

Una aproximación conceptual de la gestión por competencias

Área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional

Cuahtémoc Guerrero Dávalos

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
México

gdavalos@zeus.umich.mx y cmgj6819@hotmail.com

XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Una aproximación conceptual de la gestión por competencias

Resumen

Debido a las investigaciones de McClelland (1973); la acepción del término *Competencia* a dado lugar a múltiples interpretaciones, matices, y como lo afirmara Prieto (1997:8-9), a malos entendidos, dado que el concepto es polisémico, 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 y el ámbito educativo.

Por todo ello, este trabajo tiene por objetivo mostrar diversas acepciones del término *Competencia*, en el que producto de la metodología de análisis de contenido 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, Capacidades.*



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1. Diversas conceptualizaciones de competencias

Debido a las investigaciones de McClelland (1973); la acepción del término *Competencia* a dado lugar a múltiples interpretaciones, matices, y como lo afirmara Prieto (1997:8-9), a malos entendidos, dado que el concepto es polisémico, acomodándose al contexto y discernimiento de la audiencia en un momento dado. Por todo ello, este trabajo tiene por objetivo mostrar diversas acepciones del término *Competencia*, en el que producto de la metodología de análisis de contenido se pretende construir una definición propia de tipo global y equilibrio que contribuya a disminuir las complicaciones de los marcos de competencia en el contexto de los Recursos Humanos, como el diseño de puestos de trabajo en competencias, selección y gestión del desempeño, por ser un término harto y complejo, el cual no puede ser encapsulado exclusivamente a un conjunto de conocimientos y habilidades del individuo, sino a tomar en cuenta otras variables que tienen relación con el contexto organizativo, las cuales se deben tomar en cuenta para expresar mejor su alcance, como la misión, la estrategia y la cultura de las organizaciones. Sin embargo, hasta ahora su conceptualización en mayor medida se muestra en la literatura como un término que exclusivamente pertenece al ámbito laboral; de allí la razón de que en México se les nombre como *Competencias Laborales*, publicitadas así por organizaciones como CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales), y la Secretaría de Educación Pública.

Así, para alcanzar el objetivo propuesto 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.

<http://congresoinvestiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

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 estos.
- ❑ **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 (Hondegem 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 (Streblor 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).

http://congr
informacon

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

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).

<http://congreso>

informacon

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

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 movilizand o 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 atribuidas 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

http://congr

informacon

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

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).

Una competencia es un conjunto de comportamientos sociales, efectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea (Argudín, 2009: 15).

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales que debe reunir un titulado para satisfacer plenamente las exigencias sociales (ANUIES, 2011).

Conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, actitudes y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos (SEP, 2011).

Una competencia es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizandolos recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular (OCDE, 2005).

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (CONOCER, 2011).

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (CONALEP, 2011).

La competencia laboral es la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a las demandas cambiantes (IHCD, 1998, citado por Irigoín y Vargas, 2003:45).

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (Tamayo, 2003:3).

La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997).

La capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado (Cinterfor/OIT, 1995 citado por Irigoín y Vargas, 2003:44).

La capacidad real del individuo para abordar todas las tareas que compone un lugar de trabajo (workplace). Los cambios...nos obligan a focalizar más en las potencialidades del individuo para movilizar sus capacidades y desarrollar su potencial en concreto y desarrollar situaciones laborales (Moore, 1994, en Irigoín y Vargas, 2003:44).

La condición de consenso impone una noción de competencia que no puede ser técnica pues el acuerdo de los actores sociales, difícilmente se sostiene si es producto de una pura manipulación instrumental...una competencia es una acción social (Rojas, 1999, citado por Irigoín y Vargas, 2003:45).

Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo (Agudelo, 1998).

Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado (Mertens, 1996).

De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente (Miranda, 2003).

Aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica (Muñoz de Priego, 1998).

Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral (Kochansky, 1998).

La competencia es el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia (Bisquerra, 2003:14).

<http://congreso>

informacion

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados e integrados, en el sentido que el individuo ha saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional (Tejada y Navío, 1999:2).

