

REVISIÓN SOBRE CONCEPTOS Y ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICABLES A LAS ORGANIZACIONES¹

Fecha de recepción: 12 de agosto de 2014

Fecha de aprobación: 25 de noviembre de 2014

Para citar este artículo: Medina, N. (2014). "Revisión Sobre Conceptos y Aspectos Generales de la Gestión por Competencias Aplicables a las Organizaciones". In *Vestigium Ire*. Vol. 7, p.p 151-169.

Nancy Aidé Medina Castañeda²

RESUMEN

El objetivo principal de este artículo es desarrollar un marco de referencia teórico, que permita conocer diferentes conceptos y posiciones sobre los modelos de competencias, así como establecer las fases propuestas por diferentes autores para la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones. Se realizó una consulta sobre la bibliografía disponible y revisión en bases de datos a través de publicación de artículos en revistas, se seleccionaron las realizadas en este milenio por autores reconocidos y aquellas que exponen la aplicación de este modelo en organizaciones de diferentes sectores económicos en países como España, Chile, Cuba y Colombia, entre otros.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to make a descriptive review of the recent literature, allowing learning about different concepts and positions on management skills, as well as having an updated view on it. A consultation on the available bibliography and databases through publication of articles in magazines was made; primary sources were used and were selected those documents that report on the concepts of skills and management skills, specifically some publications made in this Millennium, of recognized authors of different economic sectors in countries such as Spain, Chile, Cuba and Colombia, among others.

RESUMÉ

L'objectif principal de cet article est de développer un cadre théorique de référence, qui permet de connaître différents concepts et des positions sur les modèles de concurrences, ainsi que d'établir les phases proposées par différents auteurs pour l'implémentation de la gestion par des concurrences dans les organisations. On a réalisé une consultation sur la bibliographie disponible et révision dans des bases de données à travers d'une publication d'articles dans des revues, les réalisées ont été sélectionnées dans ce millénaire par les auteurs reconnus et ce qui exposent l'application de ce modèle dans des organisations de différents secteurs économiques dans des pays comme l'Espagne, le Chili, la Cuba et la Colombie, entre les autres.



.....
1 Este artículo de revisión bibliográfica se desarrolla dentro del marco del trabajo final "Gestión por competencias para organizaciones sin ánimo de lucro vinculadas a la cadena láctea en el Programa Apoyo Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en Boyacá", presentada como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración en la Universidad Nacional de Colombia.

2 Candidata a magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia, instructora Sena, Regional Boyacá, correo: naide-medina@misena.edu.co, celular: 3202358799. A.E.

PALABRAS CLAVE: Competencia, gestión, modelos, recursos humanos, organizaciones, clases de competencia, fases de la gestión por competencias.

KEYWORDS: Skill, management, models, human resources, organizations, classes of skills, stages of management by skills.

MOST-CLÉS: Une concurrence, une gestion, les modèles, des ressources humaines, des organisations, des classes concurrence, des phases de la gestion par des concurrences.

METODOLOGÍA

Para este trabajo se ha utilizado la investigación documental bibliográfica, por tratarse de un artículo de revisión, cuya finalidad es examinar la bibliografía publicada recientemente. Como anotan Cué, Díaz y Valdés (2008):

Las revisiones de la literatura en forma de artículos de revisión son de suma importancia hoy día, debido al incremento del número de las publicaciones científicas, lo que impide a los investigadores y especialistas poder leer toda la información publicada por razones de accesibilidad a las numerosas revistas, la falta de tiempo y su excesivo costo. Por ello, las revisiones son una solución que tienen los profesionales para mantenerse actualizados acerca de los últimos conocimientos y tendencias sobre una determinada materia. En este sentido, algunos autores señalan que cada cierta cantidad de artículos se necesita una revisión para consolidar la información existente y dar una respuesta clara y actualizada sobre un tema. (2008, p. 1)

Para la localización de los documentos bibliográficos se utilizaron fuentes primarias, que permitieron la adquisición de información de primera mano, como libros y revistas especializados. Se seleccionaron aquellos documentos que informasen sobre los conceptos de competencias y gestión por competencias, concretamente algunas publicaciones realizadas en este milenio, de autores reconocidos y citados con frecuencia en la literatura especializada.

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional muy rápidamente; su implementación ofrece un nuevo estilo de dirección en el que prima el factor humano, donde cada persona, incluidos los directivos, debe entregar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Estudios realizados internacionalmente indican que la gestión por competencias es una herramienta o modelo de gestión de recursos humanos que contribuye a desarrollar con eficiencia los puestos de trabajo en una organización. En este sentido,

Moreno et al. (2004), Mertens (2000), Fernández (2005), Labruffe (2008), citado por Giner y Ripoll (2011), Romero y Arrón (2008), ESAP (2010), Mac Clelland (1973), citado por Segovia (2012), Chávez (2012), consideran que las competencias laborales introducen conceptos para la dirección de empleados, que incluyen actualizar y mantener la capacitación para cumplir funciones de acuerdo con las necesidades de la organización para enfrentar las exigencias del entorno, como aumentar la productividad y competitividad de las empresas.

Los autores proponen en general varias fases o etapas para la implementación de la gestión por competencias, estas consisten en el desarrollo de un diagnóstico de la organización, elaboración de la planeación estratégica, la identificación y normalización de competencias laborales, la formación, capacitación y certificación.

En términos generales, se puede decir que el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para la gestión integral de los recursos humanos de una manera más efectiva, lo cual conduce a la organización a resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo.

