

CONCEPCIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN EL MUNDO

LABORAL ACTUAL.

Avila Sonia y Rueda Pablo.

Universidad de La Sabana.

Facultad de Psicología
Diplomado en Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones
Chía, Noviembre 17 de 2007.

Resumen.

El siguiente artículo pretendió explicar de manera breve, la conceptualización que se ha creado alrededor de la aplicación de las competencias a nivel organizacional, teniendo en cuenta la influencia de variables actuales como el mundo globalizado, los avances tecnológicos, nuevos estándares de productividad, entre otros; que indiscutiblemente influyen para el desarrollo de nuevas tendencias a nivel estructural dentro de las organizaciones, con el fin de mantenerse vigentes y estar en la capacidad de afrontar efectivamente las nuevas demandas del mercado; con el fin de hacer más holística la comprensión del artículo para el lector, se consideró pertinente hacer una revisión desde el origen de las competencias, el cúmulo de definiciones que se han generado, a la luz del planteamiento de diferentes autores, pero retomando las características más relevantes a nivel de contexto que fueron generando la necesidad de evolucionar y reestructurar la forma de percibir al Capital Humano y por ende al departamento de Recursos Humanos dentro del mundo empresarial. Adicionalmente, se analizaron los enfoques diseñados por las dos tendencias que predominan en el estudio de las competencias, como lo son el enfoque Anglosajón y el Francés, en relación a sus planteamientos, formas de entender y abordaje en las organizaciones sobre el modelo; también, las diferentes clasificaciones de competencias que se desprenden de estos enfoques. A su vez, se contemplaron tanto los puntos de vista a favor como los que consideran que las competencias no cumplen a cabalidad con las necesidades reales de las empresas y que las consideran como un gasto no como una inversión, con intención de mejora. Por otra parte, se hace hincapié en el desarrollo y evaluación de competencias dentro de las organizaciones y como aparece la necesidad de buscar la certificación de las competencias como indicador de competitividad y éxito, como nuevo canon de calidad a nivel de productividad.

Palabras clave: competencia, capital humano, productividad, globalización, recursos humanos, certificación, aprendizaje, comportamiento.

Abstract

This article pretends to explain the definitions that have been created about competences in the organizations. Seeing how a globalize world , advanced technology, new ways of production, definitely influence the development of new tendencies inside the organizations, with the intentions of keeping actualized and be able to face the new market demands. To obtain a holistic understanding of the article was necessary to make a checking about the, background, the definitions, and the different perspectives from the authors, but taking into account the most important characteristics in the different contexts with the need of improving the perception of human capital. Additionally were analyzed the two tendencies of the competences. The first one is the British and the other one is the French, we see the way they understand and perceive the competence model and their different classification. We also see the advantages or disadvantages and how some organizations think that this can be useless and not an investment finally exist the need of certificate the competences to have secure success and be stronger in the future

Key words: competence, Human Capital, Productivity, Globalization, Human Resources, certifications, learning, behavior.

CONCEPCIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN EL MUNDO LABORAL ACTUAL.

En el mundo de los negocios los aspectos políticos, sociales, gubernamentales y macro económicos entre otros, conforman el entorno de las organizaciones y por lo tanto se mantienen como una variable constante muy volátil; razón por la cual las empresas diseñan estrategias que les permita adaptarse fácilmente a los cambios, con el fin de sostenerse dentro de unos estándares de competitividad. Al parecer, estas circunstancias son en gran parte consecuencia de la gran influencia y acogida del fenómeno llamado globalización, el cual ha marcado pautas y nuevas tendencias en los diferentes mercados, por lo que cada organización le está dando relevancia a estas nuevas necesidades, donde el conocimiento técnico y las capacidades intelectuales no son suficientes para asegurar que los empleados tendrán éxito; es por esta razón que Recursos humanos, ha modificado por su parte la forma de ver a su capital humano, considerando la teoría de McClelland basada en competencias, como alternativa que satisface con una mayor probabilidad de éxito las nuevas necesidades requeridas.

Antes de ahondar sobre los métodos, definiciones, paradigmas, diferentes perspectivas y demás, conviene plasmar primero el motivo que impulsa crear este documento, el cual está relacionado con su importancia y repercusión dentro de las organizaciones actualmente, reconociendo su evolución y los posibles aspectos a mejorar, en la práctica y a la luz de diferentes estudios e investigaciones.

En primera instancia, se recogen varias percepciones en cuanto a la definición de competencia, para establecer operacionalmente el acuerdo entre los diferentes autores, Ruiz, Barrios y Romero (2005) reportan una definición etimológica que afirma que el término competencia se originó del verbo latino *competere*, y que traducido hizo referencia prioritariamente a *competere* y *competir*, donde deben existir por lo menos dos

o más contrincantes, de este modo, aproximadamente desde el siglo XV se aludió que *competere* hacía referencia a “‘*pertenecer a*’, ‘*incumbir*’, dando lugar al sustantivo ‘*competencia*’ y al adjetivo ‘*competente*’, para indicar ‘*Apto*’, ‘*adecuado*.’” (Leboyer 2001).

Se hace principal alusión a McClelland, quien aproximadamente en 1970 fue la persona quien incursionó sobre el tema de las competencias, enfocándose en la identificación de las características que pudieran explicar realmente el desempeño en un trabajo, considerando que los test tradicionales que usualmente utilizaban para predecir el éxito en un empleado eran insuficientes. Inglaterra fue el país que por primera vez instauró el enfoque de competencias como una herramienta útil para mejorar las condiciones de eficacia, chocándose con una problemática basada en la nueva propuesta y la realidad laboral.

Por su parte, Spencer y Spencer (1993) consideran que un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, es una característica subyacente que se hace evidente en un individuo y que esto se denominaría competencia.

Otro autor cree que las características de fondo, de un individuo se relacionan en términos de causa - efecto, generando un desempeño eficiente y superior, siendo esto lo que realmente se considera como la definición de competencias (Boyatzis 1982).

Ducci (1997) por su parte define la competencia laboral como un diseño y apropiación de aprendizajes útiles y significativos, que se manifiestan conductualmente en el desempeño productivo en una situación laboral real, a través de la instrucción, pero además y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Adicionalmente, encontramos otras perspectivas, considerando que cada autor tiene su propio criterio y concepción del tema, como el caso particular de Leboyer

(1997), quien afirma que las competencias son sumas de conductas, cuyo abordaje permite identificar cual es el mejor desempeño, haciéndose eficaces en una situación determinada, dichos comportamientos son observables en la realidad del trabajo y en situaciones de test, y ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos; de este modo, el autor considera que son como un enlace entre las habilidades personales o individuales y las capacidades requeridas para llevar a cabo las funciones del puesto.

Otra de las diversas apreciaciones en relación a la definición de competencia, es la planteada por Torrado (1998) quien las denomina ‘competencias específicas de dominio’, las cuales están vinculadas a un área de actividad particular, que se expresan en un saber hacer o saber cómo y que no es producto de un aprendizaje en el sentido estricto.