Una competencia indica el dominio de un conjunto de comportamientos concretos en un lugar de trabajo específico de una organización concreta (Diccionari de competències, 2009:13).

Compleja integración de atributos que imprime énfasis a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo anticipándose y preparándose para él. Es más que la suma de todos esos atributos es un sistema que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica de dichos atributos en una situación laboral real (González, 2004:4).

2. Metodología

En primer lugar, para la realización de este trabajo utilizaremos la metodología de análisis de contenidos la cual se efectúa por medio de la codificación, es decir, mediante un proceso en el que las características relevantes del contenido de un mensaje (discursos, canciones, definiciones, etc.) se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos. Lo importante con esta metodología es definir el universo, las unidades de análisis y las categorías de análisis.

Por lo tanto, para cumplir los objetivos de nuestro trabajo es necesario establecer un análisis de contenido utilizando las definiciones de diversos autores, todo con el fin de establecer una tendencia conceptual de las “competencias”, debido a que dicho término es multiconceptual y por ende complejo para definir.

En todo caso, nuestro análisis se llevó a cabo utilizando las definiciones de 59 autores, las cuales han servido como unidades de análisis. Asimismo, siguiendo la metodología propuesta se lograron establecer 15 categorías, integradas de la siguiente forma: a) Características Subyacentes, b) Conocimientos, c) Comportamientos, d) Capacidad, e) Comprensión, f) Estándares, g) Generalizable, h) Atributos, i) Creencias y Valores, j) Movilizable, k) Potencial, Experiencia, l) Aptitud, m) Habilidades y n) Actitud. Mismas que responden a las variables que conforman esencialmente las definiciones analizadas, que de acuerdo con Guerrero y Alcaraz (2009) y Horton (2000^a) representan en esencia la conceptualización de las tres corrientes de competencias en el mundo conformada por una visión americana, francófona y británica.

Ahora bien, de acuerdo al análisis terminológico de cada una de ellas, tal y como se muestra en la tabla A-1, nos lleva en primer lugar a establecer tres enfoques de acuerdo a lo siguiente:

- ❑ **Definiciones enfocadas al individuo.** Este enfoque, está relacionado a los procesos subyacentes (conocimientos, capacidades, motivación y experiencia) como características generales, en las que se ignora el contexto en el que se ponen en juego o se aplican las competencias.

<http://congreso.informacongreso.org>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

- ❑ **Definiciones enfocadas al trabajo.** Aquí, lo que en realidad importa es una visión conductista. Es decir, la competencia es parte de la conducta asociada a la conclusión de tareas atomizadas, y por tanto, no se preocupa por las conexiones entre las tareas e ignora, por decirlo de algún modo, la posibilidad de dicha relación que podría favorecer su transformación.
- ❑ **Definiciones Multidimensionales.** Este enfoque, también conocido como “Relacional” que intenta hacerse con el primer enfoque, considera como parte del contexto en el que los atributos se ponen en juego o son utilizados. Se puede decir, que este enfoque toma en cuenta el contexto para hacer combinaciones complejas de las habilidades, actitudes, valores, destrezas y conocimientos para desplegarlos en la búsqueda de soluciones complejas.

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

Categorías

	ENFOQUE	Unidades de análisis: Definiciones	Característica subyacente	Conocimiento	Comportamiento	Capacidad	Comprensión	Estándares	Generalizable	Atributos	Creencias y Valores	Movilizable	Potencial	Experiencia	Aptitud	Habilidades	actitudes
1	I	Boyatzis	X														
2	I	Spencer y Spencer	X														
3	I	Shoroder			X												
4	I	Aledo			X												
5	I	Alamillo y Villamor		X	X											X	X
6	I	LLopart	X	X		X											
7	T	MCI						X								X	
8	M	NCVQ		X			X	X						X		X	
9	T	Hager 2011		X				X								X	
10	T	Streblera			X			X									
11	T	Nordhaug y Gronhaug		X		X										X	
12	T	Parry		X				X								X	X
13	T	Woodruffe			X												
14	I	Guion	X		X				X								
15	I	Ansorena			X					X						X	
16	I	Pereda y Berrocal			X												
17	M	Mirabile		X		X					X					X	X
18	I	Rodríguez y Feliú		X	X											X	
19	M	Mandon		X						X		X					
20	M	Ellström				X				X			X				
21	M	Le Boterf		X	X	X						X	X	X			
22	M	Levy-Leboyer			X							X					
23	I	CEDEFOP		X		X							X			X	
24	T	Sims		X									X			X	X
25	T	Bunk		X										X		X	
26	M	Dranke y Germe		X		X						X				X	
27	T	Hooghiemstra	X	X		X					X						X
28	T	Esque y Gilbert			X			X									
29	M	Zarifian					X										
30	I	Bergenhengou	X														

