

## UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos<sup>1</sup>  
Jorge Víctor Alcaraz Vera<sup>2</sup>

### RESUMEN.

Desde la década de los 70, en que fue introducido el término “Competencia” en la gestión de los recursos humanos debido a las investigaciones de McClelland (1973); la acepción del término a dado lugar a múltiples interpretaciones, matices, y como lo afirmara Prieto (1997:8-9), a malos entendidos, dado que el concepto es polisémico y en su discurso llega a funcionar de forma proteica, acomodándose al contexto y discernimiento de la audiencia en un momento dado. Es decir, el vocablo “competencia” funciona más como un discurso prescriptivo, plagado de buenas intenciones respecto a lo que los directivos desean en cuanto al desempeño de sus empleados, de lo que en realidad es a la hora de implantarlo en la vida organizacional. Debido a ello, surge la cuestión sobre la efectividad de la confección de oficios y los programas de formación en el currículo de las Universidades de México, debido a que actualmente la interpretación del término “competencia o competencias”, es diversa en la gestión de los recursos humanos. Más aún, la literatura de competencias sugiere su utilización si en realidad se quiere vincular los perfiles profesionales, a través de las competencias individuales, a las capacidades clave de las organizaciones. Esto, sin duda, ha generado que desde la década de los 80 la gestión por competencias sea un tema obligado en los tópicos de recursos humanos y en general de la literatura managerial.

De otro lado, la opinión de Le Boterf (2001) clarifica la intención de este trabajo, porque para este autor las distintas acepciones de este vocablo tienen su origen en la utilización de una definición débil de la competencia. Concretamente, visualizar a las competencias como un saber hacer fragmentario; aunado el que los referentes de competencia se convierten en

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E-mail: gdavalos@umich.mx

<sup>2</sup> Profesor-Investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E-mail: talacarazv@hotmail.com

listas heteróclitas e interminables en las que la competencia, reducida a migajas, escapa a cualquier tratamiento operativo y pierde todo sentido. La lógica de la descomposición mata la competencia.

Por lo que, "...es urgente dotarse de definiciones más rigurosas de la competencia si se quiere evitar que los proyectos de gestión de desarrollo de competencias no se vayan abandonando progresivamente, cuando su necesidad no es discutible" (Le Boterf, 2001:42).

Igualmente, McLagan (1997) precisa que tanto las organizaciones y los individuos relacionados con este tema, deben de ser conscientes sobre las diferencias que comprende su significado, además de discernir sobre las ventajas e inconvenientes en cada aproximación conceptual.

Por todo ello, este trabajo tiene por objetivo mostrar diversas acepciones del término "Competencia", en el que producto de su análisis se pretende proporcionar una aproximación conceptual que coadyuve a disminuir las complicaciones de los marcos de competencia y su evaluación por la falta de una definición global y de equilibrio.

**Palabras clave:** Competencia, recursos humanos, habilidades, gestión.

#### ABSTRACT.

Since the '70s, when it was introduced the term "competence" in the management of human resources because the research of McClelland (1973), the meaning of the term has given rise to multiple interpretations, nuances, and as stated Prieto (1997:8-9), to misunderstandings, since the concept is polysemous and in his speech reaches the form of protein function, fitting the context and insight into the audience at any given time. That is, the word "competence" functions more as a prescriptive discourse, full of good intentions about what managers want in performance of their employees, it really is when implanted into organizational life. As a result, the question arises about the effectiveness of the clothing trades and training programs in the curriculum of the universities of Mexico, because of the current interpretation of the term "competence or skills, is diverse in the management of human resources. Moreover, the literature suggests powers to use if you want to actually link the profiles through individual skills, the key organizational capabilities. This undoubtedly has led since the 80's competence management is a mandatory topic in the topics of human resources and general managerial literature.

On the other hand, the opinion of Le Boterf (2001) clarifies the intent of this work, because this author to the different meanings of this word stem from the use of a weak definition of competence. In particular, see the powers as a know-how fragmentary joined the competence the referents become incongruous and endless lists in the competence, reduced to crumbs, escapes any operational treatment and disappears. The logic of the decomposition kills competence.

So, "... it is urgent to acquire more stringent definitions of competence if they are not to project management competence development will not be phased out when their need is not debatable" (Le Boterf, 2001: 42).

Similarly, McLagan (1997) states that organizations and individuals related to this issue must be aware of the differences that understand its meaning, as well as discern the advantages and disadvantages in each conceptual approach.

Therefore, this work is intended to demonstrate various meanings of the term "Competence", in which the product of his analysis is intended to provide a conceptual approach that may help to reduce complications of competency frameworks and assessment by the lack of a global definition and balance.