Según López y Chaparro (2006) en su artículo, pone de manifiesto de igual manera que el concepto de competencia laboral tiene origen en los países industrializados, a partir de la necesidad de capacitar personas con la habilidad de responder a cambios tecnológicos y nuevas demandas de mercado, con el propósito de generar mayor competitividad en todos los sectores de la economía; en contraste con los países subdesarrollados, cuyo fin se ha orientado hacia el mejoramiento en los sistemas de formación para equilibrar las necesidades tanto de las personas, las empresas y la sociedad; la instauración de este sistema ha sido diferente en cada país, como es el caso de Colombia y Argentina en Latinoamérica, pues la promoción de este sistema ha sido en gran parte iniciativa del ministerio de educación, empleo y seguridad social, en contraste con Brasil, EEUU, Japón y Canadá entre otros, donde la iniciativa ha sido en su gran mayoría por parte de los mismos empresarios y trabajadores para promover la competitividad de algunos sectores económicos.

Se considera pertinente mostrar a continuación las posiciones de los dos enfoques, que sustentan la aplicación de competencias, el primero de ellos es el Enfoque Anglosajón, el cual bajo la misma perspectiva de McClelland, consideran que solamente los test de inteligencia y los antecedentes académicos de una persona no certifican su éxito en una actividad, por lo tanto no se evidencia ninguna competencia de manera objetiva; de este modo se diseñaron indicadores observables como variables predictoras de desempeño, este enfoque se orienta hacia el desarrollo de competencias genéricas aunque reconocen la existencia de competencias específicas, pero consideran que deberían existir a nivel mundial unas competencias estándar como mínimo para aumentar el rendimiento. En contraste, se encuentra el enfoque Francés, el cual tiene como prioridad la *persona*, de modo tal que mantener a los colaboradores en óptimas condiciones de empleabilidad, generando valor a sus conocimientos, a sus rasgos de personalidad, a sus experiencias particulares, indica grados de competencia; pero este enfoque plantea que la única forma de adquirirlas es a través de la experiencia y contemplan como principales a las competencias específicas (Escobar 2005).

Bajo la perspectiva de Urquiza (2007), los dos enfoques son incompletos, pero son el camino para diseñar nuevos modelos que fortalezcan ambas aproximaciones, aprovechando sus ideas, pero teniendo como línea base que la implantación del modelo por competencias debe considerar los requerimientos de los empleados, directivos y gerentes clave; obteniendo que cada organización disponga de empleados exitosos, desarrolle y retenga, para el cumplimiento a cabalidad de los objetivos del negocio, con la capacidad de anticiparse a los cambios y aprender continuamente de las mejores prácticas. De este modo, Urquiza (2007) por su parte considera que es evidente para muchos, que la evolución del modelo de gestión por competencias no es muy amplia, teniendo en cuenta que su desarrollo es muy reciente, de este modo se genera de cierta

ambigüedad conceptual, consolidado en los aportes en relación a las competencias provenientes de los dos enfoques nombrados anteriormente, tanto el anglosajón como el francés, este autor pone de manifiesto que en 1991 la organización Charter Initiative (MCI), ‘orientación anglosajona’ definió unos indicadores de gestión estándar, cuyo objetivo fue definir ciertas habilidades, las cuales independientemente del sector de actividad cualquier miembro debería poseer, en contraste con el enfoque francés, quienes avalan que las competencias son característica intrínsecas de una persona, la cual se evidencia por su rendimiento superior, de modo tal que no es posible observar una excelencia profesional en una actividad, si no mas bien, deben ser precisadas de acuerdo con las características de la persona, lo cual avala que su desempeño sea superior al promedio.

Haciendo hincapié en algunas perspectivas que manifiestan de alguna forma su descontento con el uso de competencias, Lillevik (2007) las considera, como una ultima tendencia en las organizaciones, el cual ha generado un poco de confusión dentro del departamento de Recursos Humanos, este autor opina que hay un poco de ansiedad generada por la ambivalencia que existe en cuanto a la definición y niveles comunes de comprensión ante el modelo. Por lo tanto, considera que las organizaciones actualmente están jugando un rol importante para el desarrollo de las competencias, pero que a su consideración no son tan exitosas por dicha inseguridad, por lo tanto, esto no permite que se pueda desarrollar las habilidades que demuestren las verdaderas competencias.

En contraste un poco con la perspectiva de Urquiza (2007) expuesta anteriormente, en este apartado se contempla una posición muy positiva, de modo que es evidente que el Departamento de Recursos Humanos en los últimos tiempos, está teniendo una evolución y como todo cambio es progresivo, lo cual indica que es muy objetiva, evidenciando que hasta hace poco tiempo en muchas organizaciones se

hablaba de administración de personal o relaciones industriales, siendo esta una posición muy burocratizada, que fue implementada desde el final de la revolución industrial y se mantuvo hasta la década de 1950; sin embargo, un enfoque más dinámico ha tomado auge en los últimos tiempos, cambiando esa perspectiva de administración de Recurso Humano por administración del Talento Humano, la cual pretende ver a los colaboradores (antes llamados trabajadores) como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales, dando un giro cuyo enfoque no se centra en el mero trabajo operativo, caracterizado por resolver los problemas del día a día, sino más bien orientado a mantener una posición protagónica en el desarrollo empresarial de cada Organización, por lo tanto el departamento de Recursos Humanos se ha transformado hasta adoptar una estructura menos rígida en la cual ejerce un rol de socio estratégico e impulsor de los cambios en las organizaciones; partiendo de la base que las personas son el medio por el cual pueden alcanzar una ventaja competitiva en el mercado (Toledo y Alfaro 2005). Todo lo anterior se considera como una consecuencia directa de la complejidad en la que están inmersas las organizaciones por efectos de la globalización, en cuanto al surgimiento de nuevas problemáticas con las concepciones y prácticas que les había permitido desenvolverse en el contexto, pero que en la actualidad ya no son suficientes, de modo que han tenido que diseñar unas competencias laborales que les permitiera adaptarse a los nuevos procesos productivos, en aspectos tan importantes como lo es la percepción del capital humano (Ruiz y colaboradores 2005).

Luego de hacer hincapié en las principales concepciones, enfoques y definiciones de competencia, se hará referencia en su clasificación, basados en Men (2003), quien señala que existen competencias básicas, laborales y ciudadanas, que las competencias generales y específicas son netamente una subdivisión de las competencias laborales y que define como “saber hacer en contexto” (Corpoeducación y

Men 2003) donde se rescata la formación de los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral, donde se conjuga la acción con el conocimiento, que se hace evidente en contextos generales o específicos en relación con el requerimiento. Para una mejor comprensión del marco de trabajo de las competencias se puede entender bajo dos perspectivas, la primera hace referencia a las características y capacidades y la segunda forma de entenderlas es por la evidencia de un desempeño laboral superior; mientras lo atractivo está en su simplicidad, este entorno laboral omite factores críticos para entender los estudios de competencias y la efectividad percibida (Lindsay, Stuart y Keynes 1997).