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Fax 52 (55) 5616.03.08

		wen, Horn y Mooijman															
31	T	Colardyn			X	X											
32	I	Dalton	X		X	X								X			
33	I	Hutmacher		X		X			X			X					
34	I	Du Crest		X													
35	T	Guerrero		X		X						X		X	X		
36	M	Marbach	X	X										X			
37	M	Woodall y Winstanley		X			X		X	X				X			
38	I	Solé y Mirabet		X		X							X	X			
39	T	Argudín			X									X			
40	T	ANUIES		X			X						X	X			
41	M	SEP		X		X	X						X	X	X		
42	T	OCDE		X			X			X			X	X			
43	T	CONOCER		X		X	X						X	X	X		
44	T	CONALEP				X											
45	M	IHCD					X							X			
46	T	Tamayo		X		X							X	X	X		
47	T	Ducci										X					
48	M	OIT				X											
49	T	Moore				X				X							
50	M	Rojas															
51	T	Agudelo				X											
52	M	Mertens		X		X								X			
53	T	Miranda		X													X
54	T	Muñoz de Priego	X	X								X	X				
55	T	Kochansky	X	X									X	X			
56	T	Bisquerra		X		X								X	X		
57	T	Tejada y Navío		X													X
58	T	Diccionario de comp.				X											
59	T	González				X			X								
		<i>f</i>	10	32	16	23	3	11	1	5	4	5	3	7	9	28	12
		% de 2011	17	53	27	39	5	19	2	8	7	8	5	12	15	47	20

Cuadro A-1: Análisis terminológico de competencias. 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 32 autores, que representan el 53 % del total, muestran una tendencia a expresar a la competencia de esta forma.
- En segundo lugar, todo parece indicar que las competencias son un sinónimo de *Habilidad*. En este sentido el porcentaje indicado para esta acepción fue del 47%. De hecho, este término regularmente es una variable que los autores combinan con otras acepciones.
- El tercer lugar lo ocupa el significado de *Capacidad*, tal y como lo expresa el 39 % autores analizados.

□ En el cuarto sitio, con el 27%, también relevante aparece el término *Comportamiento*.

□ El quinto lugar lo ocupa la denominación de *Actitud* con un 20%. En este sentido, las definiciones analizadas muestran dicha inclinación por este término.

http://con
informac
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- ❑ En el sexto sitio, con un porcentaje del 19% las definiciones estudiadas muestran una preferencia por conceptualizar a las competencias como *Estándares*.
- ❑ El séptimo lugar, destaca una definición de *Características Subyacentes*. Aquí la muestra representa el 17% del total.
- ❑ El octavo puesto, lo ocupa la *Aptitud* con un resultado del 15%.
- ❑ El noveno lugar en esta lista de significados, lo tiene la *Experiencia*. Esto representa sólo el 12% del total analizado.
- ❑ El décimo sitio de este numeral lo poseen dos significados. El primero de ellos se refiere a que la competencia se percibe como *Movilizable* con tan solo el 8%. En segundo lugar es para el término de *Atributos*. Esto significa, que además de tratar de definir el término, los autores tratan de expresar una acepción de combinación de recursos que el individuo pone en juego. De ahí que digan que se moviliza.
- ❑ Para el onceavo sitio es *Creencias y valores* con un 7%.
- ❑ El doceavo lugar es compartido por dos conceptos. La *Comprensión* y el *Potencial* con el 5%.
- ❑ Y, en el último sitio, con sólo un 2% los citados autores incluyeron el término *generalizable*.