Una gestión por competencias exitosa debe estar plenamente integrada en los procesos de negocios de hoy. Por eso los efectos de los cambios organizativos y de procesos deben reflejarse plenamente. En este sentido es importante que la empresa lleve a cabo periódicamente una revisión de la capacitación en gestión, para identificar si el proceso de contratación, calificación y formación esté funcionando eficazmente y, si es el caso, tomar todas las medidas correctivas necesarias.

El objetivo principal de este artículo es hacer una revisión descriptiva de la literatura reciente, que permita conocer diferentes conceptos y posiciones sobre la gestión por competencias, así como tener una visión actualizada sobre esta. Con este propósito, el artículo se ha dividido en los siguientes capítulos: metodología, resultados y conclusiones.

De la literatura encontrada se puede establecer que el país que más se ha dedicado al estudio de este tema ha sido Estados Unidos, seguido por algunos países europeos, principalmente, por Inglaterra y Francia. Aunque existen numerosas publicaciones sobre la materia en el mundo entero, básicamente todas se guían por los modelos teóricos y metodológicos (conductista, funcional y constructivista) desarrollados por estos países.

RESULTADOS

Se presentan, en primer término, diferentes versiones del concepto de competencia, según los autores más reconocidos sobre el tema. Igualmente, se exponen los modelos de competencia, clases de competencia y metodologías para identificación de competencias.

Concepto de competencia: El concepto de competencias laborales ha venido adquiriendo gran importancia dentro del estudio de los recursos humanos³ en la organización. Empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland (1973), en los años setenta, las cuales se enfocaron en la identificación de las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. A continuación se muestran algunas de las definiciones más utilizadas sobre este tema:

Para Spencer y Spencer (1993), Becker et al. (2001), Benavides (2002), Camisón (2002), Levy-Leboyer (2003) y Camejo (2008), competencia es una parte de la personalidad, son conductas medibles que pueden ser modificadas, conocimientos, saberes, capacidades, aptitudes cognitivas, culturales y destrezas que pueden predecir el comportamiento y rendimiento laboral; permiten actuar y obtener los resultados esperados en un ambiente laboral.

Aneas (2003) sostiene que las competencias son respuestas profesionales en un puesto de trabajo ubicado en una organización, un sector, un contexto social, político y económico.

McClelland (1973, citado por Escobar, 2005) y Estrada (2012) afirman que competencia es la forma de

3 Cuando hablamos de *recursos humanos* nos referimos al conjunto de personas que conforman la fuerza laboral de una organización.

evaluar aspectos que causan rendimientos superiores de una persona en un ambiente laboral. Es una habilidad, que depende de un saber práctico, o de una facultad más general.

McLagan, Dalton y Boaz (1998), (citados por Gutiérrez, 2010), Freire y Salcines (2010), Alles (2006), Arroyo (2012) y Sandoval et al. (s.f.), sostienen que las competencias son comportamientos observables, rasgos distintivos y atributos personales del trabajador, valores, capacidades efectivas, reales y demostradas para desempeñar con éxito una actividad laboral.

El Ministerio de Educación Nacional (s.f.), por su parte, señala que las competencias “se constituyen en recursos permanentes que las personas no sólo pueden utilizar en su vida laboral, sino que les permiten desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios y, lo que es muy importante, seguir aprendiendo”.

Y en el Decreto 2539 de 2005 se establece que competencia es “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; la capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”.

De las definiciones reseñadas se puede deducir que la mayoría de los autores citados (Spencer & Spencer, 1993; Becker et al., 2001; Benavides, 2002; Camisón, 2002; Levy-Leboyer, 2003, y Camejo, 2008) describen básicamente -aunque no utilicen exactamente las mismas palabras- la competencia laboral como una parte de la personalidad que combina, conocimientos, saberes, capacidades culturales y destrezas, que permiten predecir el comportamiento y rendimiento para actuar y obtener los resultados esperados en un ambiente laboral.

McLagan, Dalton y Boaz (1998), (citados por Gutiérrez, 2010), Freire y Salcines (2010) Alles (2006), Arroyo (2012), Sandoval et al. (s.f.), asumen una posición similar a la de los anteriores autores, pues en su definición también le otorgan bastante peso a los



comportamientos, actitudes, habilidades, valores y atributos del individuo. Y en igual sentido se presenta la definición del Decreto 2539 de 2005.

McClelland (1973), (citado por Escobar, 2005), y Estrada (2012), en cambio, no le otorgan el mismo peso a los rasgos de personalidad, pues sostienen que las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que causa un rendimiento superior de un trabajador y no a la evaluación de factores que describen las características de una persona, asociadas con el rendimiento en el trabajo. En otras palabras, la competencia de una persona se determina en los resultados de su trabajo.

Por su parte McLagan, Dalton y Boaz (1998), (citados por Gutiérrez, 2010), Freire y Salcines (2010) Alles (s.f.), Arroyo (2012), Sandoval et al, (s. f.) definen las competencias como comportamientos observables, actitudes, habilidades, valores, atributos, que permiten a un trabajador con capacidad real y demostrada desempeñarse en un ambiente laboral.

Ahora bien, con base en las citadas definiciones y con el fin de establecer un concepto propio aplicable a este estudio, se propone la siguiente definición: La competencia laboral es la combinación del rasgos de personalidad (capacidades, actitudes y destrezas) y comportamientos observables (conocimientos, valores y atributos) que permiten demostrar la capacidad real que posee una persona para desempeñar un actividad laboral en una organización. Estos aspectos, rasgos de personalidad y comportamientos observables, son la combinación de lo adquirido a través del aprendizaje y la personalidad.