A su vez, Díaz (2005) considera que existen diferentes clasificaciones de las competencias laborales, determinando que hay unas denominadas básicas, cuyo requerimiento para obtener un trabajo son mínimas, y hacen referencia a saber leer y escribir con un nivel mínimo de comprensión. Otro grupo se relaciona con las competencias genéricas, las cuales tienen que ver con comportamientos estándares de cada trabajo, donde requiere habilidades como trabajo en equipo, comunicación efectiva entre otros. A demás está el grupo de competencias específicas, para las cuales es necesario tener un conocimiento técnico del cargo, conductualmente observable en la operación de maquinaria, tecnología específica o procesos particulares.

Los países industrializados fueron los primeros en tomar en cuenta el término de competencia laboral, teniendo en cuenta que las personas debían estar en la capacidad de responder a los diversos cambios que el contexto demanda en cuanto a tecnología, cambios organizacionales entre otros, en contraste los países en desarrollo este mecanismo está asociado a la mejora continua dentro de los sistemas de formación para encontrar un equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general, asumiendo también que el fenómeno de la globalización moldea las

tendencias en relación a los modelos económicos, políticos y culturales que influyen directamente sobre otros contextos, de modo tal que las organizaciones deben competir con el activo intangible conformado única y prioritariamente por el capital humano, dispuesto a brindar los mejores resultados como consecuencia de un desempeño eficiente (Ruiz y colaboradores 2005).

Por lo tanto, el rol de los psicólogos dentro de las organizaciones debe tener en gran medida una relación directa con la efectividad de la aplicación de competencias laborales, cuyo objetivo central está relacionado con aquellas destrezas, habilidades y atributos que los candidatos a un cargo presentan o bien la posibilidad de desarrollo de las mismas Luengo y Vergara 2001, a su vez consideran que la implementación de competencias es tanto un desafío como una oportunidad, para las organizaciones.

Un suceso particular que ocurrió a mediados de los noventa, en relación a la percepción de organización en Brasil incorporando la gestión de personas, comenzaron a reajustar y reestructurar grandes procesos, basados en la reingeniería, fenómeno que estaba muy acorde a nivel gerencial en este momento, esta nueva postura fue generando una alineación tanto en iniciativas como en sistemas relacionados con el factor humano a las necesidades dictadas por el mercado; la implementación de este sistema se hizo muy sofisticada a mediados de la década, a través de seminarios, cursos, libros empezó a tener cada vez un mayor auge sobre la gestión estratégica de recursos humanos, las carreras y remuneración basadas en competencias, además del desarrollo de liderazgo entre otros. Esta nueva incursión o intención de cambio no se vio reflejada en la práctica organizacional, estudios realizados en Sao Paulo demostraron que solo el 4% de las empresas poseían gerencia de Recursos Humanos; la mayoría de las éstas aún contaban con el tradicional departamento de personal, cuyas funciones estaban aun muy restringidas; el cambio real en la práctica se fue consolidando en los años siguientes, por

la necesidad de responder a un mercado muy competitivo, generándose olas de acercamiento sucesivo en el tiempo, por lo tanto en el artículo hacen hincapié en la tarea del departamento de recursos humanos en referencia a “desarrollar estrategias y acciones orientadas a la reconstrucción o (establecimiento) de la identidad organizacional” (Wood, 2004 p 75), esta percepción con el fin de implementar un compromiso colectivo, teniendo en cuenta las variables tanto de tiempo como de ritmo de trabajo.

Otra perspectiva muy interesante que argumenta la implementación de las competencias dentro de las organizaciones es la que plantea Fernández y Navio (1999) en su artículo el desarrollo y gestión por competencias profesionales: una mirada desde la formación, donde la capacidad de innovar, aprender, aportar soluciones inteligentes a los problemas es generada a partir del cambio y mejora constante de las competencias personales y de la organización, donde se resalte el trabajo en equipos de alto desempeño, adicionalmente se considera que hay una gran cantidad de compañías que están adoptando sistemas organizacionales basados en competencias como respuesta a inconvenientes que se han manifestado en la motivación y gestión en sus empleados, de modo tal que la exigencia laboral debe ser suplida por encima del umbral mínimo, generando un valor agregado.

Bajo cualquier perspectiva, la realidad para las empresas de hoy es sobre la necesidad de ser altamente competitivas dentro de un mercado laboral con niveles altos de exigencia, para esto necesitan tener en cuenta y darle la importancia que se merece a su capital humano, ya sea tanto a nivel motivacional, emocional como efectivo (Piña 2006). Se considera que una organización que implanta competencias, debe mantener ciertas características que anticipen éste cambio y puedan involucrarse de una forma exitosa con el nuevo sistema, algunos de los aspectos más relevantes que Fernández y

Navio (1999) plantea en cuanto a estas características, son el liderazgo dinámico con soporte desde la alta dirección, confianza para asumir riesgos en la medida de las responsabilidades y competencias de sus colaboradores, existencia de un marco general que ayude a soportar el cambio, generando una visión compartida durante el proceso; cuando una compañía mantiene estos antecedentes se podría pensar que la dinámica de las competencias será exitosa en relación con el continuo aprendizaje que vivirán como equipo laboral, subjetividad que comienza a ser objetiva cuando adopten perspectivas versátiles en la fuerza de trabajo, una mayor relevancia a las relaciones horizontales, de modo tal que genere la integración entre niveles superiores e inferiores conformando un trabajo en equipo, responsable y participativo, el cual contemple que el cambio y la innovación hace parte de sus objetivos.

Es pertinente acreditar una serie de ventajas adicionales a la importancia del capital humano dentro de una organización, relacionada con la inclinación hacia los procesos integrados y trabajo en equipo, eliminando funciones y cargos demasiado limitados, desarrollando así niveles funcionales de flexibilidad, que le permita a la organización adaptarse a cambios del entorno, una cultura de aprendizaje continuo, la sustitución del crecimiento en escala por un crecimiento lateral, brindar confianza y autonomía a los empleados para que promuevan ideas innovadoras y sean agentes promotores de cambio aplicando nuevos conocimientos y habilidades personales, tener una posición clara frente a las competencias que cada puesto requiere, que los empleados las conozcan para que sepan que se espera de ellos y finalmente el modelo de gestión por competencias debe aportar a la organización una mayor objetividad e imparcialidad en los procesos de selección y retribución (Tejada y Navío 1999). Este surgimiento se relaciona con el rol estratégico del departamento de Recursos Humanos, el cual es considerado como más proactivo, en relación con la necesidad de anticiparse a

situaciones críticas que se presentan en la organización de modo tal que pueda planear acciones y estrategias para contrarrestar la problemática y aprovechar las oportunidades, para esto se requiere que los directivos de recursos Humanos apliquen una serie de competencias particulares dentro de la organización, tener integrada la dirección del departamento 'R.H', en la gestión general de la organización, participando en las decisiones y tener la autoridad y el poder para que se garantice la aplicación de las políticas de Recursos Humanos sin discriminación de acuerdo con la legalidad (Toledo y Alfaro 2005).