Sin embargo, las definiciones sobre competencias de acuerdo a los tres enfoques propuestos, si estos 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, cultura y misión estableciendo una relación con el desarrollo de las competencias de forma compleja. Que, a diferencia de un enfoque establecido en el “Trabajo” o el “Individuo”, éste logra combinar dichas relaciones para entender la influencia de estas variables en el diseño de puestos de trabajo en competencias, así como el desempeño de los individuos. En este sentido, mi punto de vista sobre esta clasificación expresa mejor el significado de las competencias, porque es más amplia y no se limita al ámbito laboral exclusivamente o a las características del individuo.

Por otro lado, una conceptualización de competencias en opinión de Gallego (2000) y Ruiz (2010) debe de ser conceptualizada y estudiada desde la teoría de la complejidad, debido a que las competencias poseen múltiples componentes que interactúan desde variables de contexto, capacidades, etc; que se entretajan en interacción, y por tanto, sólo pueden comprenderse desde una visión compleja. Más aún, Gallego (2000: 56) sostiene que “las competencias son construcciones y reconstrucciones de cada individuo en comunidad, o mejor, son las interacciones con un colectivo dado, de donde deviene la necesidad de hacerse competente en una clase de saber que ese colectivo domina”.

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 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 partiendo precisamente de una visión de complejidad por las distintas variables expresadas en el contexto organizativo.



3. 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 realización del conjunto de las habilidades, conocimientos, valores y características subyacentes, como recursos que se ponen en juego en un puesto de trabajo o una situación específica, que pueden ser desarrollados por la experiencia y la formación profesional, 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, mi aproximación conceptual la analizo y justifico de la forma siguiente: ***la realización del conjunto de las habilidades, conocimientos, valores...*** 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. Significa también, que las competencias son perceptibles en la vida cotidiana, esto es, cuando alguien nos impacta por su ser, por el conocer y el hacer. Ahora bien, los valores forman parte integral de las competencias debido a que los juicios evaluativos generan actitudes en los individuos. No olvidemos que las actitudes darán como resultado un determinado comportamiento que afectará a la organización.

...Características subyacentes... La forma de conducirse o reaccionar de un modo determinado está ligado a una dimensión fundamentalmente emocional. Concretamente podríamos mencionar aquellas características que ayudan a las personas a ser conscientes de sí mismos, lo cual les proporciona *adaptabilidad* y *autocontrol*; y finalmente lo que significa una buena relación con los demás (Goleman, et al. 2004). En este sentido, coincidimos también con Boyatzis (1982) ya que para este autor no sólo se trata de observar comportamientos, sino de distinguir ciertas características en los seres humanos para que sus acciones reflejen diferentes significados dependiendo de cada contexto en que tenga lugar, a través de un raciocinio originado por el aspecto cognitivo del individuo.

...Como recursos que se ponen en juego en un 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). Debemos destacar, que no compartimos la acepción de *Competencia Laboral*, porque consideramos que sólo se trata de puestos de trabajo o de trabajadores que pertenecen a una organización pública o privada. En este sentido es reduccionista, exclusivamente para el mundo laboral. Creemos que el concepto de *Competencia* es suficiente, debido a que es amplio y abarca cualquier ámbito en el que exista una actividad a realizar por el ser humano. Finalmente, los recursos que se ponen en juego es lo que para Le Boterf (2001) significa combinar y movilizar un equipamiento^m doble de recursos. Para este autor los recursos consisten combinar los

conocimientos y cualidades personales con los recursos del entorno, tales como las redes profesionales, redes documentales para producir múltiples conocimientos especializados.

...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, estas 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”.