Modelos de competencia. En la literatura sobre competencias, existen diferentes enfoques o modelos teóricos y metodológicos. En el desarrollo de este trabajo se identificó la existencia de tres grandes tendencias: conductual o comportamental, funcional y cognitivo, constructivista u holístico, las cuales, junto con los autores correspondientes, se exponen en la Tabla 1.

Tabla 1. Modelos de competencia

Autor/ Dimensiones	Modelo/Enfoque		
	Conductual Comportamental	Funcional	Otros: Cognitivo Constructivista Holístico
Mertens (1997), Tobón (2006), Prieto (2007) y ESAP (2010)	Identifica capacidades, conductas asociadas a desempeños superiores, se aplica a nivel directivos y en características personales	Identifica competencias técnicas asociadas, definidas a partir de funciones claves, tareas	Es el valor que se da a la educación formal, lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado con calidad y satisfacción, lo que el funcionario sabe.
Fundación Chile (2010)	Busca identificar atributos como iniciativa, resistencia al cambio, tolerancia, riesgo y liderazgo.	Análisis de funciones clave, con énfasis en resultados o productos, mide las competencias técnicas.	Da valor a la educación formal, lo que debe ser capaz para lograr un resultado, cumpliendo con calidad y satisfacción.
Ortiz, Rendón y Atehortúa (2012)	Levy-Leboyer (1992), Ortiz et al. (2012), buscan validar el poder predictivo de las aptitudes y los rasgos de personalidad a la hora de evaluar el desempeño exitoso en un puesto de trabajo.	Adoptado por la OIT, busca lograr que las personas desempeñen sus oficios de una manera adecuada y desarrollar capacidades en cargos operativos y técnicos.	Propone la elaboración integrada de todas las competencias requeridas en el desempeño laboral técnicas, de rol, corporativas y organizaciones.



Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados.

De lo expuesto en la Tabla 1 el enfoque conductual o comportamental, surgido en los Estados Unidos, enfatiza las características de la persona, determinando las que facilitan un desempeño exitoso. Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño (high performance). Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos y características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiende a aplicarse en cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de

competencias predice mejor el desempeño superior, aunque también es válido para los mandos medios y cargos menores.

El enfoque funcional tiene un carácter pragmático, pues la competencia se considera como algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. Este enfoque originado en Inglaterra tiene en cuenta la función, la cual puede ser evaluada según unos niveles mínimos exigidos.

Por su parte, el enfoque cognitivo, constructivista y holístico con origen en Francia, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

Clases de competencia. Se identificaron tres grandes grupos: generales o corporativas, específicas gerenciales y específicas por áreas, expuestas por los autores que se citan en la Tabla 2.

Tabla 2. Clases de competencias

Autor	Generales o Corporativas	Específicas y gerenciales	Específicas por áreas
Alles (2009). Zabaleta (2003) Sagi (2004) Moreno et al. (2004) Le Boterf (1991) Bunk (1994) Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) Gutiérrez (2010)	Representan valores y características. Hacen referencia a lo principal y fundamental en el ámbito de la organización; reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia, incluye motivaciones, capacidad de relación en un contexto social, saber participar de su puesto de trabajo y entorno de trabajo.	Se refieren a las necesarias en cargos de dirección y que tienen personas a cargo; procesos gerenciales (conocimiento, estilo, desempeño): aprendizaje, pensamiento, solución de problemas, valoración interpersonal, grupal, colectiva y organizacional. Un gerente de éxito es capaz de desempeñar cuatro funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control con el propósito de resolver situaciones concretas.	Son las requeridas por procesos propios de un puesto de trabajo. Las capacidades, los conocimientos profesionales y las aptitudes necesarias en un puesto de trabajo.
Cinterfor (s.f.) Mertens (1996)	Necesarias para lograr que la persona se adapte e integre a los requerimientos del entorno laboral.	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción.	Adquiridas en la educación básica (lenguaje, escritura, comprensión de lectura, matemáticas, física) y que se utilizan a diario.

Autor	Generales o Corporativas	Específicas y gerenciales	Específicas por áreas
Echeverría (2002) UNESCO (1995) Saracho (2005)	Participativo [saber estar]: entendimiento interpersonal, comunicación y cooperación, trabajo en grupo. Se relacionan con el aprender a ser y convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas, entre otras. Existen ciertas conductas típicas que le permiten a una persona desempeñarse "correctamente" en un puesto determinado	Personal [saber ser]: actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones. Cognitivas: Se relacionan con el aprender a conocer, aprender a comprender. Distintivas: características que les permite desempeñarse exitosamente en una organización.	Metodológico [saber hacer]: aplicar los conocimientos, utilizar procedimientos adecuados a las tareas. Funcionales: Existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, que a su vez deben garantizar estándares mínimos de calidad y productividad.
Sagi-Vela (2004) Gaito et al. (2003) Solana (2009) Freire y Salcines (2010) Ministerio de Educación Nacional (s.f.)	Capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores. Rasgo o habilidad propio de la persona, que puede influir en los resultados, en sus acciones ante situaciones concretas". Competencias interpersonales: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros.	Representadas en la capacidad de liderazgo o tolerancia a la frustración como el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, la iniciativa/autonomía, el liderazgo, gestión. En esta dimensión se reconocen la comunicación oral, la comunicación escrita y la orientación a resultados. Comportamientos observables con los que el manager ejerce mando sobre las personas. Competencias empresariales y para el emprendimiento: identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocios.	Competencias intelectuales: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que una persona debe usar con un fin determinado. Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar conocimientos en la empresa.



Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados.