De este modo, una de las funciones que deben cumplir los gerentes refiere a generar un ambiente adecuado y facilitador que sirva de enlace entre sus empleados y la organización (Suarez y Sanchez 2006); adicionalmente Ariza, Morales y Morales (2004) sostienen que los encargados de la gestión de recursos humanos tienen la obligación de evaluar cuales son las competencias para que se dé un buen desempeño.

En contraste encontramos una perspectiva un poco diferente la cual afirma que este la aplicación de competencias no es la solución a todos los problemas de la organización, pero que ayuda a entender la relación sistemática de los componentes de Recursos humanos (Thomas 2004). En un estudio que recientemente se llevo a cabo en Venezuela, se identificaron algunas falencias para la implementación del modelo por gestión de competencias, principalmente porque no había una definición detallada y clara en relación a las competencias técnicas y gerenciales, cuya consecuencia se manifiesta en la dificultad para hacer una buena retroalimentación dentro del sistema. (Leal y Sánchez 2006).

Por otro lado, Chivelli (1997) afirma dentro de su artículo, que en los últimos tiempos esta novedad, ha generado una paradoja ya que señala que la “gente es menos y menos importante porque sus competencias son mas importantes” p 1; A demás este

autor también considera que hay una nueva tendencia en cuanto a la percepción y realización del trabajo, como consecuencia del gran auge que tiene la tecnología teniendo en cuenta que provee unas herramientas que facilitan el desarrollo del trabajos tales como el virtual, la nueva tecnología de la información, y reestructuración en las maquinas. Todas estas innovaciones han hecho cambiar el rumbo de las organizaciones, generando a su vez una disminución en la cantidad de empleados que pueda tener la empresa, esta problemática no solo se ve en los países en vía de desarrollo sino también en los países industrializados.

En contraste a esto, encontramos que las organizaciones tienen fuertes incentivos enfocados exclusivamente en los resultados del desempeño de los empleados, como consecuencia hay una falla en la diferenciación entre competencias y resultados, este estudio de evaluación de desempeño 360° es regularmente el objetivo que surge del comportamiento y actividades de los empleados, mas bien son juicios sobre sus competencias, pero los cuales en algunas situaciones no tienen que ver con el desempeño, los cuales violan el su principio fundamental que es evaluar los resultados y no la personalidad (Bernardin, Hagan, Kane y Villanova 1998), estos autores también afirman que hoy en día, las organizaciones intentan medir todo y a todos, porque en esta medida se informa, tanto a la empresa como a los empleados de su efectividad en relación con los resultados y las metas alcanzadas. Otra consideración en referencia al éxito en los negocios, se basa en la creatividad, experiencia, conocimiento e innovación que una organización tiene a su disposición, de tal modo que Bergenhenegouwen, Horn y Mooijman (1996) plantean que el potencial real de una organización esta expresado en su estructura de competencias.

Hamel y Prahalad (1989) en su artículo sobre “strategic intent” enfatizan que la replicación e imitación de líderes y competidores, no puede ser una estrategia que

desarrolle una ventaja competitiva real, porque continuamente se deben implementar nuevas y mejores tácticas, de modo tal que el intento estratégico se plantea como el opuesto a la planeación estratégica, la cual asume procedimientos y reglas para establecer una alternativa mas eficiente; como resultado a esto, se puede decir que la estructura de una competencia es la consecuencia de la combinación de procesos de aprendizaje dentro de la organización, lo cual se manifiesta en el diseño de estrategias de negocio a nivel externo e interno.

Se considera conveniente, referenciar una novedad diseñada en los Estados Unidos, la cual se refiere a un nuevo puesto creado en muchas organizaciones recientemente, denominado “chief learning officer [CLO]”, cuya función se basa en el desarrollo de talento humano de la organización, con el fin de implementar un entorno global de aprendizaje, promoviendo un mayor reto y una mayor oportunidad para el departamento de Recursos Humanos de cada empresa, este reto esta enfocado a determinar como un ambiente de aprendizaje puede ser desarrollado de la mejor forma de acuerdo con cada país, usando el camino mas efectivo para transmitir este aprendizaje en las diferentes compañías (Scullion y Starkey 2000).

Como anteriormente en este documento se ha planteado, Fischer y Galvao (2005) confirma que uno de los roles de Recursos Humanos dentro de una organización se fundamentan en buscar ser un compañero estratégico en las áreas de negocios promoviendo las capacidades organizacionales, a través del desarrollo de competencias individuales de los empleados, asumiendo que estas se manifiestan en el cumplimiento de la mayoría de los propósitos de la organización, de modo tal que sus miembros necesitan competencias técnicas para llevar a su compañía a conocer las necesidades de su negocio, a su vez, la organización debe tener la capacidad técnica del saber-hacer, adjunto a lo anterior en el articulo también se estable que Recursos humanos busca

administrar el capital intelectual reconociendo su relevancia dentro de la organización como su principal atributo.

A su vez, Fonseca (2006 p 2) participa de esta misma perspectiva diciendo que “la gestión de recursos humanos no debe estar separada de la estrategia de la empresa; y estrategia implica futuro. El eslabón perdido entre la estrategia y la gestión lo constituyen las competencias”; de este modo se genera cuestionamientos a nivel empresarial en relación a las competencias clave que deben ser desarrolladas o potencializadas por los colaboradores de forma individual y colectiva, incorporando un grupo de competencias corporativas.

Por otra parte Urquiza (2007) plantea lo paradójico de los avances tecnológicos en relación a las organizaciones, pues a diferencia a como se había previsto anteriormente, esta herramienta corrobora que para cualquier organización, la base fundamental es el capital humano, de modo tal que la gestión de este talento es una necesidad firme y constante, contemplándose así una innovación en la forma clásica de la manejo, haciendo hincapié en la gestión de activos de conocimiento o competencias, las cuales define como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes personales requeridas en los empleados para realizar su trabajo de forma eficiente, es cierto que la implantación de las competencias es complejo y que su desarrollo permanente a través de compensación o acciones concretas de formación será un indicador de competitividad, mejorando el rendimiento de la organización.

Keršien y Savanevicien (2005) habla de la importancia que tiene el aspecto multicultural en cuanto a la concepción de las competencias a nivel organizacional, tomando como variables importantes el impacto de la globalización y la competitividad a nivel internacional, como factores que hacen parte cada vez mas de la cotidianidad empresarial; por lo tanto se reconoce que la comunicación asertiva y las relaciones

laborales positivas, son parte fundamental que incrementa la probabilidad de éxito de la compañía, por lo tanto lograr una interacción adecuada entre miembros de diferentes países, logrando que la diversidad no sea un impedimento para cumplir los objetivos de la organización, es un impacto que debe ser suplido a cabalidad cuando se establecen grados de competencias, de modo tal que cada uno de los miembros de las organizaciones pueda rendir de una forma mas eficiente que la esperada en cuanto a la interacción con otras culturas. De este modo, el autor contempla que el desarrollo de esta competencia debe mantener varias dimensiones, tales como capacidad de aprendizaje y cambio, estilos de comunicación, tolerancia al stress, relaciones interpersonales, motivación, desarrollo personal y conocimiento del contexto en particular.