**Key words:** Competence, human resources, skills, management.

**Clasificación JEL:** M1, M15.

## 1. DIVERSAS CONCEPTUALIZACIONES DE COMPETENCIAS.

En este trabajo se muestran algunas de las definiciones más comunes del término "competencia", referidas a enfoques con la gestión de los recursos humanos, sector educativo, entre otros; que evidencian distintos escenarios, en los que "La gestión de competencias está a la orden del día en las grandes empresas y organizaciones. Pero a unas órdenes del día ambiciosas -gestión anticipada de competencias, inversión en el capital de competencias, mutación de los sistemas de clasificación... - les suceden, con demasiada frecuencia, unas decisiones prácticas débiles", según Le Boterf (2001:41-42). Es decir, el vocablo "competencia" funciona más como un discurso prescriptivo, plagado de buenas intenciones respecto a lo que los directivos desean en cuanto al desempeño de sus empleados, de lo que en realidad es a la hora de implantarlo en la vida organizacional. Debido a ello, surge la

cuestión sobre la efectividad de la confección de oficios y los programas de formación en el currículo de las Universidades de México, debido a que actualmente la interpretación del término “competencia o competencias”, es diversa en la gestión de los recursos humanos.

En todo caso, Le Boterf (2001) nos ayuda a clarificar esta situación dado que para él uno de los motivos de esta situación corresponde a la utilización de una definición débil de la competencia. Concretamente, visualizar a las competencias como un saber hacer fragmentario; aunado el que los referentes de competencia se convierten en listas heteróclitas e interminables en las que la competencia, reducida a migajas, escapa a cualquier tratamiento operativo y pierde todo sentido. La lógica de la descomposición mata la competencia.

Por lo que, “...es urgente dotarse de definiciones más rigurosas de la competencia si se quiere evitar que los proyectos de gestión de desarrollo de competencias no se vayan abandonando progresivamente, cuando su necesidad no es discutible” (Le Boterf, 2001:42).

Igualmente, McLagan (1997) precisa que tanto las organizaciones y los individuos relacionados con este tema, deben de ser conscientes sobre las diferencias que comprende su significado, además de discernir sobre las ventajas e inconvenientes en cada aproximación conceptual.

McLagan (*Ibidem*) expone diferentes elementos, que desde su perspectiva son los que determinan sus distintos significados:

- \* **Las competencias como tareas.** Este tipo de acepción es concebido por algunas personas, como las tareas de trabajo y actividades consideradas por ellos como competencias.
- \* **Las competencias como resultados.** Aquí las personas conciben el que la habilidad produce beneficios a la empresa.
- \* **Las competencias como “outputs”.** Los equipos o los individuos producen outputs. Aunque no es muy habitual, ya que la gente en más ocasiones considera a las habilidades como fundamentales para obtener éstos.
- \* **Las competencias como habilidades, conocimientos y actitudes.** Se puede considerar que las competencias integran estos elementos.
- \* **Las competencias como desempeño superior y diferenciado.** Este tipo de competencias se considera que tiene su raíz en la inteligencia y en la personalidad del individuo. Es por ello que las empresas utilizan este tipo de concepto para poder implementar modelos de selección de personal, buscando determinadas características en los individuos.

Bajo las distintas perspectivas en las que McLagan (*Ibidem*) considera el término de “competencias”, parece que su interpretación depende del alcance (individual y organizacional) que a este término se le quiere dar, cuyo objetivo es pues mejorar la actuación profesional de los empleados a través de un nuevo rango en los procesos de recursos humanos, tales como: selección, compensación, evaluación del desempeño y el desarrollo de carrera profesional (Hondegheem y Vandermeulen, 2000).

Asimismo, de acuerdo con el objetivo que propone este trabajo sobre el análisis de las distintas definiciones de competencia, relacionamos algunas definiciones que ponen en evidencia los diversos aspectos y enfoques, según el contexto en que son utilizadas:

Características subyacentes que están casualmente relacionadas con la actuación efectiva o superior en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982:21).

Características subyacentes de una persona que están casualmente relacionadas a un criterio referente a una actuación efectiva y/o superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993:9).

Una mejor actuación o mejor competencia es un conjunto relativamente estable de comportamientos, los cuales producen una actuación superior en los grupos de trabajo en ambientes organizacionales más complejos (Shoroder, 1989:22).

Una competencia es un conjunto específico de formas de conducta observables y evaluables que pueda ser clasificado de una forma lógica (en definitiva: categorías de conducta) (Aledo, 1995:52).

Los comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización pretende desarrollar y/o reconocer en nuestros empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales (Alamillo y Villamor, 2002:5).

Las competencias individuales son los conjuntos de características personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación, de manera satisfactoria en relación a los objetivos y estrategia de la organización en la que se encuentren (Llopert, 1997:137).

La competencia ocupacional es (...) la habilidad para realizar las actividades dentro de una ocupación o función para el nivel de actuación esperada en el empleo (Management Charter Initiative, 1990; Citado por Horton, 2000a:311).