De lo expuesto en la Tabla 2, se concluye que las competencias generales o corporativas representan valores, motivaciones, capacidades necesarias para que un trabajador se adapte a los requerimientos de un entorno laboral y participe mediante la cooperación y el trabajo en equipo participar para el logro de los objetivos estratégicos de una organización.

Por su parte, las competencias específicas gerenciales se refieren a cargos de dirección que permiten el desempeño de cuatro funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control con el propósito de resolver situaciones concretas, representadas en la capacidad de liderazgo o tolerancia a la frustración como el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, la iniciativa/autonomía, el liderazgo, gestión.

Entre tanto las competencias específicas por áreas son las requeridas en los procesos propios de un puesto de trabajo, están relacionadas con los conocimientos técnicos y profesionales que son requeridas por las necesidades de una organización, de igual manera se refieren a la habilidad para aprender y aplicar conocimientos en la empresa.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena-2003), establece que es la institución autorizada para capacitar y certificar normas de competencia laboral. Realiza un proceso de normalización de competencias que busca la estandarización de funciones productivas a través de la caracterización del sector, la descripción

de sus funciones productivas, perfiles ocupacionales y la determinación de resultados y requisitos de calidad del desempeño. Para ello ha establecido mesas de trabajo sectorial a través de los cuales se identifican mapas funcionales de diferentes sectores económicos.

Metodologías para identificación de competencias. Cuesta (2010), Ortiz, Rendón y Atehortúa (2012) explican que el modelo comportamental utiliza tres: el Assessment Centers (centros de valoración), Entrevista de Eventos Conductuales y la Evaluación de 360°.

Por su parte el modelo funcional está dirigido a certificar oficios de trabajadores que han adquirido un conocimiento o desarrollado una habilidad por medio de la experiencia y donde la educación formal no posee programas académicos que gradúe estudiantes en ese campo ocupacional.

En la Tabla 4 se presentan algunos métodos a partir de la revisión de literatura, con su correspondiente descripción, para identificar y evaluar competencias.

Tabla 4. Métodos para identificar y evaluar competencias

Métodos	Descripción
Centros de valoración	Herramienta para medir competencias en procesos de selección. Técnica compleja, costosa y alta demanda en términos de aplicación. Requiere de especialistas en psicología del comportamiento.
Entrevista de eventos conductuales	(BEI-Behavioral Event Interview). Confrontación entre descriptores de conductas exitosas predefinidas para una competencia y las respuestas que la persona presenta como conductas realizadas por ella al enfrentar eventos críticos en el pasado. Altamente estructurada; se enfoca en el individuo y sus competencias, más que en las tareas.
Evaluaciones multirreferenciales o de 360°	El titular puesto se autoevalúa y a la vez es valorado por múltiples observadores: jefe, colegas, colaboradores o subalternos, clientes y proveedores.
Diccionarios de competencias	Permiten observar cómo se definen, describen, miden y valoran las competencias en las empresas, mediante cuatro niveles: A: Alto, desempeño superior; B: Bueno, por sobre el estándar; C: Mínimo necesario para el puesto, dentro del perfil requerido; D: Insatisfactorio
La observación	Observación de personas mientras ejecutan tareas. No permite recoger informaciones sobre la dificultad de una tarea, requiere de análisis de documentos disponibles para confección de comportamientos y entrevista que complemente la información.
Auto descripción	Remplaza la observación, lo realizan las personas que ocupan el puesto, es útil cuando excluyen la presencia de un observador.

Métodos	Descripción
Entrevista de incidentes críticos	Comenzó a ser utilizada en 1954. Busca registrar aquellas actividades o comportamientos observables del pasado que permiten predecir comportamientos futuros. Es una técnica estructurada, profunda y detallada orientada a obtener resultados sobre como realizan el trabajo las personas que logran resultados sobresalientes. Puede ser identificado a través de entrevistas o grupos focales con paneles de expertos.
Cuadrícula de Kelly	Permite obtener una lista de estos conceptos personales y definir su significado, precisa los conceptos que diferencian los buenos comportamientos de los malos, o los buenos empleados de los mediocres.
Cuestionarios	Posibilita efectuar análisis del trabajo de forma estructurada.
Método de expertos o Delphi por rondas.	Debe estar precedido por el entrenamiento a expertos y por la existencia de la misión de la entidad, procesos de trabajo, confirmación o rediseño de procesos, inserción de puestos y perfil de competencias.

Fuente: Cuesta (2010), Ortiz, Rendón y Atehortúa (2012).

Se considera, la entrevista de eventos conductuales (BEI) como un método de evaluación muy efectivo para identificar competencias. Es una entrevista similar a una de incidente crítico, pero enfocada en el individuo y sus competencias más que en las tareas. Es un proceso para recolectar indirectamente muestras de conducta que llevaron al éxito en el rol que la persona tiene, así como eventos en los que no logró alcanzar lo que se esperaba de ella.

Niveles de desarrollo de competencias Otro aspecto que merece revisarse en la literatura, es el relativo a los niveles de desarrollo de competencias. El proceso de desarrollo de competencias conductuales es una serie permanente de acción y reflexión. Diversos elementos pueden afectar el desempeño de los trabajadores, además de su capacidad para ejercer determinada responsabilidad. Por tal razón se han tratado de comprender los niveles de habilidades o capacidades que poseen los trabajadores que se postulan y para ello se debe tener claro el cómo, el qué y el porqué de las competencias requeridas por la persona que aspira a un empleo.

