencias de resultados y de eficacia personal. En los asistentes queda indicada claramente su función operativa a través de las habilidades de Trabajo en Equipo y Cooperación y Aprendizaje de los Errores; es decir, competencias del grupo de eficacia personal.
- El estudio empírico muestra también diferencias en lo que se refiere a competencias de habilidades o rasgos de personalidad, en función de la tipología, tamaño y cultura de la empresa. Las 21 competencias determinadas a través de panel experto son valoradas de manera homogénea, si bien sólo 14 de ellas son escogidas entre las cinco principales en un porcentaje superior al 10% de los entrevistados: 8 para los gerentes, 10 para los seniors y 9 para los asistentes.
- En cuanto a habilidades por tipología, el estudio indica también que la ocupación de gerente está más alejada del trabajo operativo en las multinacionales que en las firmas consultoras independientes, lo que apunta también a una mayor especialización funcional en las firmas multinacionales. Las habilidades exigidas a la ocupación de senior en multinacional indican su función de responsabilidad sobre equipos humanos de tamaño considerable, lo que difiere de la responsabilidad más relacionada con el trabajo profesional y la dirección de pequeños equipos del senior de firmas nacionales y consultores independientes. Los asistentes de multinacional requieren competencias relacionadas con la competitividad interna y con las posibilidades de promoción que acostumbran a caracterizar a estas firmas, mientras que en los consultores independientes los requerimientos para la misma ocupación apuntan hacia el trabajo día a día y la polivalencia.
- El tamaño de la firma también determina diferencias relacionadas con la especialización. Es necesario tener en cuenta, aquí, que las firmas grandes de la muestra abarcaban las tipologías de multinacionales o nacionales, mientras que las pequeñas pertenecían exclusivamente a los grupos de nacionales o auditores independientes.
- Las habilidades que se requieren según el tamaño siguen remarcando diferencias funcionales entre las ocupaciones: los gerentes deben planificar en las firmas grandes y deben dirigir colaboradores en las pequeñas, donde se encuentran más cercanos a las ocupaciones operativas. La ocupación de senior confirma aquí su carácter de comodín, acercándose al perfil del gerente de empresa pequeña cuando se encuadra en una grande y al de asistente de firma grande cuando el senior trabaja en una pequeña.
- También en las habilidades se encuentran diferencias culturales. Los gerentes de firmas proactivas deben ser capaces de delegar, mientras que en las reactivas deben interesarse por el orden; a los seniors de las reactivas se les pide que trabajen en equipo, mientras esta competencia no es significativa para las firmas de cultura proactiva, y a los asistentes que tengan confianza en sí mismos. Podemos aventurar que la confianza propia supliría el menor nivel de conocimientos demandados a los asistentes en las firmas clasificadas como reactivas.
- En los procesos de selección, en cuanto a las competencias de habilidades, en multinacionales se deben verificar la Delegación, Liderazgo y Orientación hacia el Servicio al Cliente. En nacionales las competencias requeridas principalmente son la Búsqueda de Información, el Trabajo en Equipo y Cooperación y el Autocontrol, mientras que los independientes buscan personas flexibles, preparadas para el Trabajo en Equipo y la Cooperación y con Interés en el Orden, la Exactitud y la Calidad. La selección de asistentes se centrará en la verificación de competencias de Trabajo en Equipo y Cooperación, Confianza en uno mismo, Autocontrol y Aprendizaje de los Errores.
- En cuanto a habilidades, la promoción a gerente debe estar centrada en la verificación de competencias relativas a Orientación hacia el Servicio al Cliente y Liderazgo, mientras que en la promoción a la ocupación de senior la competencia a verificar debe ser la Flexibilidad.
- Del análisis y tratamiento estadístico de los datos recogidos de las entrevistas se desprende que las competencias técnicas, principales, a nivel general en firmas de auditoría y por orden de importancia son las siguientes:

| |
|--|
| Conocimientos de Auditoría: nivel alto |
| Conocimientos de Contabilidad: nivel alto |
| Conocimientos Económico-Financieros: nivel medio |
| Conocimientos Fiscales-Legales: nivel medio |
| Conocimientos de Organización: nivel bajo |