Adjuntamente están Wright, Geroy y MacPhee (2000), quienes plantean tres características particulares que las organizaciones tienen cuando están inmersas dentro de un mundo global, donde Recursos Humanos cumple un papel fundamental, la primera característica consiste en la capacidad de la organización para establecerse en muchas regiones del mundo, desarrollar competencias que permitan una comunicación y cognición efectiva y aportar competitivamente en términos de estrategias que fortalezcan cada área o país, adaptándose a cada cultura y entorno en particular.

Cruz (2007) en su artículo sobre desarrollo organizacional, plantea que las estructuras gubernamentales y políticas de cada país, influyen para el crecimiento de desarrollo humano, el autor refiere que las políticas neoliberales han sido un obstáculo particular, se plantea el caso del gobierno de Ronald Reagan en los Estados Unidos y Margaret Thatcher en el Reino Unido, quienes promovieron la privatización de empresas públicas, recorte a las prestaciones sociales, reducción de impuestos, incentivo a la eficacia, eficiencia y límites a los privilegios de los sindicatos (Topa, Lisbona, Palací y

Alonso 2004). Para contra-restar este factor los organismos financieros como el fondo monetario internacional, el banco mundial y la Organización mundial del Comercio entre otros estimulan el préstamo de dinero a cambio de reestructuración que permita el crecimiento holístico, impulsando las competencias laborales como alternativa de solución y evolución.

Un estudio llevado a cabo en Chile, por Galleguillos y Urra (2004) tuvo como objetivo identificar si las Pymes contaban con las condiciones adecuadas para desarrollar un proceso de certificación de competencias laborales de manera exitosa, aplicaron una encuesta a 49 Pymes, compuesta por 26 pequeñas y 23 medianas empresas del sector de servicio y manufactura. En el año 2004, en Chile enviaron un proyecto de ley al congreso para crear un Sistema Nacional de Competencias, teniendo en cuenta que es fundamental como apoyo para los empleados, también para el aumento de la productividad de las empresas y la inserción en una economía abierta y competitiva; adicionalmente, se busca colaborar con el aprendizaje, el reconocimiento y valorización de los miembros de cada una de las empresas Chilenas; con respecto a esto, Oyarzún y Mendez (2001) afirman que es muy positivo y que genera bastantes beneficios en la medida que las empresas podrán contar con estándares establecidos y previamente aceptados por los sectores productivos, esto se contempla como una ayuda para los procesos de selección de personal y gestión laboral; por otra parte, los empleados tienen la posibilidad de certificar ciertas habilidades obtenidas en su vida laboral.

Como resultados encontramos que la evaluación y capacitación del personal son aspectos relevantes para la certificación, un 55,1% afirma que evalúa a al personal y el 67.3 % hace capacitación. Otro ítem tomado en cuenta fue a cerca del conocimiento que los gerentes de cada Pyme tienen sobre gestión por competencias, donde el 36.7 %

asegura que tienen conocimiento sobre el tema, dentro de este porcentaje se establecieron varias alternativas de lo que cada empresa entendía por gestión por competencias, en contraste esta el 63.3 % quienes no conocen sobre el tema, dentro de este porcentaje se clasifica en 58 % para quienes era completamente nuevo el concepto y el 42 % lo había escuchado pero no sabía con certeza de que se trataba.

A su vez, se les pregunto también sobre la definición de competencia laboral, y se identifico que no hay claridad en el concepto, pues hay una tendencia a reconocer que competencia es la relacionada con estar mejor que la competencia en el mercado. También se identifico que aproximadamente un 22.4 % sabe que existen procesos de certificación de competencias laborales en Chile, pero el 77.6 % no tenia idea alguna; hay que notar que dentro del 22.4 % (respuestas positivas), ninguna empresa cuenta con la certificación, según la Pyme no es una demanda del mercado y le dan prioridad a otras mas reconocidas.

Otra de las respuestas de la encuesta hace referencia a la intención de las empresas para obtener la Certificación de Competencia Laboral, arrojando que el 92 % quiere recibir información sobre el tema, solo el 46.9 % estaría dispuesto a destinar recursos económicos para lograrlo, y el 53.06 % no esta dispuesto a invertir porque no lo considera vital y que no hay tiempo o recursos financieros.

Según Galleguillos y Urrea (2004), la certificación de competencias laborales puede clasificarse de acuerdo a varias alternativas, como el *conductual*, el cual se fundamenta básicamente en identificar conductas tipificadas evidenciadas en los empleados, de modo tal que se pueda clasificar los comportamientos que hacen verdaderamente exitoso al negocio, por lo tanto lo que se busca, es identificar el valor agregado que cada colaborador ofrece en su actividad laboral, en saber como lo hizo, que pasos siguió para lograrlo, como se sería posible mejorar, identificando las

competencias, fortaleciéndolas a través de capacitación y evaluación del personal. Otra perspectiva que plantea el autor es *respecto a la identificación* de competencias, proponiendo la entrevista de incidentes críticos y el inventario de competencias, como estrategia para identificar las competencias de forma más eficiente y rápida, en cuanto a la entrevista de incidentes críticos se pretende reconocer detalladamente el desempeño de los colaboradores en situaciones tanto positivas como negativas pero *críticas* de su trabajo, con el fin de reconocer las habilidades y conductas claves que hacen de que su desempeño sea excepcional y en cuanto al inventario de competencias, es posible especificar sobre las competencias genéricas o transversales de cada miembro de la compañía, de acuerdo al cargo que desempeñe, pues el inventario de competencias tiene grados o niveles que toman importancia en la medida que se han definido conductas para cada uno de los niveles y que correlacione con el puesto. La *capacitación* hace parte del tercer enfoque planteado, y el autor afirma que dentro de las organizaciones, principalmente dentro del departamento de recursos humanos, la capacitación es un elemento primordial, ya que su manejo implica a la mayor parte de miembros de la compañía, luego un mejor desempeño definitivamente se refleja en una mayor eficiencia medida por la productividad de la empresa; de este modo para lograr la certificación de competencias laborales lo más recomendable sería a través de la capacitación por competencias. El último enfoque hace referencia a la *evaluación*, la cual debe hacerse de forma periódica dentro de la organización, la evaluación del desempeño de cada colaborador es fundamental para hacer un control general, el cual debe ser integral y cuyo objetivo sea evaluar tanto conocimiento como las habilidades, esta evaluación debe tomar en cuenta además del resultado final el proceso, de esta forma será posible detectar posibles deficiencias que permitan tomar decisiones sobre futuras capacitaciones.