La habilidad de aplicar el conocimiento, comprensión, práctica y destreza mental para lograr una actuación efectiva por los estándares requeridos en el puesto de trabajo. Esto incluye la resolución de problemas, y que el individuo sea suficientemente flexible para adaptarse a los cambios requeridos (NCVQ, 1997 citado por Horton, 2000a:312).

La especificación del conocimiento y habilidad, y la aplicación de ese conocimiento y habilidad para el estándar de actuación requerida (Hager et al; 1994; citado por Hoffmann, 1999:279).

Las competencias quizá son expresadas en términos de conductas que un individuo requiere demostrar, o tal vez expresadas como estándares mínimos de actuación (Strebler et al; 1997; citado por Hoffmann, 1999:275).

Conocimientos, habilidades y capacidades relacionadas con el trabajo (Nordhaug y Gronhaug, 1994:91).

La competencia es un grupo relacionado de conocimientos, habilidades y actitudes (KSA), que afectan en mayor parte a un trabajo (roles o responsabilidades), que correlacionan con la actuación en el trabajo, el cual puede ser medido frente a los estándares correctamente aceptados, y que puede ser perfeccionados por medio del acciones formativas y de desarrollo (Parry, 1996:50).

El conjunto de patrones de comportamiento que una persona necesita para desempeñar un puesto de trabajo de manera que lleve a cabo las funciones y tareas correspondientes con competencia (Woodruffe, 1993:29).

Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente (Woodruffe, 1993:29).

Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo (Guion, 1991; citado por Spencer y Spencer, 1993:9).

Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable (De Ansorena, 1999:76).

Un conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (Pereda y Berrocal, 2001:21).

Conocimiento, habilidad, capacidad o características asociadas con la buena ejecución de un trabajo, tal como la solución de problemas, el pensamiento analítico o el liderazgo. Algunas definiciones de competencia pueden incluir motivos, creencias y valores (Mirabile, 1997:75).

Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones de conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad (Rodríguez y Feliú, 1996; citados por Rodríguez, 1999:2).

Alguien es competente si sabe movilizar conocimientos y cualidades para enfrentarse a un problema determinado, es decir, son las competencias las que determinan los conocimientos y las cualidades puestas en juego (Mandon, 1990:154).

De acuerdo con un punto de vista, la competencia es considerada como un atributo del empleado; es decir, como un tipo de capital humano o recurso humano que puede ser transferido a la productividad. De acuerdo con otro importante punto de vista, la competencia es definida en términos de requerimientos de ciertos tipos de tareas de trabajo (Ellström, 1997:267).

Más específicamente, el término competencia se usará para referirse a la capacidad potencial de un individuo (o a un colectivo) para el éxito (de acuerdo a cierto criterio formal e informal, fijados por sí mismo o por alguien más) del manejo de ciertas situaciones o completando ciertas tareas o trabajos (Ellström, 1997:267).

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo [...]. Las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (Levy-Leboyer, 1997:54).

... una competencia es un conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso (Levy-Leboyer, 1997:40).

Competencia...en términos de conocimiento y de colocar al sujeto en el centro de la competencia. El individuo puede ser considerado como constructor de sus competencias. Este realiza con competencia unas actividades combinando y movilizándolo un equipamiento doble de recursos: recursos incorporados (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencia...) y unas redes de recursos de su entorno (redes profesionales, redes documentales, bancos de datos...). La competencia que produce es una secuencia de acción en que se encadenan múltiples conocimientos especializados (Le Boterf (2001:42).

Lo que se llama competencia evoluciona a lo largo del tiempo, depende de los criterios utilizados, es relativo a los sistemas de evaluación (Le Boterf, 1998:149).

...las competencias no son seres o hechos que se pueden observar directamente. (...) Las competencias no son entidades que existirían independientemente de las prácticas de evaluación que las intentan delimitar: Lo que existen son personas, equipos o redes que proceden con más o menos competencia (Le Boterf, 1998:144).

Conjunto de saberes, técnicas y aptitudes que son directamente útiles y aplicables en el contexto particular de una situación de trabajo. La competencia materializa una o varias capacidades poseídas por el sujeto (Le Boterf, 1991:55).

Por “competencia profesional” se va a entender el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que se derivan de la formación, experiencia e historia de un trabajador. Incluye diversas competencias parciales: técnicas, metodológicas, sociales y de gestión (CEDEFOP, 1996:3).

La competencia ocupacional es la posesión y desarrollo de habilidades y conocimientos suficientes, actitudes y experiencia para lograr éxito en los roles ocupacionales (Sims, 1991:142).

...posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Bunk, 1994:9).

La competencia es una capacidad multidimensional para realizar actividades de manera satisfactoria (...). Incluye conocimiento específico y habilidades técnicas para una actuación exitosa en el trabajo (...). Más allá de la adquisición de habilidades o de conocimientos, la competencia incluye la capacidad para hacer frente a lo incierto y a lo irregular en la situación de trabajo. Esta capacidad de hacer frente a situaciones es la base de una efectiva flexibilidad y adaptabilidad del trabajador (Dranke y Germe, 1994:3).