Spencer y Spencer (citados por ESAP, 2010) proponen una estrategia de gradación en la que cada competencia se estructura alrededor de cuatro niveles, así:

A. Alto: equivale a sobresaliente frente al desempeño promedio.

- B. Medio:** desempeño superior al promedio.
- C. Mínimo:** apenas necesario para el cumplimiento de los desempeños.
- D. Insatisfactorio:** se considera un nivel negativo que evidencia algunas conductas que no reflejan el desarrollo de la competencia, no hace parte del perfil.

Conocer de manera general el nivel de competencia de un trabajador, proporciona un marco de referencia para saber cuáles son sus áreas fuertes y determinar aquellas en las que es necesario trabajar a fin de lograr un mayor desarrollo profesional.

Gestión por competencias. Se considera una metodología que permite a la organización implementar un nuevo estilo de gestión de recursos humanos, el cual alineado con la planeación estratégica permite la consecución de los objetivos de una empresa.

Para Moreno et al. (2004) “la gestión por competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente” (p. 61).



Mertens (2000) afirma que las competencias laborales consisten en varios subsistemas, articulados entre sí, los cuales poseen su propia complejidad que son: la normalización, la formación-capacitación y la certificación. Fernández (2005) establece que la gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de la organización de la empresa.

Labruffe (2008), citado por Giner y Ripoll (2011), define la gestión por competencias como un modelo de gestión de recursos humanos de desarrollo profesional que pretende mantener, actualizar e incrementar la capacitación de las personas que forman parte de una organización para desempeñar funciones concretas dentro de esta.

Romero y Arrón (2008) consideran que existe gran dispersión conceptual sobre los modelos para introducir la gestión por competencias en las organizaciones, por lo que es importante establecer las premisas teóricas por seguir y proponer su aplicación a las necesidades de cada organización.

La Escuela Superior de Administración Pública –ESAP- (2010), considera que el modelo de gestión de competencias laborales integral, conjuga varios enfoques e interrelaciona varias dimensiones con el fin de utilizar los mejores aportes de cada uno de ellos en beneficio de las particularidades del contexto normativo y laboral en que se desenvuelven los servidores públicos. Por esta razón, en la Ley 909 del 2004 y en el Decreto 2539 del 2005 se menciona que las competencias laborales para los empleos públicos del país, “incluirán”: requisitos de estudio y experiencia; competencias funcionales; competencias comportamentales.

Mac Clelland (1973), citado por Segovia (2012), define la gestión por competencias como un modelo que se hace cada vez más vigente y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño. Sostiene que cada organización posee características que la distinguen de las demás.

Chávez (2012) menciona que el empleo de la gestión por competencias ayuda a una empresa a enfrentar las exigencias del entorno: alta competitividad, productividad y la capacitación continua. Teniendo en cuenta lo expresado por la mayoría de los autores citados, se puede concluir que la gestión de competencias es un modelo o herramienta fundamental para el desarrollo del recurso humano, para beneficio de los objetivos de la organización.

Fases de la gestión por competencias. Teniendo como referencia el marco teórico conceptual sobre el tema, se puede afirmar que el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es proporcionar a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo a partir de la capacitación, evaluación y certificación de competencias laborales.

En la Tabla 5 se presenta un cuadro comparativo de las fases que tienen en cuenta los autores analizados para estudiar la gestión por competencias y las diferentes metodologías estudiadas. Vale anotar que los factores que han favorecido la evolución de las teorías de gestión de los recursos humanos hasta el enfoque actual, son: globalización, desarrollo tecnológico, aumento de exigencias de calidad y competencias, necesidad de adoptar innovaciones tecnológicas y mayor dinamismo e intervención del factor humano en los procesos productivos.

Tabla 5. Fases de la gestión por competencias propuestas por diferentes autores

AUTORES	FASE	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA METODOLÓGICA (actividades)
Fernández (2005); Sánchez et al. (2005); Freire (2008); Romero y Arrón (2008); Cuesta (2011)	ANÁLISIS DIAGNÓSTICO	Realizar el análisis de la situación actual, la operación de los departamentos, competencias esenciales, sus necesidades estratégicas y organizacionales.	<p>Conformar y capacitar al equipo de trabajo. Analizar situación actual, organización, procesos, estrategia (misión y visión, valores corporativos, cadena de valor, planes, indicadores). sensibilización y entrenamiento Vincular a la alta dirección. Establecer compromisos. Realizar inventario de personal Establecer perfiles de cargo, descripción, diseño, plantillas leyes y resoluciones.</p> <p>Realizar entrevistas. Presentar metodología integral con enfoque de proyecto para definir competencias en una organización. Formular proyecto para la organización Implementar el programa y proyecto. Diseñar y aprobar procedimientos Comunicación a implicados y responsables Elaborar la gestión de recurso humano a través del Cuadro de Mando Integral CMI.</p>
Berrocal y Pereda (2001); Sánchez et al. (2005); Freire (2008); Romero y Arrón (2008); Alles (2009); Ávila y Bedoya (2012)	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Elaborar la planeación del proyecto y estratégica de la organización conformación de panel de expertos.	<p>Definir la estructura organizacional Planeación de recursos humanos Alineación de competencias con la estrategia. Autoevaluación de competencias Presentación modelo de competencias. Aspectos cuantitativos (número de personas) y cualitativos (competencias) Niveles configuración plantillas actuales (Trabajadores fijos, Contratos estables, Subcontratados)</p> <p>Desarrollo: (formación) Sistemas de recompensas. Capacitación panel de expertos conformado: gerente, jefes áreas, consultor entre otros. Desarrollar el plan de acción Análisis de los principales problemas, actividades preventivas y de contingencia.</p>



Tabla 5. Fases de la gestión por competencias propuestas por diferentes autores

AUTORES	FASE	DESCRIPCIÓN
Berrocal y Pereda (2001); Sánchez et al. (2005); Fernández (2005); Peña (2007); Freire (2008); Romero y Arrón (2008); Alles (2009); Dickinson et al. (2010), citados por Giner y Ripoll (2011); ESAP (2010); Cuesta (2011); Ávila y Bedoya (2012); Ortiz, Rendón y Atehortúa(2012).	IDENTIFICACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS	Identificar competencias y brechas, Definir plantilla cuantitativa y cualitativa de perfiles de competencias. Descripción de criterios de desempeño. Diseño de documentos necesarios. Selección y valoración por competencias.