Alvares y Castro (2001) aportan en relación al papel que cumple Recursos Humanos dentro de las empresas, considerándolo como una alternativa diferente a los demás departamentos de las organizaciones, ya que es una variable que no es posible controlar completamente, debido a la singularidad que es propia del ser humano, en esa medida, también el autor hace hincapié en algunas desventajas de Recursos Humanos en oposición a otros recursos, pero a su vez releva que los activos tangibles como las maquinas, edificios, instalaciones entre otros, se desgastan inevitablemente a través del tiempo y el uso y el Capital Humano por el contrario, orientado de forma adecuada puede mejorar y desarrollarse, luego es una herramienta estratégica, valiosa, inimitable y no sustituible.

Se considera a demás, al Igual que Cheetham y Chivers (1996) que las competencias dentro de las organizaciones deben diseñar grados o estándares dinámicos, en la medida que los componentes de dichas competencias puedan interrelacionarse entre si; de este modo, el modelo que ellos postulan en su artículo tiene que ver prioritariamente con tres componentes específicos, como lo son las *tareas*, cuyo fin se enfatiza en aquellas habilidades las cuales son usadas a modo de rutina, para cumplir con determinados resultados dentro de la organización, el segundo componente hace referencia a la organización de las funciones, justificado que en muchas ocasiones el uso de habilidades particulares son requeridas para la ejecución de algunas funciones o tareas particulares, en este sentido la persona debe elegir el camino mas apropiado para realizarlas, como es el caso donde un gerente debe planear un orden para desarrollar sus actividades, teniendo en cuenta que hay muchas prioridades y situaciones criticas que resolver, entonces a cual darle prioridad? Y el último componente hace referencia a *la influencia del entorno de trabajo*, diciendo que se deben desarrollar competencias particulares para afrontar de forma asertiva las necesidades de cualquier

entorno particular, donde su desempeño será evidenciado por el trabajo con diversidad de colegas, clientes y país o zona.

A su vez, Aranguren y Williams (2006) dicen que a medida que surgen nuevos descubrimientos en tecnología a nivel mundial, en el interior de las organizaciones se genera un leve desequilibrio, por la adaptación que deben hacer frente a los nuevos avances, con el fin primordial de diseñar nuevas alternativas que permitan un ascenso a nivel de productividad, calidad, costos y beneficios; esta readaptación modifica indiscutiblemente el perfil de competencias de cada colaborador, por lo tanto el cambio debe hacerse de una forma constante para que la organización tenga la capacidad de enfrentar positivamente las demandas del mercado. De este modo, la gestión de recursos humanos debe incidir a nivel competitivo y también por el aumento de la calidad de vida y satisfacción de cada uno de los colaboradores, quienes deben estar capacitados y dispuestos a incorporarse como gestores no como observadores de la gestión.

En este momento se precisa conveniente hacer hincapié en un escenario particular referenciado por Prusak, Waszkielewicz y Budzik (2005) quienes implantaron con éxito la aplicación de competencias, para una organización relacionada con la metalúrgica y en su artículo describen la forma de hacerlo adecuadamente, de este modo afirman que el primer paso es tener claro el perfil de cada uno de los cargos de la empresa, de modo tal que Recursos Humanos tome esos requerimientos como base para la selección de candidatos, simultáneamente a cada puesto se le diseñan las competencias que de acuerdo con un panel de expertos se definen objetiva y claramente, a nivel comportamental por grados o niveles de acuerdo con el cargo, a partir de estos indicadores se reconoce si el personaje tiene la competencia que avala una mayor probabilidad de éxito, o si bien hay que desarrollarla o potencializarla, esto se reconoce cuando hay evaluación del desempeño por competencias desde luego, a partir de

evaluación 360°; teniendo en cuenta la estructura de esta organización, ellos plantean que agruparon un conjunto de competencias que abarcara a un grupo de puestos, teniendo como objetivo que al surgir eventualidades en algún miembro, otro integrante del grupo de trabajo pudiese asumir su rol.

Oliveros y Vares (2006) en su artículo plantean que dentro de la implementación de las competencias hay tres procesos fundamentales, que funcionan como un sistema, el primero de ellos es la identificación de las competencias, el desarrollo y finalmente la evaluación de competencias, estos autores promueven como base la identificación de las competencias ante los dos procesos; planteándose que la identificación esta asociada a dos tipos de competencias técnicas o específicas de un área profesional o transversales en relación con determinadas situaciones, como la adaptación a los cambios, resolución de problemas, comunicación, entre otras. Mas sin embargo hay que ser realista, pues en la medida que surgen los cambios constantes en el mundo actual, se genera la necesidad de mantener constante la revisión de las competencias de cada cargo, siendo dinámicos y capaces de fortalecerlas simultáneamente a la evolución y globalización organizacional.

Según el planteamiento de Camuffo y Comacchio (2005) sobre la identificación de competencias, describe la forma como fue utilizada una alternativa de identificación de competencias, como son las entrevistas de eventos conductuales; este proceso se llevo a cavo agrupando 22 competencias en tres grupos: acción, manejo de recursos humanos y razonamiento analítico, este estudio fue aplicado por (Boyatzis 1982) usando dos tipos de análisis, el primero identificaba las competencias mas comunes y el segundo tipo identificaba aquellas competencias relacionadas con los roles de los jefes y las de desempeño superior, por lo tanto, de acuerdo con el nivel de cargo dentro de la organización se establecen unas competencias particulares. De este modo, la Gestión del

Talento Humano por Competencias, se convierte en un modelo de gestión que permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una empresa, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales, este autor plantea que dentro de la organización debe alinearse la Gestión de Recursos Humanos con el Plan Estratégico de la Organización, de modo que permita generar flexibilidad y capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes, también hay que unificar los diferentes procesos orientados al desarrollo de las personas utilizando criterios objetivos, compartidos y coherentes, vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor en los procesos productivos, mantener personas altamente calificadas y motivadas, con clara diferenciación competitiva.

Como apoyo a la perspectiva anterior, está el planteamiento que hace Escobar, (2005) quien muestra que los enfoques de competencias hacen parte fundamental dentro de un proceso de gestión organizacional, pero requiere tener algunas características entre si, por lo tanto es preciso que la definición del conjunto de competencias sea colectivo dentro de la organización, cada competencia debe tener niveles que reflejen conductas observables no sesgarlas con juicios de valor, se debe contemplar la posibilidad de desarrollar las competencias de un grado bajo a uno mayor y cada cargo dentro de una organización debe estar relacionado con un perfil de competencias.

Un aspecto importante a cerca de la efectividad de los métodos de evaluación para la selección de personal, según Spencer y Spencer (1993) dicen que los centros de evaluación o Assessment centers tienen una confiabilidad de 65%, las entrevistas de eventos conductuales son confiables entre 48% a 61%, las pruebas de muestra de trabajo marcan el 54% de confiabilidad, las pruebas de habilidades en un 53%, los test de

personalidad modernos, 39 %, uso de los datos biográficos el 38 %, referencias el 23 % y las entrevistas no conductuales son confiables entre el 5 % y el 19%.