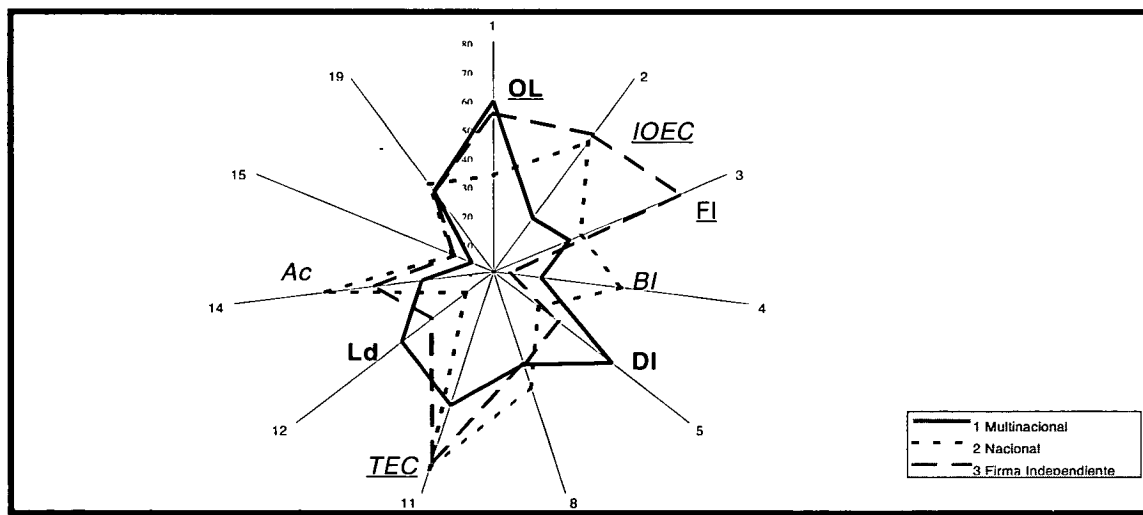
- Del estudio se desprende, tras un análisis global de los datos, que el nivel de conocimientos requeridos para la ocupación de gerente es superior al nivel requerido para los senior y éste superior al exigido a los asistentes, en función de su ubicación en el organigrama jerárquico y las funciones y responsabilidades asignadas a cada una de estas ocupaciones dentro de las firmas.
- En lo que se refiere a los conocimientos de Auditoría, un gerente debe ser capaz, en promedio, de elaborar informes especiales y los trabajos de auditoría que comportan; un senior de elaborar los ajustes, reclasificaciones y memorándums sobre diferentes áreas y tener un control sobre todos los aspectos relativos a las cuentas anuales y un asistente debe tener conocimientos sobre muestreo aplicado a la auditoría y de las normas y procedimientos básicos de áreas principales.
- En cuanto a los conocimientos de Contabilidad, un gerente debe dominar las técnicas de consolidación de estados financieros; un senior debe conocer los procesos de fusión y otros especiales de sociedades mercantiles y un asistente debe dominar la redacción básica de cuentas anuales de sociedades mercantiles.