AUTORES	FASE	DESCRIPCIÓN
Fernández (2005); Sánchez et al. (2005) Peña (2007); Freire (2008); Romero y Arrón (2008); Dickinson et al. (2010), citados por Giner y Ripoll (2011); ESAP (2010); Cuesta (2011); Ávila y Bedoya (2012); Ortiz, Rendón y Atehortúa (2012).	VALIDACIÓN, EVALUACIÓN	Desarrollo del modelo, planes de formación y carrera Evaluar y hacer Seguimiento de los resultados. Formación, desarrollo y formalización Gestión del desempeño Capacitación.

PROPUESTA METODOLÓGICA
(actividades)

Recolección de información
Desarrollo de reuniones con grupos
Presentación del proyecto a directivos.
Conformación panel de expertos.
Realizar entrevistas con ocupantes, expertos y directivos.
Evaluación el nivel de competencias de los empleados en la organización.
Análisis general por áreas de trabajo.
Medición de criterios de productividad.
Divulgación del proceso de mejoramiento.
Elaborar catálogo de puestos de trabajo: análisis de actuales (cuestionarios, entrevistas, observación directa), elaboración y descripción.”
Definir técnicas de grupo
Elaborar diccionario de competencias-comportamientos.
Aprobar diccionarios.
Desarrollar trabajo de campo.
Validación de observaciones en campo.

Selección de metodología para identificación de competencias.
Elaboración de instrumentos
Técnicas cuantitativas - cualitativas:
Centros de valoración, entrevista eventos conductuales, evaluaciones multirreferenciales o de 360°, Diccionario de competencias, observación, Auto descripción, entrevistas de incidentes críticos, Cuadrícula de Kelly), método de la media, regresión, cadenas de Markov, método Delphi por rondas, discusión de grupo). Psicométrica, (niveles de inteligencia, aptitudes, rasgos de personalidad).
Aplicación de instrumentos de identificación de competencias
Determinación de brechas entre competencias definidas y las que poseen los integrantes de la organización y planear el proceso de desarrollo de competencias de cada persona.
Aplicar tres pilares del modelo: selección, desempeño y desarrollo.



PROPUESTA METODOLÓGICA
(actividades)

Validación por expertos y directivos
Identificación rol de la organización
Asignar responsables y comisión de trabajo.
Presentación y difusión del modelo.
Seleccionar métodos y procedimientos.
Desarrollar un sistema automatizado.
Entrenamiento.
Establecimiento de niveles de productividad.
Diseñar metodología selección de personal.
Análisis de impactos en cuanto a recursos humanos, clientes externos y organización.
Elaboración de matriz de identificación de elementos de gestión por competencias.
Disponer de normas comportamentales y funcionales

Definir políticas y orientaciones para el proceso de evaluación a cargo de la Comisión Nacional del Servicio Civil Colombiano CNSC.
Subdivisión en rangos de competencia: básico, medio, alto, intermedio, experto.
Análisis de brechas entre el desempeño superior y el estándar real del funcionario
Diseño que incluye: políticas, objetivos, principios y procedimientos metodológicos sustentados en herramientas con programa automatizado. Verificación de resultados
Evaluación de desempeño por competencias
Articular Cuadro de Mando Integral CMI.
Construir sistema retributivo
Presentar informes de resultados.

AUTORES	FASE	DESCRIPCIÓN
<p>Sagi-Vela (2004) ESAP (2010) Ortiz, Rendón y Atehortúa(2012)</p>	<p>OTRAS FASES PRO PUESTAS</p>	<p>Modelos alternativos</p> <p>Certificación</p> <p>Planes para cuadros de revelo y desarrollo por Polivalencia</p> <p>Sistema de reconocimientos y compensación variable</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados.

Al realizar el marco de referencia teórico se encuentran diferentes fases y metodologías propuestas para implementar un modelo de gestión por competencias en las organizaciones. Se analizaron catorce autores: Berrocal y Pereda (2001), Sagi-Vela (2004), Fernández (2005), Sanchez y otros (2005), Peña (2007), Freire (2008), Romero y Arrón (2008), Alles (2009), Dickinson et al. Citado por Giner y Ripoll (2011), ESAP (2010), Cuesta (2011) y Ávila y Bedoya (2012) los cuales muestran una metodología con las diferentes fases: análisis y diagnóstico, planeación estratégica, identificación y normalización, capacitación y evaluación y certificación. El resumen de las fases propuestas por diferentes autores se muestra en la figura 1.

Figura 1 Resumen de las fases de gestión por competencias propuesto por diferentes autores



Fuente: elaboración propia a partir de autores citados.