Teniendo en cuenta que la mayor efectividad a la hora de evaluar la selección de personal, es alcanzada por la realización de los Assessment Centers, Rodríguez (1999) los define como situaciones relativamente controladas, con el objetivo de recrear un entorno de trabajo ficticio, con ejercicios de comportamiento, con estas actividades lo que se busca es identificar los comportamientos que contempla cada competencia; de este modo, el diseño de un assessment busca relacionar una situación particular de las funciones del cargo, esto requiere una preparación minuciosa, donde los evaluadores deben ser rigurosos y objetivos en la percepción de las conductas, de modo tal que se evidencie la forma como el aspirante abordaría posibles situaciones críticas en su labor real.

En nuestro País, Gestión Humana durante mucho tiempo fue catalogada como una tarea administrativa, la cual brindaba soporte a las finanzas y el mercadeo, que si se les consideraba como áreas que verdaderamente le aportaban a la empresa, a partir de muchos estudios realizados, esta perspectiva se fue cambiando en la medida que pudo demostrarse que el área de Gestión Humana influye significativamente sobre los resultados del negocio y por ser una ventaja competitiva sostenida. De este modo, en Colombia las demandas y retos que se imponen gracias a los mercados internacionales, también la apertura económica, han despertado en las organizaciones la necesidad de replantear la dinámica y el papel de Recursos Humanos. Mas sin embargo, una de las problemáticas mas evidenciables que se encuentran en Colombia hace referencia a la formación y desarrollo del Capital Humano, ya que un estudio del Corpes en 1995, demostró que el 41 % de las empresas no planifican la formación de su Activo Humano y aunque en los últimos tiempos progresivamente se ha evolucionado, se podría decir

que las áreas de Recursos Humanos y el sistema educativo del país están un poco lejos de formar un trabajador competitivo comparable con la demanda mundial.

Adicionalmente, se considera que existen niveles de desarrollo a nivel empresarial en nuestro país, donde en los niveles más evolucionados (grandes empresas y algunas Pymes) están implementando las competencias, en cuanto a las medianas y pequeñas empresas no hay programas estructurados y la capacidad de inversión es muy reducida, alternamente se han encontrado algunos inconvenientes adicionales en cuanto a la implantación del modelo por competencias en el contexto nacional y hacen referencia a la falencia a la hora de medir los resultados, en términos de cambios de comportamiento o de efectividad consecuencia de procesos de entrenamiento, lo que hace catalogar al modelo como un gasto mas no como una inversión (Calderon, Naranjo y Alvares 2007).

En contraste a la anterior perspectiva, la cual no es muy alentadora en términos de efectividad del desarrollo de competencias en Colombia, está el planteamiento que hace Escobar (2005) quien en primera instancia explica la diferencia entre formación y desarrollo, comprendiendo por el primer término esa transmisión de conocimientos sin la certeza de que realmente son puestos en practica y sin conocer su eficacia, y el desarrollo, hace referencia a una continua mejora de los comportamientos y actitudes de cada individuo particularmente en las competencias, la cuales deben tener un seguimiento y evaluación. Una alternativa que se propone en este artículo como estrategia que ayude para establecer las competencias, es a través del *coaching*, con el fin de guiar a los empleados a conseguir niveles óptimos de desempeño, por medio de coaching individual, grupal y mixto.

Pasando a otro punto neurálgico entorno al tema de las competencias, San Martin (2002) dice que desde la educación superior se debe focalizar en desarrollar

competencias, de modo tal que la inserción al mundo laboral de las organizaciones actuales debe ser competitiva y eficiente; de este modo, el autor hace hincapié en cuatro funciones particulares de las instituciones universitarias, la primera es la función de liderazgo académico, donde se debe promover la investigación, la docencia y la extensión de alta calidad, haciendo evaluación por pares; la función de formación profesional, hace alusión a la orientación hacia el mercado laboral; función de formación y perfeccionamiento, promueve una mayor flexibilidad en la gestión y planes de estudio y función de educación superior en general, propone que la calidad junto con la eficiencia debe preservarse de una forma constante. A su vez, la percepción de Villamayor (2004) confirma que en un contexto como el nuestro, aunque exista la intención de mejorar los conocimientos, un porcentaje considerable no tiene acceso y los medios que les permita dicho aprendizaje, a pesar que el mundo global se desenvuelve a pasos agigantados; esto debe implicar que la educación y capacitación tiene que ser continua, calificada y en disposición en cualquier contexto. Como consecuencia directa a esta perspectiva, Villamayor (2004) propone que el capital humano debe ser comprendido como una persona deseosa de atender su propio negocio, invirtiendo en su intelecto, por medio de nuevas tecnologías y conocimientos, generando un desempeño mas calificado.

CONCLUSIONES

La realización de este documento, permitió visualizar el estado de las competencias, a la luz de diferentes autores, contemplando su origen y las diversas percepciones de competencia a nivel organizacional, teniendo en cuenta los paradigmas que se han creado alrededor de los enfoques y la influencia de variables externas, como la globalización, el mercado competitivo, entre otros que muy notoriamente reorientan la forma de ver el negocio dentro de la organización y que de una forma u otra es pertinencia del departamento de Recursos Humanos.

Por otra parte, fueron evidentes las diferencias en relación a la aplicación de las competencias, de acuerdo al contexto, cuya resonancia positiva o negativa es diferente en cada país y por lo tanto en cada organización, haciendo hincapié, en la situación particular de nuestro país en cuanto a la empleabilidad de las competencias, considerando que hay una necesidad latente de cambio, observando que aunque a nivel mundial hace varias décadas se esta hablando del tema, al parecer en Colombia apenas estamos reconociendo aspectos sobre éste, en su mayoría en las pequeñas y medianas empresas, porque no se desconoce que muchas grandes empresas están reestructurándose y percibiendo a las competencias como una alternativa que puede ayudar a generar eficiencia y competitividad.

Otro punto neurálgico, que es claro al finalizar este trabajo, tiene que ver con la importancia de la certificación de competencias y como en nuestro país, la empresas oficiales como el SENA están implementando éste indicador, en contraste con las organizaciones, quienes en los países industrializados son las pioneras en buscar la certificación, como guía de competitividad y dinamismo global.

Por ultimo, es nuestra intención dejar al lector una inquietud a cerca de lo positivo que puede llegar a ser el uso de las competencias dentro de una organización,

por su puesto que se contempla la complejidad del proceso, pero como la teoría lo avala, puede convertirse en un indicador que incremente la productividad de la compañía, generando mayor competitividad. De este modo, esperamos que con el tiempo nuestro país se vaya incorporando cada vez más al uso de competencias dentro sus organizaciones, y vea este proceso como una inversión a mediano plazo.

Referencias.