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces (Hooghiemstra, 1992:25).

Comportamientos que rigen la actuación (...) para superar las barreras conocidas y lograr estándares de actuación (Esque y Gilbert, 1995:46).

... las competencias pueden definirse como la comprensión individual y colectiva de las situaciones productivas, sometidas a la complejidad de los problemas que plantea su evolución (Zarifian, 1995:9).

Las competencias individuales hacen referencia a las características fundamentales de la personalidad, que son inherentes a las acciones de las



personas en todo tipo de tareas y situaciones (Bergenhengouwen, Horn y Mooijman, 1997:36).

Como ejemplo de una definición de competencia puede definirse como la capacidad probada de realizar una tarea particular y de realizarla en condiciones específicas y detalladas. Esta aproximación insiste en la actuación a realizar para la ejecución de una tarea (Colardyn, 1996:59).

Las competencias son conductas que distinguen ejecutores efectivos, de ejecutores inefectivos. Ciertos motivos, rasgos, habilidades y capacidades son atribuidos a personas que manifiestan una constancia en determinadas vías (Dalton, 1997:48).

La competencia es una capacidad (potencial) general basada en conocimiento, experiencia, valores, disposiciones que una persona ha desarrollado mediante la implicación de prácticas educativas. Las competencias no pueden reducirse a conocimiento de hechos o rutinas; ser competente no es siempre sinónimo de ser entendido o de ser cultivado (Hutmacher, 1997:45).

Una competencia es un saber puesto en acción en un contexto determinado (Du Crest, 1999:30).

Se entiende por competencia profesional la capacidad de aplicar, en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación y la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que puedan surgir en el área profesional y ocupaciones afines (Guerrero, 1999:346).

La competencia se define como un conjunto de elementos heterogéneos combinados en interacción dinámica. Entre los ingredientes podemos distinguir los saberes, el saber hacer, las facultades mentales o cognitivas; podemos admitir las cualidades personales o el talento. Según la aproximación que se adopte, la selección deberá efectuarse con el fin de determinar la unidad de referencia (Marbach, 1999:15-16).

Las habilidades, conocimiento y comprensión, cualidades y atributos, conjunto de valores, creencias y atributos los cuales conducen a una actuación directiva eficaz en un contexto dado, situación o rol (Woodall y Winstanley, 1998) citados por (Garavan y McGuire, 2001:150).

Las competencias son el conjunto de conocimientos, técnicas, aptitudes y destrezas directamente útiles y aplicables en el contexto particular de un puesto o situación de trabajo. La competencia materializa las capacidades que posee la persona. Se es competente cuando frente a un trabajo «concreto» la persona responde a las exigencias del mismo de forma efectiva y eficiente (Solé y Mirabet, 1999:23) citados por (Brunet y Belzunegui, 2003:125).



Cuadro A-1: Análisis terminológico de competencias. (2 de 2)

ENFOQUE	Análisis Terminológico Autores:	Característica subyacente	Conocimiento	Comportamiento y conducta	Característica personal	Capacidad	Comprensión	Estándares	Generalizable	Atributo personal	Creencias y valores	Movilizable	Potencial	Experiencia	Técnica, Destreza y Aptitud.	Habilidades	Actitudes
T	Woodruffe			X													
I	Guion	X		X					X								
I	Ansorena			X	X					X						X	
I	Pereda y Berrocal			X													
M	Mirabile		X		X	X					X				X	X	X
I	Rodríguez y Feliú		X	X												X	
M	Mandon		X							X		X					
M	Ellström					X				X			X				
M	LeBoterf		X							X		X		X	X		
M	Levy - Leboyer			X	X							X					
I	CEDEFOP		X			X								X		X	
T	Sims		X											X		X	X
T	Bunk		X												X		
T	Dranke y Germe		X			X						X				X	
T	Hooghiemstra		X		X	X					X						X
T	Esque y Gilbert			X				X									
T	Zarifian						X										
I	Bergenhengouwen, Horn y Mooijman				X												
T	Colardyn					X											
I	Dalton			X		X										X	X
I	Hutmacher		X								X		X	X			
I	Du Crest		X														
T	Guerrero					X								X	X		X
M	Marbach		X		X												
M	Woodall y Winstaley		X				X			X	X					X	
I	Solé y Mirabet		X			X									X		
		3	20	12	7	11	3	6	1	5	4	4	6	5	6	14	7

I=Definiciones enfocadas al individuo T=definiciones enfocadas al trabajo M=Definiciones Multidimensionales

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, la información obtenida del cuadro A-1, muestra cuales son los principales rasgos conceptuales del resumen de algunas definiciones sobre competencias. Se puede apreciar también, que en gran medida los autores citados establecen en sus definiciones lo siguiente:

