

SURGIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL, GUBERNAMENTAL Y EDUCATIVO

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos¹

RESUMEN.

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la Psicología, en donde se destaca los trabajos de McClelland (1973) y sus socios, así como las aportaciones conceptuales de White (1959), quien definió y expusiera los principios teóricos por primera vez el polisémico término de “Competencia”. En ellos, se apunta a las características *innatas* o *subyacentes* de la persona, en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el desempeño excelente en las diversas actividades profesionales.

En otros campos de estudio, se puede destacar que en la rama de la Pedagogía le es atribuido a Chomsky (1965) la introducción del término “Competencia”, en donde este autor explica que la competencia lingüística subyace en el aprendizaje creativo que realiza el individuo al utilizar las reglas del lenguaje.

Por lo expuesto anteriormente, este trabajo tiene la finalidad de mostrar algunos antecedentes de esta controvertida técnica, que ha sido el producto de numerosos estudios durante gran parte del siglo XX, principalmente en países como los Estados Unidos y el Reino Unido, como un reto de medir lo que aparentemente es inmensurable. Los seres humanos son entes dinámicos, de ahí la complejidad de evaluar las dimensiones de saberes y comportamientos. Es decir, los conocimientos que hoy tenemos sobre esta técnica del comportamiento no fueron producto de un grupo de gurúes, sino de arduas investigaciones que comenzaron con el estudio de la motivación humana. Más aún, el objetivo que proponemos al exponer los antecedentes de esta técnica quizá pueda aportar más datos que impacten, de forma positiva, los criterios de implementación que actualmente se están llevando a cabo en los distintos ámbitos de la educación de nuestro país. Saber de dónde venimos para saber a dónde nos dirigimos.

Palabras clave: Competencias, motivación, selección, psicología y pedagogía.

¹ Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. E – mail: cmgj6819@hotmail.com

ABSTRACT.

Competency management is a technique of human resources has its roots in studies of human behavior in the field of psychology, which highlights the work of McClelland (1973) and its partners, as well as conceptual inputs White (1959), who define and expose the theoretical principles for the first time the polysemous term “Competition.” In them, he points to the innate characteristics or underlying the individual, in combination with other aspects such as knowledge and motivation to excel in the various professional activities.

In other fields of study, one can note that in the field of Pedagogy is attributed to Chomsky (1965) the introduction of “competition”, in which the author explains that the underlying linguistic competence in the creative learning that makes the individual to use the rules of language.

As above, this work is intended to show some history of this controversial technique, which has been the product of numerous studies over much of the twentieth century, mainly in countries like the United States and the United Kingdom as a challenge measure what apparently is immeasurable. Human beings are dynamic, hence the complexity of assessing the dimensions of knowledge and behaviors. That is, the knowledge we have today on this technique of behavior were not the product of a group of gurus, but of painstaking investigations that began with the study of human motivation. Moreover, the objective we propose to illustrate the background of this technique may be able to provide more data that impact, positively; the criteria for implementation are currently being conducted in the various fields of education in our country. Knowing where we came from to know where we are headed.

Keywords: Competence, motivation, team, psychology and pedagogy.

Clasificación JEL: M, M53, M54.

INTRODUCCIÓN.

En aras de comprender los conceptos “Competencias” o “Competencia”, es necesario antes definirlos para desentrañar correctamente sus significados y alcance, y puedan ser útiles en el presente trabajo dado que este concepto, tal y como afirma Prieto (1997) es un concepto hartamente complejo que se presta a múltiples interpretaciones, matices y malos entendidos.

Así, el diccionario de la Real Academia Española (2001) define el vocablo “Competencia” de la siguiente forma:

- Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.
- Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.
- Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Las acepciones anteriores de competencia no son relevantes en el marco de este trabajo. Por lo tanto, debemos mirar en adjetivos de “competente”. Como adjetivo significa aquella persona que tiene una “aptitud de pericia”, que es “idónea” para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

En otro sentido, para el Diccionario de la Real Academia Española, significa una “atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto”.

El origen etimológico del vocablo “Competens” del latín, significa “lo que va con” y “lo que se adapta a”.

En la mayoría de las definiciones mencionadas, encontramos que el vocablo “competencia” o “Competente” expresan tres dimensiones, a saber:

1. Hacen referencia a las habilidades de las personas y al conocimiento.
2. Hacen referencia a la competencia en el terreno legal, para llevar actividades propias de su competencia.
3. Y a la competencia que crea rivalidad entre las personas, animales u organizaciones que aspiran a tener la misma cosa.