- Alvares, D., Castro, C., (2001). *Dirección de los Recursos Humanos Estratégicos*. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Santiago de Compostela.
- Alvarez, E., Gomez, J., Rato, P., (2004). Competencias requeridas por el Mercado Laboral Chileno y Competencias Actuales de Estudiantes de Psicología con Orientación Laboral/Organizacional, en una Universidad Privada. *Pharos*. 11, 113-133.
- Aranguren A., Williams., (2006). Gestión de Recursos Humanos y Globalización. *Visión Gerencial*. 2, 113-121.
- Bernardín, J., Hagan, C., Kane, J., & Villanova, P. (1998). Effective Performance Management: A Focus on Precision, Customers, and Situational Constraints. *In J. Smither (Ed.), Performance Appraisal*. 3-48.
- Bergenhengouwen, G.J., Horn, H. F. K. ten, Mooijman, E. A. M., (1996). Competence Development - a Challenge for HUM Professionals: Core Competences of Organizations as Guidelines for the Development of Employees. *Journal of European Industrial Training*. 20, Fascículo 9.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (1998) *Transforming Qualitative Information*. London: Sage.
- Brunner, J.J. (1999). *Competencias de empleabilidad*. Publicado por: jjbrunner
- Calderon, G., Naranjo, J., Alvares, C., (2007). La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación. *Estudios gerenciales*. vol.23 no.103. Cali.

- Camuffo, A., Comacho, A., (2005). Human Resource Development International. *H Routledge Taylor & Francis*. Vol. 8. No. 3, 361- 377
- Cheetham, G., Chivers, G. (1996). Towards a Holistic Model of Professional Competence. *Journal of European Industrial Training*. vol. 20/5,20–30 MCB. University Press.
- Ducci, M. (1997). *El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional*. Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Escobar, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La Estrategia Laboral para la Competitividad de las Organizaciones?. *Estudios Gerenciales*. Vol. 96.
- Fischer, A., y Galvao, L. (2005). *Trends of the Human Resources Management Model in Brazilian companies: A forecast according to opinion leaders from the area*. The International Journal of Human Resource Management. Taylor & Francis.
- Fonseca, M., (2006) La Gestión por Competencias como elemento indispensable en la Gestión del Conocimiento en el CIGET de Granma. *Revista Electrónica Granma Ciencia*. Vol.10, No.3, Septiembre – Diciembre. Bayamo. Granma Cuba.
- Franco, F., Civelli, (1997). New Competences, new Organizations in a Developing world Industrial and Commercial Training. *MCB University Press*. 29. 7, 226–229.
- Galleguillos L., Urra., A. (2004). Certificación de Competencias Laborales en las Pymes de la zona de concepción. *Revista Ingeniería Industrial*. 3, 1. Concepción Chile.
- Peralta, M., (2006). *Lo público y lo Privado en los Procesos de Selección de Personal*. *Act.colom.psicol*. 9, 87-98.

- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989). "Strategic intent", *Harvard Business Review*, Vol. 67 No. 3.
- Keršien, K., Savanevicien, A., (2005). Defining and Understanding Organization Multicultural Competente. *Engineering Economics*. Vol. 2, 2..
- Leal R., Sanchez, N. (2006). Competencias Profesionales del Personal Operativo de las Empresas Automotrices para su eficiente Desempeño Laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. 10, 541-560.
- Leboyer, L (2001). *Evaluación del personal*. Edit. Dias de Santos S.a. Madrid.
- Lillevik, W. (2007). Cultural Diversity, Competencies and Behaviour: Workforce Adaptation of Minorities. *Managing Global Transitions*. Vol. 5,85–102.
- López, E., Chaparro, M., (). *Competencias Laborales del Trabajador Vistas desde el Mercado Laboral*. Universidad Colegio mayor de Cundinamarca. 261 – 275, Bogota.
- Martin. V., (2002). La Formación en Competencias: El Desafío de la Educación Superior en Iberoamérica. *OEI revista iberoamericana de educación*. Talca Chile.
- Martínez, A., Rentería, E., (2006). Evolución del Proceso de Selección Para Cargos Gerenciales: Comparación entre las Prácticas Llevadas a cabo en 1997 y 2006, En la Ciudad de Cali. *Colombia Suma Psicológica*. 13, 2.
- Oliveros, L., Vares, M (2006). Identificación de Competencias: una Estrategia para la Formación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación*.17, 101-118.
- Oyarzún, A., Mendez, P., (2001). Proyectos de Evaluación de Competencias Laborales., *Revista semestral de la universidad de las Américas Santiago de Chile-Pharos*, 103-105.

- Philip R., Stuart, R., Keynes M.,(1997). Reconstruing Competente. *Journal of European Industrial Training*. 21, 326-332
- Piña R (2006). Bases Conceptuales e Impacto de la Implementación de las Competencias Laborales en la Relación Individuo-Organización. *Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana*. Vol 3, 31-47.
- Prusak, R, Waszkielewicz, W., Budzik, R. (2005). Using of Competences Wallets Constructed for Works Stands in Human Resource Management of Metallurgical Enterprise. *Metalurjija*. 44, 155-159.
- Rodríguez, N. (1999). Selección Efectiva De Personal Basada En Competencias. *Escuela de Psicología*, Universidad Central de Venezuela.
- Ruiz M., Jaraba B., Romero L., (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*. vol 3, 27-41.
- Scullion, H., Starkey K., (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international . *The International Journal of Human Resource Management*. Taylor & Francis. Vol 6, 11-32.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Tejada J., Navío, A., (1999). El Desarrollo y la Gestión de Competencias Profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación Grupo CIFO*, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Thomas, M., (2004). Master de Recursos Humanos. Construir un equipo de éxito: motivar, responsabilizar y liderar. *Deusto, España*. vol 2, 55-69.
- Toegel., Ginka. Y Conger., (2003). 360- Degree Assessment: Time for Reinvention, *Academy of Management Learning & Education*. 2, Fascículo 3.

- Toledo, C., Alfaro, P., (2005). En Rumbo hacia la Dirección Estratégica del Recurso Humano. *Revista Rhombus*. Vol 1, 3-11.
- Topa, G., Lisbona, A., Palací, F. y Alonso, E. (2004). La relación de la Cultura de los Grupos con la Satisfacción y el Compromiso de sus Miembros: un Análisis Multi grupo. *Psicothema* Vol 16, 363-368.
- Torrado, M. (1998). De la Evaluación de Aptitudes a la Evaluación de Competencias. *Serie Investigación y evaluación educativa*, 2. ICFES.
- Urquiza, A., (2007). Aplicación de Modelos de Competencias a la Gestión de Sistemas de Información. *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software...3*, 1, Universidad Francisco de Vitoria.
- Villamayor, A., (2004). Gestión por Competencias: una Aproximación a su Necesidad. *Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos* Central Buenos Aires - 13 y 14 de mayo.
- Wood, T., (2004). Gestión de Recursos Humanos en Brasil: Tensiones e Hibridismo. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 033, 68- 80. Bogota Colombia.
- Wright, P., Geroy, G., MacPhee, M., (2000). A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance. *Management Decision*. Vol.38,36-42.