- Respecto a los conocimientos Económico-Financieros, un gerente debe, en promedio, conocer las operaciones de matemáticas financieras y de cash management; un senior debe ser capaz de elaborar presupuestos y de calcular márgenes financieros y para un asistente basta con conocer los temas fundamentales de economía general.
- En cuanto a los conocimientos Fiscales-Legales, a un gerente se le pide que domine las técnicas específicas de liquidación de impuestos; a un senior que las conozca junto con la gestión de nóminas y seguridad social y a un asistente que conozca la legislación general sobre derecho mercantil.
- En materia de conocimientos de Organización, a los gerentes se les pide un nivel alto en técnicas de control interno y de gestión en las empresas; a los seniors un conocimiento general sobre dirección comercial y estratégica y a los asistentes un conocimiento general sobre tipos de organización.
- Por último, sobre los conocimientos Informáticos se pide a los gerentes que conozcan técnicas avanzadas de información en la empresa; a los seniors que dominen programas estándares avanzados y a los asistentes que conozcan los programas estándares básicos, como procesadores de textos y las hojas de cálculo.
- Por tipología de empresas las multinacionales exigen una mayor especialización a través de un nivel más elevado en los conocimientos relativos al área de la auditoría contable que las nacionales o los auditores independientes. Los auditores independientes exigen la mayor amplitud de conocimientos de las tres tipologías.
- Refiriéndonos a cada una de las ocupaciones, a los que se les exige un grado global de conocimientos más elevado es a los asistentes de multinacional y a los gerentes de auditor independiente.
- El tamaño de la firma también determina diferencias relacionadas con la especialización. Las firmas grandes están más especializadas que las pequeñas, exigiendo estas últimas una mayor amplitud de conocimientos. En ambos casos, tipología y tamaño, conviene remarcar el énfasis de las empresas nacionales, auditores independientes, medianas o pequeñas en las áreas de conocimientos Fiscales-Legales, Económico-Financieros y de Organización, aspecto éste que puede deberse a que mientras el personal de las firmas multinacionales o grandes acostumbra a dedicarse exclusivamente a la función de auditoría de cuentas, las otras firmas tienden a ofrecer paralelamente servicios afines al área, pero relacionados con la gestión, generalmente con el ánimo de dar un apoyo integral a sus clientes.
- En lo que se refiere a la cultura de las firmas, el estudio indica que las proactivas son más exigentes que las reactivas en el nivel de conocimientos requeridos a los seniors y, sobre todo, a los asistentes, pero no a los gerentes.
- En los procesos de selección en firmas de auditoría multinacionales se deben evaluar principalmente los niveles de conocimientos de auditoría y como competencia específica el idioma inglés, mientras que para las firmas nacionales y auditores independientes se requiere un mayor nivel de conocimientos de contabilidad y, globalmente, un nivel de preparación más homogéneo, para el resto de conocimientos, con el objetivo de la polivalencia en el trabajo.
- En los procesos de promoción a la ocupación de gerente, en multinacionales nos debemos fijar en los conocimientos especializados en auditoría, mientras que en las otras dos tipologías es más importante el nivel de dominio de la contabilidad.

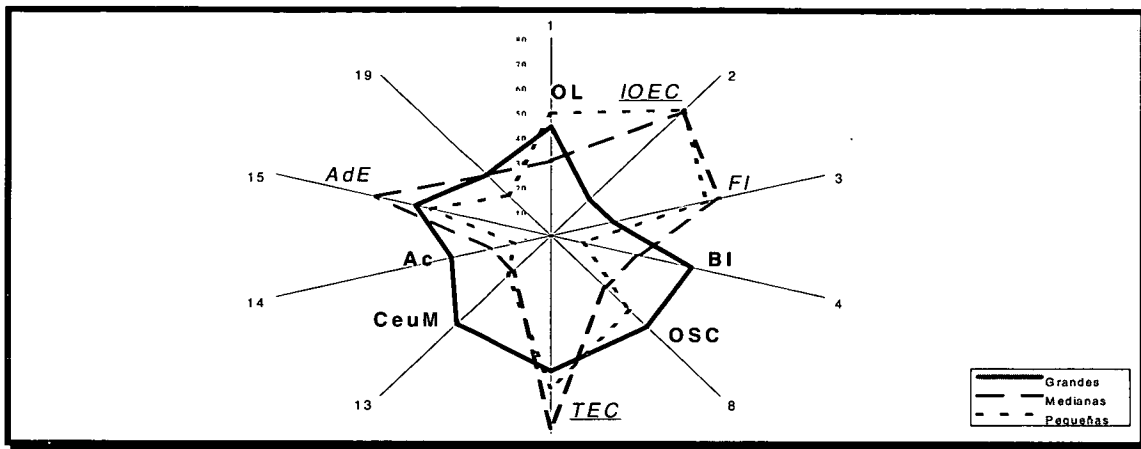
Por último, debemos manifestar algunos aspectos que nos han surgido en el momento de realización del presente estudio empírico, como pueden ser la medida del éxito y la rentabilidad de las firmas de auditoría en función de las competencias de su personal y la contribución de las competencias de los individuos a la consecución de los objetivos fijados a nivel estratégico.