- \* Las competencias toman en primer lugar una acepción de “conocimientos”. En este caso, el análisis de las definiciones de 20 autores muestran una tendencia a expresar a la competencia como un conocimiento principalmente.
- \* En segundo lugar, todo parece indicar que las competencias son un sinónimo de habilidad. De hecho, este término regularmente se combina con otras acepciones.
- \* El tercer lugar lo ocupa el significado de “comportamientos y conductas”, tal y como lo expresan 12 de los 38 autores analizados.
- \* En el cuarto sitio, también relevante aparece el término “capacidad” como un equivalente en significado a lo que debe entenderse por el vocablo “competencia”.
- \* El quinto lugar lo ocupan dos términos: El primero de ellos tiene que ver con un significado de “característica personal” y el segundo con todo lo que tiene que ver con “actitudes”.
- \* Al igual que el punto anterior, el sexto lugar lo ocupan dos significados. Uno de ellos es lo relacionado a las “técnicas, destrezas y aptitudes” y el segundo a lo relativo a los “estándares” de actuación profesional.
- \* El séptimo lugar, destaca de igual manera dos vocablos. Concretamente, los “atributos” y las “actitudes”.
- \* El octavo puesto, lo ocupan los términos de “las creencias y valores” y la determinación de que la competencias es “movilizable”. Es decir, los individuos las ponen en juego en distintos contextos.
- \* El noveno lugar en esta lista de significados, lo tiene la expresión “comprensión”.
- \* Y, el décimo y último sitio de este numeral lo posee la acepción de “generalizable”. Esto significa, que además de tratar de definir el término, los autores tratan de atribuirle en sus definiciones ciertas características que forman parte de su comprensión organizativa.

Sin embargo, las definiciones sobre competencias de acuerdo a los tres enfoques propuestos, si se aceptan, (el individuo, el trabajo y multidimensional), nos indican que las definiciones de competencias multidimensionales integran los atributos personales y las actividades

profesionales en la consecución de los objetivos organizacionales estableciendo un equilibrio. Que a diferencia de un enfoque establecido en el “Trabajo” o el “Individuo”, éste logra combinar la complejidad de las relaciones para entender de forma integral el desempeño de los individuos. En este sentido, desde nuestro punto de vista, este enfoque expresa mejor la visión de competencias, dado que no se limita al puesto de trabajo exclusivamente o a las características del individuo.

Desde otro ángulo de visión, en la tabla A-2 se expone lo que es su ámbito profesional de la competencia.

**Cuadro A-2: Ámbito profesional competencial. (1 de 2)**

Objetivo en el ámbito profesional	Actuación directiva eficaz	Multifuncional	Actuación efectiva	Actuación superior	Consecución de objetivos empresariales	Desempeño profesional	Cumplir el estándar profesional	Resolución de problemas	Cumplimentar tareas	Llevar a cabo misiones profesionales	Enfrentar situaciones de manera flexible	Superar barreras	Comprender situaciones
<b>Autores:</b>													
• Boyatzis	X		X	X		X							
Spencer y Spencer			X	X		X							
Shoroder				X	X	X							
Alamillo y Villamor					X	X							
LLopart					X	X							
MCI							X						
NCVQ		X				X	X	X			X		
Hager							X						
Strebler <i>et al.</i>						X	X						
• Parry						X	X						
Woodruffe						X			X				
Ansorena						X			X				
Pereda y Berrocal					X	X							
Mirabile						X		X					
Rodríguez y Feliú									X				
Mandon								X					
Ellström							X		X				
Levy - Leboyer		X	X			X				X			
LeBoterf		X											
Sims									X				
Bunk								X			X		
Dranke y Germe		X							X		X		
Hooghie mstra						X							
Esque y Gilbert						X	X					X	

**Cuadro A-2: Ámbito profesional competencial. (2 de 2)**

Bergenhengouwen, Horn y Mooijman		X							X								
Colardyn			X				X			X							
Dalton			X	X			X										
Guerrero		X					X	X									
Marbach		X															
Woodall y Winstaley	X						X										
Solé y Mirabet							X										
Zarifian																	X
	2	6	6	4	4	20	8	4	8	1	3	1	1				