Finalmente, nuestra definición forma parte de las acepciones que nosotros hemos denominado *Multidimensionales* por las razones ya expuestas. Sin embargo, debemos destacar los elementos que en nuestra opinión enriquecen el concepto de *Competencias* por la relación de variables que interactúan en el ejercicio que realizan las organizaciones a la hora de gestionar sus recursos humanos. En realidad estamos convencidos de las competencias que forman parte de los diccionarios de las empresas análogamente representan los colores que utilizará un pintor para realizar su obra o el músico que ensaya sus notas y la armonía para crear su música. Pues sí, la utilidad de las competencias en los distintos procesos de recursos humanos no puede tener una acepción que limite su verdadero alcance y contenido; por el contrario debe aproximarse el contexto que le da origen y razón de ser.

Ahora bien, en el **cuadro A 2** se muestra un cuadro comparativo de nuestra aproximación conceptual en comparación con otros autores que definen a las competencias desde un enfoque *Multidimensional*, donde se destaca nuestra aportación. Las definiciones de los otros dos enfoques, como el centrado en el *Individuo* y el *Trabajo*, no se consideraron en este análisis debido a que nuestra postura es que las definiciones Multidimensionales son las que mejor expresan el sentido de las competencias. Aunque, nuestro trabajo está contextualizado en los recursos humanos principalmente. Además de que dichas definiciones ya incluyen las dimensiones del individuo y el trabajo. Para ello, las categorías que establecimos de acuerdo al contexto organizacional son 8 ocho, de acuerdo a lo siguiente:

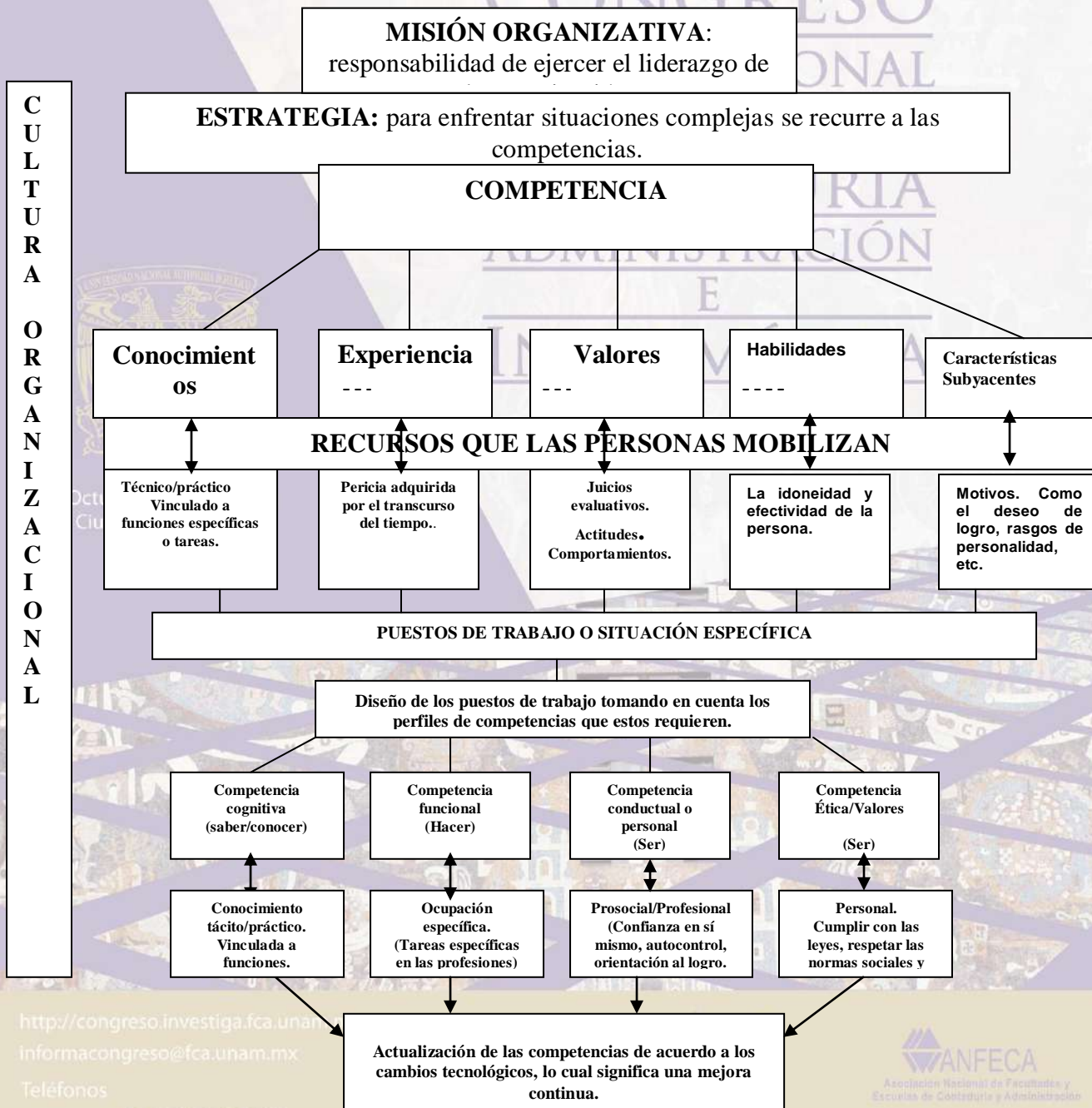
AUTORES	ESTRATEGIA	OBJETIVO ORGAN.	CULTURA	MEJORA CONTINUA	MISIÓN ORG.	EN CUALQUIER SITUACIÓN	ENTORNO	COMBINACIÓN COMPLEJA	TOTAL
Shoroder		x							1
NCVQ				x					1
Mandon						x			1
Elström		x							1
Le Boterf							x		1
Levy-Leboyer		x							1
Marbach								x	1
Woodall y Winstanley						x			1
Zarifian		x		x					2
SEP						x		X	2
IHCD				x		X			2
Dranke y Germe						X			1
OIT		X				x			2
Llopart		x	x						2
Rojas							x		1