PROPUESTA METODOLÓGICA
(actividades)

<p>Modelo directivos: Gestión por competencias en España con firmas de consultoría americanas.</p> <p>Modelo MEC: (Ministerio de Educación y Ciencia) de España.</p> <p>Modelo Integrador: Modelo intermedio que responde a las necesidades integrales de la organización.</p> <p>Se hace reconocimiento público formal de la competencia de un funcionario mediante la expedición de certificado.</p> <p>Permite identificar el perfil por competencias y el nivel competente de los distintos candidatos</p> <p>Fundamentado en un cambio radical</p>	<p>Ofrecer posibilidades de profesionalización y visión sistémica</p> <p>Proceso de negocio, flujo de información, estructura organizativa, aportaciones, estructura profesional.</p> <p>Seleccionar competencias técnicas y clave</p> <p>Diseñar sistema de evaluación</p> <p>Sistema retributivo</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>Selección</p> <p>Diseñar planes de carrera.</p> <p>Llenar brechas en niveles competentes.</p> <p>Entender movimiento horizontal entre cargos del mismo nivel jerárquico, o subprocesos.</p>
---	---

De acuerdo con lo anterior, se plantean las siguientes utilidades de un sistema de competencias:

- Descripción de puestos: se logra un enfoque completo de los requerimientos de cada puesto y de la persona ideal para desempeñarlo.
 - Integración de equipos de trabajo: una vez que se tiene una descripción completa de puestos y ocupantes “ideales”, se asignarán las personas más adecuadas a los puestos, para obtener así un equipo de trabajo bien integrado.
 - Establecimiento de una cultura organizativa: la cultura de la organización es difícil de apreciar y medir, pero afecta de forma directa el desarrollo y los resultados de la organización.
 - Barreras generacionales: en las organizaciones hay un distanciamiento generacional que establece barreras entre las personas: experiencia versus agresividad y preparación de los más jóvenes. Por eso la definición del potencial de las personas minimiza este choque generacional, posibilitando la creación de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva y sistematizada.
 - Apreciación del potencial: un factor de éxito adicional para las organizaciones, es la definición de las competencias clave necesarias para su funcionamiento y la ubicación de las personas que las tienen bien sea de manera expresa o latente.
 - Dirección por objetivos: la gestión por competencias apoya una buena dirección por objetivos, pues aquella facilita la identificación de las características que favorecen el logro de mejores resultados.
 - Gestión del cambio: mediante el sistema de competencias se obtiene una información precisa y necesaria con la cual contar en momentos de cambio.
 - Competencias clave de la organización: las organizaciones plantean su estrategia en función del desarrollo de sus competencias clave, las cuales aportan ventajas competitivas.
- Por supuesto, el análisis estratégico de una empresa debe ser el punto de partida a la hora de implantar un sistema de gestión por competencias. El modelo debe permitir que cada organización configure su catálogo de competencias de forma sencilla y adaptada a sus particularidades y a las actividades productivas que realiza. Este catálogo debe poseer, al menos, competencias genéricas (que deben poseer todas las personas, asociadas a la cultura y valores corporativos) y específicas y técnicas (asociadas a los procesos o actividades que tengan lugar en cada organización).



CONCLUSIONES

Al realizar el marco de referencia teórico se encuentra diferentes posturas sobre competencia, se encontró que los diferentes autores consideran como temas importantes sobre competencias: el concepto, los modelos, las clases, la definición y fases de la gestión por competencias. En este sentido se busca emitir una conclusión sobre cada uno de los temas analizados en esta publicación.

Aunque hay numerosas definiciones, en términos generales se puede sostener que predominan dos posturas: la que le otorga mayor fuerza a los rasgos de personalidad, y la que se fundamenta en el rendimiento en el trabajo.

De las definiciones reseñadas se puede deducir que la mayoría de los autores describen básicamente -aunque no utilicen exactamente las mismas palabras- la competencia laboral como una parte de la personalidad que combina, conocimientos, saberes, capacidades culturales y destrezas, que permiten predecir el comportamiento y rendimiento laboral para actuar y obtener los resultados esperados en un ambiente laboral, según Spencer y Spencer (1993), Becker et al. (2001), Benavides (2002), Camisón (2002), Levy-Leboyer (2003) y Camejo (2008).

De la literatura encontrada se puede establecer que el país que más se ha dedicado al estudio de este tema ha sido Estados Unidos, seguido por algunos países europeos, principalmente por Inglaterra y Francia. Aunque existen numerosas publicaciones sobre la materia en el mundo entero, básicamente todas se guían por los modelos teóricos y metodológicos (conductista, funcional y constructivista) desarrollados por estos países.

El enfoque conductista, surgido en los Estados Unidos, enfatiza las características de la persona, determinando las que facilitan un desempeño exitoso, El enfoque funcional tiene un carácter pragmático; pues la competencia se considera como algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer y el enfoque constructivista con origen en Francia, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las

competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia.

Con relación a las clases de competencia se identificó la existencia de tres grandes grupos: generales o corporativas, específicas gerenciales y específicas por áreas. Las generales representan valores o capacidades para que un trabajador se adapte a los requerimientos del entorno laboral. Las específicas gerenciales por su parte se refieren a cargos de dirección y las específicas por áreas son las requeridas en los procesos o puestos de trabajo.

Por su parte, en la revisión de la gestión por competencias, se considera una herramienta para la gestión de personal, la cual introduce conceptos nuevos para la dirección de empleados permitiendo enfrentar exigencias del entorno como competitividad, productividad y capacitación continua.

El implantar la gestión por competencias en una organización requiere de cuatro fases: análisis y diagnóstico, planeación estratégica, identificación y normalización de competencias, validación y evaluación. Todas estas se deben implementar de acuerdo a las condiciones propias de cada organización.