En todo caso, en un sentido pragmático relacionado con el tema que comprende esta investigación, se tomará el significado del vocablo “Competencia” en la dimensión de las “habilidades” y “capacidades” de las personas, así como, su idoneidad y su estado de calidad de ser competentes.

Así las cosas, será necesario hacer un recorrido que clarifique cuál es el origen de esta materia, conocer su trayectoria, debido a que “...el concepto de competencia, ya rico en ambigüedades, se carga de nuevos significados, despierta la curiosidad, desempeña múltiples funciones y se generaliza en diversos medios. Se está imponiendo tanto en las investigaciones realizadas en los ámbitos del trabajo y de la educación como en los discursos de las partes implicadas, e inspira medidas en materia de empleo y formación” (Alaluf y Stroobants, 1994:46).

1. CUERPOS DE CONOCIMIENTOS QUE DIERON ORIGEN A LA VISIÓN DE COMPETENCIAS.

En esta sección mostraremos algunas aportaciones relacionadas con los antecedentes del cuerpo de conocimientos de las competencias individuales, de la cual se ha nutrido este enfoque. Sin embargo, reconocemos que la intención no es mostrar un arsenal de estudios a este respecto, sino reflejar aquellos trabajos que puedan ayudar a comprender mejor el origen de esta técnica.

Una de las primeras fuentes de conocimiento de la que se ha nutrido la teoría de competencias, tal como se ha podido observar, se encuentra en la rama de la psicología y las ciencias del comportamiento. Sobre todo a raíz de las áreas de “Motivación humana”, “Rasgos de personalidad” y la “Auto-imagen”. Concretamente, en orden cronológico podemos ubicar el origen de esta técnica a partir de la elaboración de un esquema conceptual por T. Parsons en 1949 el cual permitió estructurar las situaciones sociales de acuerdo a una serie de variables dicotómicas de las que consiguió valorar a una persona por la obtención de unos resultados concretos contrastando dicha valoración con una serie de cualidades que se le atribuían de forma arbitraria. Dicho de otra manera, los resultados de estas personas se compararon con sus atributos de origen (Capacidades innatas). Aunque todo parece indicar que anteriormente, según HayGroup (1996), ya desde la década de 1930 las empresas más progresistas habían descubierto que sólo había tres clases de factores para evaluar a un individuo como: las capacidades, esfuerzo y la responsabilidad.

Por otro lado, a partir de las investigaciones de Atkinson (1958) se pudo demostrar de una forma estadística la utilidad del dinero, como un incentivo preciso para mejorar la producción cuando los resultados se vinculaban a este estímulo (McClelland, 1976). En el mismo período, Baldwin (1958) estableció una serie de razones para reconocer el talento potencial en las personas, partiendo de la base de una variedad de comportamientos, que bien eran producto de un proceso cognitivo, es decir, guiado a voluntad del individuo, o un proceso conductual guiado por el *feedback* del mundo exterior. Por lo que, el factor humano es la base sobre la que se construyen los principales estudios psicológicos relacionados con los comportamientos.

En este sentido, podemos contextualizar que el surgimiento de la “*Escuela de las Relaciones Humanas*” representada principalmente por Mayo (1959), precisamente a partir de un estudio de la conducta humana en la empresa Western Electric Company, en su planta Hawthorne; llegó a la

conclusión que las organizaciones son sistemas sociales y que el trabajador es sin duda, el elemento más importante dentro de éstas. Y posteriormente con la escuela de los recursos humanos, cuya datación en opinión de Puchol (2003) no es tan universalmente aceptada, pero el citado autor nos sugiere que bien podría aceptarse el origen de esta escuela, a partir del año 1960 con la publicación de *The human side of enterprise* de Douglas McGregor, y que junto con otros como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Renis Likert y Chris Argyris que construyeron las primeras bases de esta corriente.

McClelland (1973), experto en la motivación humana de la Universidad de Harvard, por su parte pudo plantearse que los individuos que son evaluados en un proceso de selección para ocupar un puesto de trabajo, implicaba que ese desempeño excelente estaba ligado a una serie de características propias de la persona. Es decir, aspectos como los conocimientos y habilidades, lo mismo que los rasgos, motivación y la auto-imagen, toman la acepción de características competenciales. Esto es, la selección de personas para ocupar un puesto de trabajo bajo este enfoque, no tomará el referente de evaluación por separado en relación a los conocimientos y las habilidades, sino la fusión de estas características para evaluar con menos sesgos a los individuos.