Mertens			X				x			2
GUERRERO	x	x	x	x	x	x	x		x	7

Cuadro A 2: Análisis conceptual multidimensional. Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el cuadro A 2 se muestra que nuestra acepción incluye otras dimensiones que enriquecen la expresión de competencia en el campo de los recursos humanos, como fue mencionado anteriormente.

Por lo tanto, nuestra definición tiene una vinculación con el diseño de la estrategia que sirve para desarrollar competencias que responde a sus necesidades organizativas. De modo que para operacionalizar nuestra acepción proponemos el siguiente cuadro:



Cuadro A 3: Modelo multidimensional de competencias en la organización . Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusión

Las distintas definiciones analizadas incluyen a las variables *Conocimientos* y *Habilidades* como los principales componentes de las competencias. Es decir, indicadores cognitivos y destrezas observables.

Finalmente, debemos aceptar 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 indudablemente nos lleva a una interpretación reducida sólo a funciones y tareas que únicamente sirven para elaborar listados estandarizados o universales de competencias. Es decir, hay que redefinir este término para que sea de mayor alcance y no se encapsule en un contexto laboral exclusivamente atiendo a la complejidad según los contextos que expresa. O, a que los gobiernos lo utilicen como una solución para incrementar la calidad de sus sistemas educativos, olvidando su verdadera esencia. Quizá, porque el gobierno de México, entre otros gobiernos del mundo, lo único que persiguen es desmantelar sus sistemas formales, para reducir el costo de la formación profesional de las universidades públicas. 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 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.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

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.

ANUIES (2011): Disponible en [http://www.anuies.mx/la_anuies/que_es/laanuies.php] consultada el 27 de julio del 2011.

Argundín, Y. (2009): *Educación basada en competencias*. México. Trillas.

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.

Bisquerra, R. (2003): “educación emocional y competencias básicas para la vida”. *Revista de Investigación educativa (RIE)*, Vol. 21 No. 1 pp.7-43.

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.

CONALEP (2011): Disponible en [http://www.conalep.edu.mx/wb/conalep/asesoria_en_competencia_laboral] consultada el 28 de julio del 2011.

CONOCER (2011): Disponible en [<http://www.conocer.gob.mx/>] consultada el 28 de julio del 2011.

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.