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, tal y como se muestra en el cuadro A-2, puede notarse que la mayoría de los citados autores se decantan por expresar un ámbito profesional vinculado al “desempeño profesional”; seguido de los puntos en los que se refieren al “cumplimiento del estándar profesional” y el “cumplimiento de tareas” como los principales objetivos profesionales en los que se aplican. El tercer sitio lo ocupa el contexto en el que las competencias se desarrollan en un ambiente “multifuncional”, seguido de una “actuación efectiva”. El cuarto lugar, lo comparten los ámbitos de “actuación superior”, “resolución de problemas” y “la consecución de los objetivos empresariales”. En quinto lugar, todo indica que las definiciones analizadas en este trabajo prefieren mencionar un contexto en el que se “enfrenta a situaciones de manera flexible”. En el penúltimo lugar, es “una actuación directiva eficaz” la que define los fines del contexto en el que las competencias se ponen en juego. El último sitio, muestra claramente que son tres acepciones las que vinculan a las competencias con el ámbito profesional, tales como: “llevar a cabo misiones profesionales”, “superar barreras” y “comprender situaciones”. Sin embargo, cabe estacar que derivado de este análisis, se evidencia distintos matices conceptuales, en el que los autores enfatizan los ámbitos profesionales de las competencias. Asimismo, en muchos de los casos en la forma en la que están expresadas y de acuerdo a su objetivo profesional, puede notarse que las mayores diferencias se encuentran en la forma de estructurar las frases, no así en el contenido y significado que encierran de tales expresiones. Es decir, se dice lo mismo pero con distintas palabras. Finalmente, considero que esta información puede ser enriquecida a medida que se desarrollen futuros trabajos y puedan ser incluidas nuevas conceptualizaciones.

En todo caso, es necesario tratar de construir una definición que abarque los componentes esenciales en aras de tener una comprensión más acertada del término competencia; aunque como ya se ha dicho, los distintos escenarios en los que se pone en juego le da las connotaciones que la convierten en un término multiconceptual, y por ende, difícil de conceptualizar. Por ello, en el siguiente apartado se desarrollará una acepción que intenta ser una aproximación en este mar de definiciones.

## 2. APROXIMACIÓN DEL TÉRMINO COMPETENCIAS.

Derivado del análisis conceptual utilizado en las definiciones de los distintos autores, aun y cuando dicho concepto es complejo; se puede considerar que las competencias, desde nuestra visión, son: **la materialización del conjunto de las habilidades, conocimientos y atributos en un puesto de trabajo o una situación específica, que pueden ser desarrollados por la experiencia, posicionando en un estado de mejora continua al individuo u organización que las posee, en el cumplimiento satisfactorio de las tareas y objetivos relacionados con su estrategia, vinculados a una misión organizativa, en el marco de su cultura.**

Por tanto, nuestra aproximación conceptual la analizamos y justificamos de la forma siguiente:

*...La materialización del conjunto de las habilidades, conocimientos y atributos...* está relacionada con la productividad y con la demostración de actuaciones satisfactorias y efectivas. Los resultados (outputs) de las organizaciones y los hechos concretos de los individuos, evidencian la existencia de las competencias. Sí por el contrario, las habilidades, conocimientos y atributos de la persona permanecen de manera soterrada o sin manifestarse, las organizaciones no podrán desarrollarlas y ponerlas en práctica dentro de la organización.

*...Puesto de trabajo o una situación específica...* Las competencias se valoran por la relación de causa y efecto en el puesto de trabajo- productividad- y su desempeño. Se menciona que están vinculadas a una situación específica, porque su aplicación puede aplicarse a otras actividades de interés para las organizaciones. Se puede encontrar un efecto positivo en diversos programas organizativos, educación y en áreas concretas dentro de la administración pública (Horton, 2000a; Raven, 1984; Spencer y Spencer 1993; etc.).

*...Pueden ser desarrollados por la experiencia...* Compartimos la opinión de Leboyer (1997), cuando se refiere a que las competencias pueden ser desarrolladas por la experiencia. El individuo desarrolla habilidades en el transcurso del tiempo, automatizando sus tareas por la acumulación de conocimientos y destrezas que obtiene de sus vivencias. Experiencias directas.

*...Posicionando en un estado de mejora continua, al individuo u organización que las posee...* Es evidente que el individuo u organización competente, tiene ventajas con respecto a la de sus competidores. Aquí el nivel de competencia en el individuo y la organización se matiza y se gradúa de manera que las competencias se desarrollan permanentemente, adaptándose a las innovaciones y exigencias de su entorno. En este sentido es necesario que exista continuidad en los programas de formación para los empleados, planes de carrera en base a competencias, para poner a disposición de los empleados una serie de programas de desarrollo por los que podrán ascender; provocando con ello una mejora sostenida en el cumplimiento de tareas y logro de los objetivos organizacionales. De no ser así, las competencias individuales básicas, implantadas por las empresas en un futuro podrían convertirse en conocimientos y habilidades obsoletas. En ello, las organizaciones irán más allá de una simple transmisión de conocimientos, a comprender, como sostienen Aubrey y Cohen (1995:37) a que: “las personas sabías saben qué conocimiento o técnica son necesarios en toda situación, saben cómo hacer circular y renovar esos conocimientos mediante la colaboración, el trabajo con los demás, y también saben cómo resolver un problema o alcanzar una meta”. Finalmente, Moreno (1997:257), reconoce que: “en la generación y gestión de competencias hay que contemplar, efectivamente, todas las dimensiones de la acción social: la realidad objetiva, que requiere competencias técnico-científicas; la social, que requiere comprensión de los procesos organizativos como espacios generadores de normas que determinan los comportamientos, y la subjetiva, que se configura como personalidad y que determina la percepción de la realidad y que es el soporte de las facultades y capacidades necesarias para que las tres dimensiones se integren racionalmente, es decir, objetiva y comprensivamente”.