En el campo de la Pedagogía, Chomsky (1965) desarrolló sus investigaciones sobre la habilidad universal, heredada y dividida en módulos, para adquirir la lengua materna. Es decir, un sistema limitado de principios lingüísticos natos, reglas abstractas y elementos cognitivos básicos (competencias), combinado con un proceso de aprendizaje específico para que se pueda realizar tal aprendizaje. Esto incluye la habilidad de crear y entender una variedad infinita de enunciados únicos gramaticalmente correctos. De ahí que para este autor la competencia lingüística subyace en el aprendizaje creativo normado por reglas del lenguaje.

Aunque por supuesto, existen otras aportaciones provenientes de la sociología del trabajo, las cuales han contribuido en mucho a la construcción social del término competencias, utilizándolo como un sinónimo de cualificación, por asociarlo a los modelos de certificación profesional, tan proclives en países como el Reino Unido, en el que dicho enfoque es utilizado para reducir el índice de exclusión de los jóvenes del polivalente mercado de trabajo (Guerrero, 1999; Civelli, 1997; Dodd et al. 2002; Béret y Dupray, 1998; Wolf, 1994).

Más aún, el enfoque laboral ha fortalecido la visión de las competencias, dado la gran relevancia que ha cobrado en los programas educativos y de formación profesional, al rebasar la frontera de la formación formal o

academicista, a considerar en gran medida un ámbito no formalizado de conocimientos, que tienen su origen en las experiencias directas y la propia vida (Schön, 1992; Kilcourse, 1994; Cheetham y Chivers, 2000; Alamillo y Villamar, 2002; Sims, 1991). Finalmente, desde este campo de conocimientos, la literatura managerial ha hecho lo suyo al mitificar la gestión por competencias como un instrumento estratégico, del que se puede esperar que tanto las empresas como los empleados, trasciendan a cualquier tipo de ámbito en el que se movilicen (Rubio, 1999; Merle, 1997; Velde, 1999; Mulcahy, 2000).

De otra parte, con el surgimiento del enfoque de “Recursos Humanos”, cuya aparición ha ido paulatinamente desplazando al enfoque de personal, la gestión por competencias es adoptada en la gestión de recursos humanos, no porque la llegada del concepto de competencia haya iniciado un cambio por sí solo, sino por la presencia además de problemas nuevos, provocada por el desarrollo de estructuras de empleo diferentes y por ello, como afirma Levy-Leboyer (1997) se ha dado más importancia a la noción de competencia.

En este sentido, el estudio de la gestión de recursos humanos es otra de las fuentes de conocimiento de la gestión por competencias, ya que en esta modalidad las organizaciones han involucrado el diseño de sus estrategias organizativas a la gestión por competencias como una herramienta para gestionar de manera más eficiente la evaluación del desempeño de sus trabajadores y los procesos de selección. Esto es, la importancia que cobra las competencias en los Recursos Humanos es debido a que considera al elemento humano como factor clave para diseñar la estrategia de la empresa. La noción de competencia en este ámbito es la mejor alternativa para hacer frente al desarrollo de estructuras de empleo diferentes, del que surgen problemas nuevos que requieren ser resueltos de manera más eficiente en el seno de las estrategias organizativas.

2. ORÍGENES DEL TÉRMINO COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO ORGANIZATIVO Y GUBERNAMENTAL.

En este apartado se explica el origen del término “Competencias” en el contexto organizativo y gubernamental. Concretamente, Ruiz (2010) sostiene que Chomsky (1965) planteó por primera vez el término “Competencia” a través del concepto de “Competencia lingüística” en la que da cuenta de la manera en la que los seres humanos se apropian del lenguaje para comunicarse. Para Ruiz, la aportación de Chomsky es sin duda el

antecedente de que hoy empresarios y pedagogos, antropólogos, etc. utilicen de forma generalizada el concepto “Competencias”. Aunque no compartimos el punto de vista de Ruiz (2010) debido a que White (1959) ya había establecido las bases de este concepto de forma contundente al dejar en claro que el término “Competencia” estaba asociado al pensamiento exploratorio de objetos novedosos, a que los individuos competentes son capaces de modificar el ambiente en el que se encuentran, además de cualidades que tienen que ver con la percepción y el lenguaje mismo.