CUADROS ANEXOS

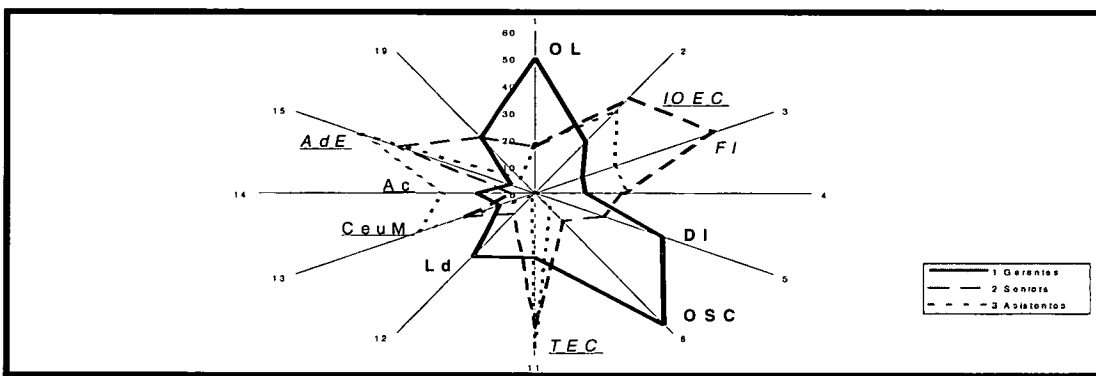
COMPETENCIAS POR TIPOLOGÍA



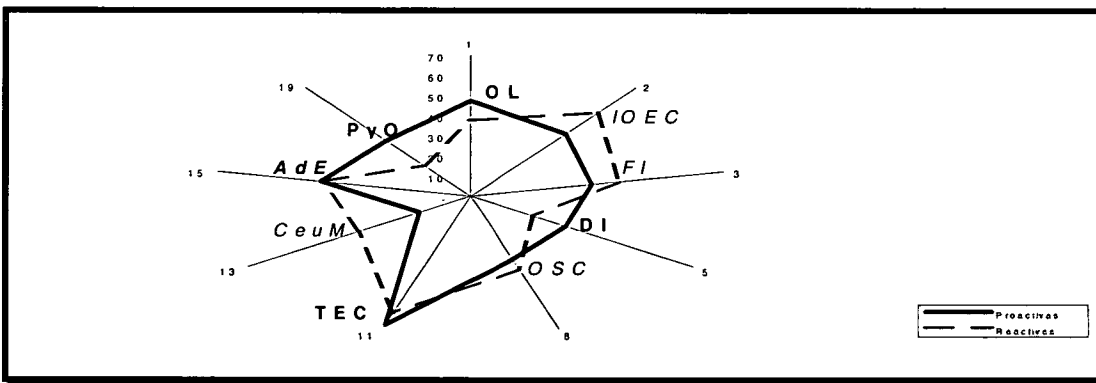
COMPETENCIAS POR TAMAÑO



COMPETENCIAS POR OCUPACIÓN

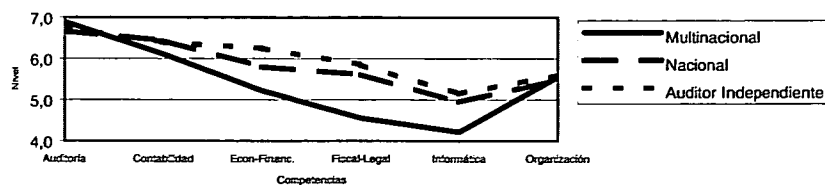


COMPETENCIAS POR CULTURA

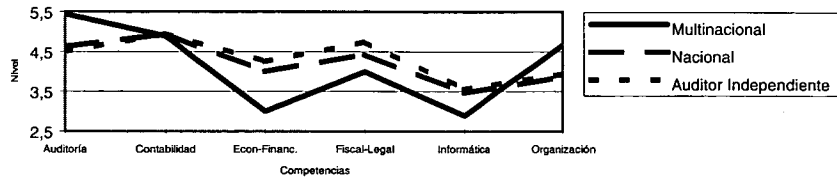


NIVELES DE COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS POR TIPOLOGÍA