*...En el cumplimiento satisfactorio de las tareas y objetivos relacionados con su estrategia...* El cumplimiento satisfactorio se puede entender como un concepto más adaptado a la realidad y más estándar en la actuación profesional de los individuos en comparación con una definición de éxito utilizada por autores como Boyatzis (1982). Se intenta que la interpretación



del término sea menos subjetiva. En otras palabras, el éxito en la empresa “A” no es valorado en la misma forma que en la empresa “B”.

Con lo que respecta a las tareas, éstas son realizadas por la organización para alcanzar sus objetivos, y como consecuencia de ello tienen su origen en la estrategia de la misma. De esta manera, los perfiles de competencias estarán relacionados con la estrategia organizacional en funciones específicas como: el reclutamiento, selección, formación y planes de carrera de los recursos humanos etc.

*...Vinculados a una misión organizativa y en el marco de su cultura.* Se puede visualizar la misión de la organización en conjunto, en donde los individuos que la integran persiguen un fin común. En lo que se refiere a la cultura, se puede entender que es el producto de la mentalidad y convivencia de los seres humanos, en el que se crean las costumbres, creencias-paradigmas- en un lugar y tiempo determinado. En este caso será la propia empresa la que se encargue de diseminar esta ideología. La cultura es por lo tanto, un marco en el que las empresas pueden desarrollar las competencias de sus recursos humanos, debido a sus valores y filosofía del que se pueden generar los supuestos básicos de actuación profesional, la cual podrá ser compartida por sus miembros. De modo que, estos reflejarán la esencia y la forma de actuar de las organizaciones. En este sentido García y Dolan (1997:33) opinan que: “El nivel de lo que se piensa en la empresa, el cual es implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos y - sobre todo- los valores esenciales. Los valores esenciales, nucleares o compartidos son valores primarios de la cultura predominante. Estos significados compartidos facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos, y son fundamentales para la generación de compromiso, más allá del interés individual inmediato”.

### 3. CONCLUSIONES.

Finalmente, debemos aceptar que por más esfuerzos que se intenten para que la comunidad internacional ponga en práctica una acepción unívoca de “competencia”, antes, se debe dotar nuevamente de un contenido científico y contexto social a este término y despojarlo, por decirlo de algún modo, de esa forma mercantilista que nos lleva a una interpretación reducida sólo a funciones y tareas que únicamente sirven para elaborar listados estandarizados o universales de competencias. O a que los gobiernos lo utilicen como una panacea en sus sistemas educativos, olvidando su

verdadera esencia. Quizá, porque ellos lo único que persiguen es desmantelar sus sistemas formales para que al final el costo de formación sea menor. Por todo ello, hoy se debe considerar que el origen de esta teoría no fue el producto de un grupo de gurúes del management, sino de una batería amplia de investigaciones científicas que llevaron a determinar estas variables de comportamiento.

En definitiva y en aras de aportar nuevos conceptos sobre este polivalente tópico, se podría decir que para definir el término competencias existen diversos enfoques sobre lo que se debe entender por “competencias”; en las que puede verse reflejado distintas interpretaciones, inherentes al ámbito empresarial de los investigadores y expertos en recursos humanos que han participado activamente en la construcción teórica de la gestión por competencias, lo cual ha sido una fuente primordial para proponer nuestro punto de vista acerca de lo que significan las competencias, intentando con ello, tener una aproximación conceptual de equilibrio.

#### **BIBLIOGRAFÍA.**

- Alamillo, M; y Villamor, F. (2002): “Modelo de gestión por competencias”. *Aedipe*, No. 21, junio, pp.3-12.
- Aledo, A. (1995): “El análisis de competencias: ¿Un cambio hacia el learning organization”. *Capital Humano*, No.81, septiembre, pp.52-55.
- Aubrey, R., y Cohen, P. (1995): *La organización en aprendizaje permanente: estrategias prácticas para ganar ventajas competitivas*. España. Deusto, S.A.
- Bergenhengouwen, G.; Horn, H. y Mooijman, E. (1997): “competence development- a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees”. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 2, pp. 55-62.
- Boyatzis, R. (1982): *The Competent Manager*. New York. John Wiley and Sons.
- Brunet, I., y Belzunegui, A. (2003): *Flexibilidad y formación: Una crítica al discurso de las competencias*. Barcelona. Icaria.
- Bunk, G.P. (1994): “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”. *Revista Europea de Formación Profesional*, No. 1 pp. 8-14.