Otro de los investigadores al que típicamente se le atribuye la introducción del término competencias, es sin duda a McClelland (1973), destacándose este hecho en muchas de las publicaciones en el área de recursos humanos y en general en la literatura managerial, omitiéndose así la obra de White (1959), quien según Winterton y Delamare-LeDeist (2004), es a quien debe atribuirse realmente la introducción del término de “Competencia” y no a McClelland, para describirla como un conjunto de características de personalidad las cuales están asociadas a una motivación y desempeño superiores.

No obstante, el trabajo de McClelland (1973) (*Testing for Competence rather than for Intelligence*), es una referencia sobre la cual se han construido las bases teóricas de la visión estadounidense de competencias, quizá la más difundida en todo el mundo, sobre todo en el ámbito empresarial, fundamentalmente por cuestionar las pruebas de inteligencia, así como otros instrumentos, tales como los tests de conocimientos y aptitud, afirmando que no predicen el éxito en la vida profesional y contienen evaluaciones sesgadas en contra de las minorías, sexo y los estratos socioeconómicos de menor nivel. Ideología basada en evaluar específicamente el potencial del individuo, que fue adoptada para establecer los procesos selectivos de muchas instituciones en las décadas de los 70's y los 80's en los Estados Unidos, y que posteriormente con el mismo objetivo se diseminaría en el Reino Unido.

McClelland (1973) desarrolló métodos que le permitieron identificar a las competencias. Las premisas de sus métodos son:

- 1) El uso de muestras representativas: este método contrasta las características de la gente que claramente ha sido sobresaliente en sus trabajos, y por lo tanto han sido particularmente exitosos en situaciones importantes de la vida, con personas menos destacadas, para relacionar esas características con el éxito.
- 2) Identificación de pensamientos y conductas operativas que se encuentran casualmente relacionados con resultados exitosos.

La principal aportación de McClelland consiste en construir una base y una revisión acerca de algunos componentes esenciales para identificar y desarrollar las competencias. Más adelante, Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993), identificados en su línea de pensamiento, desarrollarán las primeras definiciones de “Competencias” y las correlaciones de validación para demostrar su fiabilidad.

El resultado de las primeras investigaciones llevadas a cabo por la corriente estadounidense o llamada también anglosajona, va a estimular el uso del término “competencias” en la década de los 80’s para los consultores de recursos humanos haciéndola obligatoria en el lenguaje empresarial. Posteriormente van a surgir otras corrientes de pensamiento en competencias que también realizarán aportaciones importantes en esta materia.

1.1. Corrientes de competencias.

Actualmente algunos autores como Herranz y De la Vega (1999), destacan la existencia de dos corrientes diferenciadas en la gestión de competencias:

- Enfoque anglosajón.
- Enfoque francés.

Estamos de acuerdo en parte con la opinión de los citados autores. Sin embargo, dentro del enfoque anglosajón podría matizarse esta afirmación, ya que los planteamientos teóricos sobre competencias entre la corriente estadounidense y la de algunos autores británicos actualmente ha tomado otros derroteros. Lo cual será necesario clarificarlo en un trabajo posterior.

2.1.1. Corriente Estadounidense.

Concretamente, la estructura conceptual de gestión de competencias de esta escuela se ve representada por Boyatzis (1982), cuya aportación destaca un modelo de “Competencias de Dirección”, en la cual se advierte una propuesta novedosa en la década de los 80’s como trabajo pionero en la forma de seleccionar directivos competentes. Su trabajo consistió en investigar las competencias de 1000 gerentes en empresas de los Estados Unidos.

Adicionalmente, Spencer y Spencer (1993) tomando las premisas de McClelland y Boyatzis, desarrollan un “Diccionario de Competencias Universales” a través de una de valoración de 200 puestos de trabajo en los cuales señalan las competencias inherentes a las actuaciones superiores o

efectivas.

Los estadounidenses, pese a que fueron los pioneros de esta técnica, fue hasta el año de 1994 que crearon la “National Skills Standards Board” (La Junta Nacional de Normas de Competencias) para establecer normas, realizar evaluaciones y certificar a individuos dentro de quince amplios sectores de su economía.

2.1.2. Corriente Francesa.

Uno de los más destacados expositores de esta corriente es Levy-Leboyer (1997) quien tiene una visión de “localidad” referente a las competencias, porque surgen en un contexto de la cultura empresarial. Es decir, de forma particular. Las organizaciones simplemente adaptan sus diccionarios (listados de competencias) de acuerdo a su cultura empresarial. Actualmente, el modelo de competencias francés comprende un balance de competencias para convalidar las competencias ya identificadas en los trabajadores, y así obtener un reconocimiento por parte de las empresas, involucrando aspectos de movilidad interna en la situación del cambio.