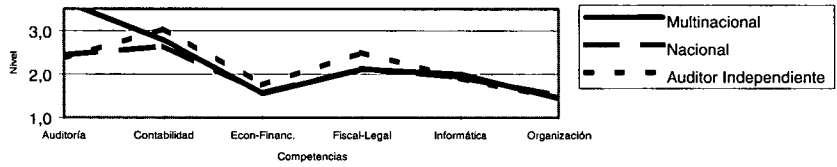
Gerentes



Seniors

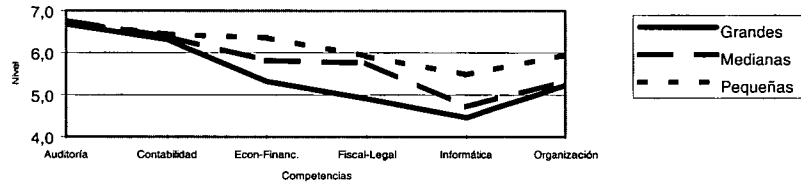


Asistentes

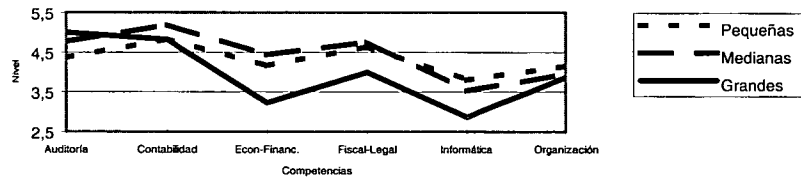


NIVELES DE COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS POR TAMAÑO

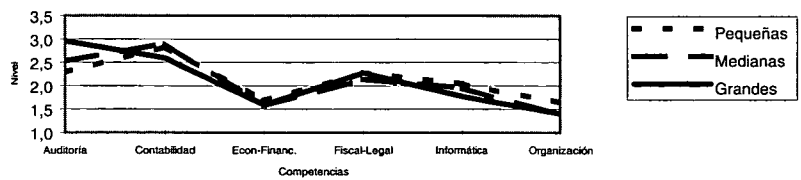
Gerentes



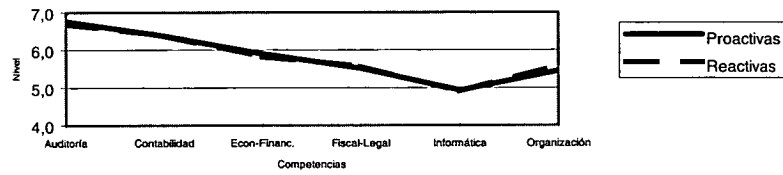
Seniors



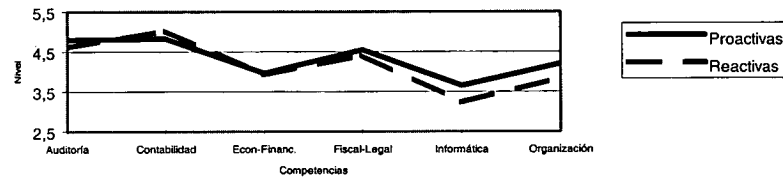
Asistentes



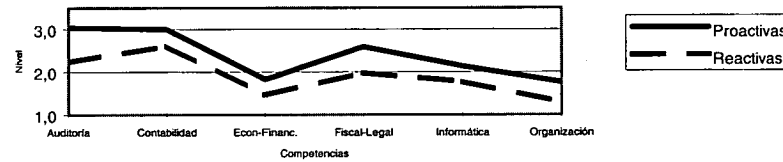
Gerentes



Seniors



Asistentes



BIBLIOGRAFÍA

- BOAM, R. Y SPARROW, P. (1992): *DESIGNING AND ACHIEVING COMPETENCIES*. MC GRAW HILL INTERNATIONAL, LONDRES.
- BOYATZIS, R.E. (1982): *THE COMPETENT MANAGER: A MODEL FOR A EFFECTIVE MANAGERS*. JOHN WILEY & SONS, NEW YORK.
- LE BOTERF, G. (1994): *LA COMPÉTENCE*. LES ÉDITIONS D'ORGANIZATIONS, PARIS.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1993): *LE BILAN DE COMPÉTENCES*. LES ÉDITIONS D'ORGANIZATIONS, PARIS.
- MCCLELLAND, D.C. (1973): "TESTING FOR COMPETENCE RATHER THAN FOR INTELLIGENCE", *AMERICAN PSYCHOLOGIST*, NÚMERO 25.
- PRHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1990): "THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, MAYO-JUNIO.
- SPENCER, L.M. Y SPENCER, S.M. (1993): *COMPETENCE AT WORK. MODEL FOR SUPERIOR PERFORMANCE*. JOHN WILEY & SONS, NEW YORK.