- CEDEFOP (1996): "Las competencias profesionales en dos sectores con fuerte incidencia de las tecnologías de la información (TI): Telecomunicaciones, administración y oficinas. Italia, Francia y España". Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. Salónica.
- Colardyn, D. (1996): *La Gestion Des Compétences*. París. Presses Universitaires de France.
- Dalton, M. (1997): "Are competency models a waste?" *Training & Development*, Vol. 51, No. 10, pp.46-49.
- De Ansorena, A. (1999): 15 pasos para la selección de personal con éxito: métodos e instrumentos. Barcelona. Paidós empresa.
- Drake, K. y Germe, F. (1994): *Financing continuing training: what are the lessons from international comparison?* CEDEFOP. Thessaloniki.
- Du Crest, A. (1999): "Y a-t-il des compétences tertiaires?". *Actualité de la Formation Permanente*, No. 160, pp. 29-32.
- Ellström, P. (1997): "The many meanings of occupational competence and qualification". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No.6/7, pp. 266-273.
- García, S. Y Dolan, L.S. (1997): *La Dirección por Valores*. Madrid. McGraw-Hill.
- Garavan, T.N., y McGuire, D. (2001): "Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality". *Journal of Workplace Learning*, Vol.13 No. 4 pp.144-163.
- Guerrero, A. (1999): "El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo". *Revista Complutense de Educación*, Vol. 10 No. 1 pp. 335-360.
- Hoffmann, T. (1999): "The meaning of competency". *Journal of European Industrial Training*, Vol.23 Num.6 pp.27-285.
- Hondeghem, A. y Vandermeulen, F. (2000): "Competency management and Dutch civil service". *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 No. 4 pp. 342-353.
- Horton, S. (2000a): "Introduction –the competency movement: Its origins and impact on the public sector". *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 306-318.
- Hooghiemstra, T. (1992): "Gestión integrada de recursos humanos". En: *Las competencias*. Mitrani, A.; Dalziel, M. y Suárez, I. España. Deusto: pp. 13-42.
- Hutmacher, W. (1997): "Key Competences in Europe". *European Journal of Education*, Vol. 1, No.1 pp.45-58.

- Le Boterf, G. (1991): *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*. España. Deusto.
- Le Boterf, G. (1998): "Évaluer les compétences Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?". *Education Permanente*, No. 135 ppp.143-151.
- Le Boterf, G. (2001): *Ingeniería de las competencias*. España. Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.
- Llopart, P. X. (1997): *La gestión de los recursos humanos en base a competencias*, Tesis Doctoral, Departamento de Economía y Organización de Empresas. UAB. Barcelona.
- Mandon, N. (1990): "Un exemple de description des actités et des compétences professionnelles: l'emploi-tipe secrétaire de vente". *Les analyses du Travail: Enjeux et formes*, pp. 153-159.
- McClelland, C. D. (1973): "Testing for competence rather than for intelligence". *American psychologist* .January: 1-15.
- McLagan, P. (1997): "Competencies: the next generation". *Training & Development*, May, pp. 40-47.
- Marbach, V. (1999): *Évaluer et rémunérer les compétences*. París. Editions d'Organisation.
- Mirabile, R. J. (1997): "Everything You Wanted to Know About Competency Modeling". *Training & Development*, Agosto, pp. 73-77.
- Moreno, P. (1997): "Aprendizaje organizativo y generación de competencias". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, No. 77/78, pp. 247-261.
- Nordhaug, O. y Gronhaug, K. (1994): "Competences as resources in firms". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 1, February, pp. 89-106.
- Parry, S.B. (1996): "The Quest for Competences". *Training*, Vol. 33 No. 7, pp. 48-56.
- Pereda, S., y Berrocal, F. (2001): *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Prieto, J.M. (1997): "Prologo". En Lévy-Leboyer: *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona. Gestión 2000.
- Raven, J. (1984): *Competence in modern society: Its identification, development and release*. London. H.K. Lewis and Co.Lt.

- Rodríguez, T.N. (1999): "Selección efectiva de personal basada en competencias: XXVII Congreso Internacional de Psicología (Caracas, Venezuela)". [Servicio en línea] <http://www.abacolombia.org.co/organizaciones/selección.htm> [consultada: 6 de junio de 2002].
- RVQ (1986): *Review of Vocational Qualifications: Final Report*. London. HMSO.
- Schroder, H. (1989): *Managerial Competence: The key to excellence*. Estados Unidos. Kendall/Hunt Publishing Company.
- Sims, D. (1991): "The Competence Approach". *Adults Learning*, Vol. 2 No. 5, pp. 142-144.
- Spencer, M.L; y Spencer M.S. (1993): *Competence at Work: models for superior performance*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- Woodruffe, Ch. (1993): "What is mean by competency"? *Leadership and organization development journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 29-36.
- Zarifian, P (1995): "La organización autoformativa y el modelo de las competencias: ¿Qué motivos? ¿Qué aprendizajes?". *Revista Europea de Formación Profesional*, No. 5, pp. 5-10.