2.1.3. Corriente Fracción Anglosajona de Competencias.

El movimiento de competencias británico emergió en el mismo contexto del modelo norteamericano, por la exportación de conceptos que diseminaron los consultores estadounidenses a empresas de su país situadas en el Reino Unido. (Horton, 2000a). Así, instituciones británicas como la “National Council for Vocational Qualifications” (NCVQ) surgió en la década de los 80’s, la cual tiene gran relevancia en este país, porque a través de ella se certifica a los trabajadores de acuerdo a estándares de competencia, asegurando así la una cualificación aceptable en las necesidades de fuerza de trabajo de las organizaciones británicas (RVQ, 1986).

3. ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS EN MÉXICO.

De acuerdo con García (1997) la educación basada en competencia laboral tiene en México su antecedente en los trabajos que han venido desarrollando diversas instituciones, entre las que destacan, los Centros de Capacitación para el Trabajo (CECATI) desde 1989 y el Colegio Nacional de Educación Técnica Profesional (CONALEP); esta institución, en particular, orientó sus esfuerzos en 1992 a cerrar la brecha entre educación y

trabajo de una manera más directa. En ese momento flexibilizó su oferta educativa mediante la adopción de un sistema modular y dirigió su educación hacia puestos de trabajo específicos. Más tarde, en 1994, inició los trabajos en un plantel para capacitar a sus educandos a través de normas de competencia laboral, planteamiento que en 1995 se extiende hacia 13 recintos educativos.

En cuanto a la evaluación y certificación de desempeño laboral en México, podemos afirmar que aunque no de manera sistemática, se ha llevado a cabo durante mucho tiempo al interior de las empresas, aunque considerando los parámetros particulares de la propia empresa y en algunos casos, para cumplir el mandato de la Ley Federal del Trabajo en relación con la capacitación. Esta tendencia ha sido la predominante, exceptuando los casos de la industria siderúrgica, donde se ha registrado un avance de la certificación basada en los planteamientos de calidad que emanan de las normas internacionales ISO 9000. También es importante mencionar que con respecto a la normalización y certificación de productos y servicios, desde 1986 se comienza a trabajar en México con las normas que emite la Organización Internacional de Normas (ISO). Esto ha servido como guía a los productores mexicanos para que, en primer término, utilicen la Norma Oficial Mexicana, de carácter obligatorio, o la NMX, de carácter voluntario y equivalente a la ISO 9000.

3.1. Marco legal.

Los sistemas de normalización y certificación de competencia laboral son producto de la convergencia de diferentes esfuerzos. En 1992, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 539 ya anticipaba la posibilidad de certificarla capacitación del desempeño laboral.

El proyecto sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación que iniciaron la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Educación Pública en 1993, en el marco del naciente Programa de Modernización Educativa, impulsó esta tendencia; en el mismo año, la Ley General de Educación, en su artículo 45, propuso la creación de un régimen de certificación de habilidades y destrezas laborales independiente de las instituciones de educación formal. Este criterio se concreta en agosto de 1995, con el acuerdo intersecretarial firmado por las dos Secretarías mencionadas y que fija las bases para establecer los sistemas. Finalmente, en el mismo mes y año se crea el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, que es reafirmado en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en lo relativo a la Educación para Adultos.

El sistema de certificación de competencia laboral pretende, con base en las normas técnicas de competencia laboral que se establezcan, otorgar un certificado de las unidades de competencia que conforman la norma, certificado con validez en los diferentes sectores y que permite al trabajador establecer un plan de capacitación dentro de la misma área de competencia o según sus intereses, en diferentes áreas y subáreas.

Todo ello permitirá al país contar con recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales.

4. CONCLUSIONES.

Lo anteriormente expuesto, es necesario destacar que es determinante conocer el origen de esta técnica. Ignorarlo supone contribuir con el despojo de su verdadero contexto, como son principalmente las ciencias del comportamiento.

El uso del vocablo “competencia” es en muchas de las ocasiones, un término que adorna tanto a gobiernos como a organizaciones que desean proyectar un nivel superior de ellos mismos, simplemente por ser un concepto de moda.

Los gobiernos de los países más industrializados del mundo ven en ella una forma de mejorar sus procesos de selección; y sobre todo, la capacidad de poder insertar con más prontitud a los egresados de programas académicos al mundo laboral.