Diccionari de competencies dels carrecs de comandament de la generalitat de catalunya. Barcelona, España, Secretaria de Funció Pública; modernització de l'administració. Disponible en [http://www20.gencat/docs/eapc/home/publicacions/col_leccio%20Eines%20per%20per%20a15%20recursos%20humans/o1_diccionari%20de%20comandament/docs/einesRHOI.pdf].

Drake, K. y Germe, F. (1994): *Financing continuing training: what are the lessons from international comparison?*. CEDEFOP. Thessaloniki.

Ducci, M.(1997): El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional.

Montevideo CINTERFOR, disponible en

[<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/l.htm>].

Du Crest, A. (1999): “Y a-t-il des compétences tertiaires?”. *Actualité de la Formation Permanente*, No. 160, pp. 29-32.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Ellström, P. (1997): “The many meanings of occupational competence and qualification”. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No.6/7, pp. 266-273.

Gallego, R. (2000): *El problema de las competencias cognitivas, una discusión necesaria*. Colombia. Impresión ARFO Ltda.

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.

González, V. (2004): *La formación de la competencia profesional en la universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa*. Ponencia presentada en Universidad en el 46 convención internacional de educación superior. La Habana, del 1 al 5 de febrero. Disponible en [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/magisterio/huelvacompet_1.pdf] Consultada el 28 de julio del 2011.

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.

Guerrero, C. Y Alcaraz, V. (2009): “Tres enfoques teóricos en la gestión por competencias”. *INCEPTUM*, Vol. IV No. 6 Enero-Junio pp. 7-227.

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.

Irigoin, M. y Vargas, F. (2003): *COMPETENCIA LABORAL*. Montevideo. CINTERFOR, disponible en [http://oitcinterfor.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/modl_2.pdf]

Kochansky, J.(1988): “El sistema de competencias”. *Training and Development, digest*, disponible en [<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/l.htm>]

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 pp.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 activités et des compétences professionnelles: l’emploi-tipe secrétaire de vente”. *Les analyses du Travail: Enjeux et formes*, pp. 153-159.

Marbach, V. (1999): *Évaluer et rémunérer les compétences*. París. Editions d’Organisation.

McClelland, C. D. (1973): “Testing for competence rather than for intelligence”. *American psychologist* .January: 1-15.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

McLagan, P. (1997): “Competencies: the next generation”. *Training & Development*, May, pp. 40-47.

Mertens, L. (1996): Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. CINTERFOR, disponible en [\[http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/barbagel/pdf/barbag.pdf\]](http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/barbagel/pdf/barbag.pdf)

Mirabile, R. J. (1997): “Everything You Wanted to Know About Competency Modeling”. *Training & Development*, Agosto, pp. 73-77.

Miranda, M. (2003): “Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional” en *Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile*. Santiago de Chile. Universitaria (Cristian Cox, editor)

Moreno, P. (1997): “Aprendizaje organizativo y generación de competencias”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, No. 77/78, pp. 247-261.

Muñoz de Prego, J. (1998): “Implantación de un sistema de selección por competencias”, *Training and Development*, No. 10. Vol. 2 pp.56-65.

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.

OCDE (2005): disponible en [<http://www.oecd.or/dataoecd/47/61/35070367.pdf>] consultada el 29 de Julio del 2011.

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.abacolumbia.org.co/organizaciones/selección.htm> [consultada: 6 de junio de 2002].

Ruiz, M.(2010): *El concepto de competencias desde la complejidad*. México. Trillas.

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.

SEP (2011): Disponible en [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/libros_y_material_didactico] consultada el 25 de julio del 2011.

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.

Tamayo, M.(2003): *La experiencia mexicana en el desarrollo del proyecto de formación profesional basada en competencias laborales*. Programa de cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional. Biblioteca Digital de la EOI.

Tejada, J. y Navío, A. (1999): “El desarrollo de la gestión por competencias y profesionales. Una mirada desde la formación”. *Revista Iberoamericana de educación*, SN/No. pp.1-16. Disponible en [<http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>].

Woodruffe, Ch. (1993): “What is mean by competency”. *Leadership and organization development journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 29-36.

<http://cominformac>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

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.

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510