Para los gobiernos de estos países significa que más allá de formar individuos teóricos, el paradigma de las competencias coadyuva a que sus recursos humanos se conviertan en profesionales prácticos y reflexivos. Dispuestos a “saber ser”, a “saber hacer” y a “saber estar”.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alaluf, M. y Stroobants, M. (1994): “¿Moviliza la competencia al obrero?”. *Revista Europea de Formación Profesional*, No. 1, pp.46-55.
- Alamillo, M; y Villamor, F. (2002): “Modelo de gestión por competencias”. *Aedipe*, No. 21, junio, pp.3-12.
- Atkinson, J. W. (Ed) (1958): *Motives in Fantasy, action and society*. Princeton, NJ. Van Nostrand.

- Baldwin, L.A. (1958): "The Role of Ability: constructing a theory of behavior". En: *Talent and Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand: pp.195-233.
- Béret, P. y Dupray, A. (1998): "Valorización salarial de la formación profesional continua y producción de competencias por el sistema educativo: los casos de Francia y Alemania". *Revista Europea de Formación Profesional*, No. 14, pp.40-51.
- Boyatzis, R. (1982): *The Competent Manager*. New York. John Wiley and Sons.
- Cheetham, G. y Chivers, G. (2000): "A new look at competent professional practice". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 7 pp. 374-383.
- Chomsky, N. (1970): *Aspectos de la teoría de la sintaxis*. Madrid. Aguilar.
- Civelli, F. (1997): "New competences, new organizations in a developing world". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 7 pp. 226-229.
- Dodd, N.; Brown, F.W. y Benham, H. (2002): "Learning to Manage While Learning About Management: A Transition to a Competency- Based Management Curriculum". *Journal of Education for Business*, March/April, pp. 189-192.
- García, J. (1997): "El sistema de certificación de competencia laboral en México"- En: *Formación basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas*. Montevideo. Cinterfor. pp. 249-255.
- 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.
- Kilcourse, T. (1994): "Developing Competent Managers". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 2 pp. 12-16.
- Parsons, T. (1949): *The Motivation of economic activities*. In *Essays in sociological theory, pure and applied*. Glencoe, III. Free Press.
- Puchol, L. (2003): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- HayGroup (1996): *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Herranz, S. A; y De la Vega, A. R. (1999): "Las competencias: Pasado y presente". *Capital Humano*, No.123, junio, pp. 58-66.
- 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.

- Levy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.
- Mayo, E. (1959): *Problemas humanos de la civilización industrial*. Buenos Aires. Galatea-Nueva Visión.
- Prieto, J.M. (1997): "Prologo". En Lévy-Leboyer: *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona. Gestión 2000.
- McClelland, C. D. (1973): "Testing for competence rather than for intelligence". *American psychologist*. January: 1-15.
- McClelland, C.D. (1976): *The Achieving Society*. New York. John Wiley & Sons.
- Merle, V. (1997): "La evolución de los sistemas de validación y certificación: ¿qué modelos son posibles y qué desafíos afronta el país francés?". *Revista Europea de Formación Profesional*, No. 12, pp.39-52.
- Mulcahy, D. (2000): "Turning the Contradictions of Competence: competency-based training and beyond". *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 52, No. 2, pp.259-280.
- Rubio, F. (1999): "Las competencias transversales en los programas de formación ocupacional dirigidos a colectivos en riesgo de exclusión". *Diálogos*, Vol. 18, pp. 61-64.
- Ruiz, I, M. (2010): *El concepto de competencias desde la complejidad*. México. Trillas.
- RVQ (1986): *Review of Vocational Qualifications: Final Report*. London. HMSO.
- Sims, D. (1991): "The Competence Approach". *Adults Learning*, Vol. 2 No. 5, pp. 142-144.
- Schön, D. (1992): *La formación de profesionales reflexivos*. España. Ediciones Paidós.
- Spencer, M.L; y Spencer M.S. (1993): *Competence at Work: models for superior performance*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- Velde, C. (1999) "An alternative conception of competence: implications for vocational education". *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 51, No. 3, pp.437-447.
- White, R. (1959): "Motivation Reconsidered: The concept of competence". *Psychological Review*, No. 66, pp. 279-333.
- Winterton, J. y Delamare-LeDeist, F. (2004): "Typologies for Knowledge, Skills and Competencies". *CEDEFOP Project*. No RP/B/BS/Credit Transfer /005/04. Groupe Esc Toulouse, June, pp. 1-30.
- Wolf, A. (1994): "La medición de la competencia: la experiencia del Reino Unido". *Revista Europea de Formación Profesional*, No.1, pp.31-37.