Se puede concluir de forma general que existen diversos conceptos y propuestas metodologías para la aplicación de un modelo de gestión por competencias en una organización, los cuales dependen de la normatividad y procedimientos de entidades asignadas para desarrollar principalmente las fases de identificación, normalización, evaluación y certificación en un país determinado. Por lo tanto, no existe un modelo único que oriente a investigadores u organizaciones en fases estándar para su implementación.

Un factor determinante para obtener éxito en la aplicación del modelo de gestión por competencias, es tener claramente establecidos procesos de gestión de recursos humanos, ya que estos constituyen la base para su aplicación.

En este sentido la gestión por competencias se debe aplicar teniendo en cuenta la situación de la organización, el diseño y aplicación del proceso de planeación estratégica, el nivel de desarrollo de la gestión de los recursos humanos, sus procesos y la normatividad legal aplicable al país de origen en las fases de evaluación y de certificación. Todos estos factores deben ser tenidos en cuenta para diseñar el modelo a la medida de las necesidades de las empresas.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. La Trilogía. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Buenos Aires: Granica.
- Aneas, A. (2003). Competencias profesionales. Análisis conceptual y aplicación profesional. Semidenari Permanentd'Orientació Professional, 4, 5.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoe.
- Ávila, J. & Bedoya, F. (2012). Implementación del sistema de gestión por competencias para la Uniagustiniana. Suma de Negocios, 3 (1), 139-147.
- Becker et al. (2001). El cuadro de mando de RRHH vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa. La Rioja: Universidad de La Rioja.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá: McGraw- Hill.
- Berrocal F. & Pereda S. (2001). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Calderón, G. & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, (23), 79-97.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos, Entelequia, (8), 97-113.
- Camisón, C. (2002). La empresa valenciana: características, estrategias y estructura. En J. Quesada (dir.). Empresas y empresarios valencianos. De la dictadura al euro 1977-2002. Valencia: Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana FEMEVA.
- Carrasco, M., Coronel, Y. & Di Fiore, M. (2012). Competencias gerenciales en organizaciones empresariales y en organizaciones emergentes. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 7(2), 1060-1064.
- Chávez (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento y Gestión, (33), 142-148. Cinterfor (s.f.). Competencias laborales y formación profesional. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>.
- Cué, M., Díaz, G. Díaz, A. Valdés, M. (2008, oct-dic). El artículo de revisión. Revista Cubana de Salud Pública, 34(4), 1. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662008000400011
- Cuesta, A. (2011). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ecoe.



Decreto 2539 (2005). Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. Bogotá: Imprenta Nacional.

Echeverría. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20 (1), 6-14.

ESAP (2010). Gestión del talento humano por competencias laborales para el sector público colombiano. Bogotá: Escuela de Administración Pública ESAP.

Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales* (96), 4-25. Recuperado de (http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html)

Estrada, J. (2012). La formación por competencias y el mundo del trabajo: de la calificación a la empleabilidad. *Revista de Salud Pública*, 14(1), 98-111.

Fernández, J. (2005). Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Pearson Educación.

Freire, L. (2008). Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa Provemóvil S.A. Cali. Tesis, Escuela Politécnica Nacional, Escuela de Ciencias Administrativas y Económicas Cali.

Freire, M. & Salcines, V. (2010). Análisis de las competencias profesionales de los titulados universitarios españoles. La visión de los egresados. *Perfiles Educativos*, 32(130), 3-10.

Fundación Chile. (2010). Diagnóstico y desarrollo de competencias docentes en el sistema escolar. Chile: FIA-Fundación Chile.

Gaito, H., García, I. & García, J. (2003). Administración de recursos humanos con Microsoft Access y Excel. Buenos Aires: Omycron System S.A.

Giner, A. & Ripoll, V. (2011). Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: la experiencia de la autoridad portuaria de Valencia. *Revista Universo Contábil*, 7(2), 114-129.

Gutiérrez, E. (2010). Competencias gerenciales, habilidades, conocimientos, aptitudes. Bogotá: Ecoe.

Hellriegel, Jackson, S. & Slocum J. (2005). Administración un enfoque basado en competencias. México. Cengage Learning.

ISFOL (1995). Hacia una conceptualización de las competencias interculturales. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2343/5.capitulo04.pdf;jsessionid=48B374D797D1FAA722FA09CDC9E99A33.tdx2?sequence=12>

Lévy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Medina, M., Armenteros, M., Guerreo, L. & Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista internacional Administración y Finanzas*, 5(2), 79-100.

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Mertens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. México: Oficina Internacional del Trabajo (OIT).



Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Programa de cooperación iberoamericana para el diseño de la formación profesional. Madrid: Bravo Murillo.

Mertens, L. (2002). ISO 9000:2000 y competencia laboral: el aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización. Montevideo: INTERFOR/OIT.

Ministerio de Educación Nacional. (s.f). Articulación de la educación con el mundo productivo. Competencias laborales. Serie guías No 21. Revolución educativa Colombia Aprende. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf

Moreno, M., Pelayo, Y. & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de Empresa, (10), 61-65.

Ortiz, J., Rendón, M. Atehortúa, S. (2012). Score de competencias, como transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "scores" asociado a los procesos clave de su negocio. Recuperado de www.onlinecco.com

Peña, M. (2007). Gestión por competencias asociadas a la productividad de los operarios de empresas floricultoras de la Sabana de sistema. Casos grupo Chía. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Prieto A. (2007). Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista breve descripción de los tres enfoques y su aplicación práctica en trabajadores competentes. España: ESIC.

Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, 24(109), 87-103.

Romero, V. & Arrón, Y. (2008). Tecnología para introducir la gestión por competencias. Aplicación en el sector de telecomunicaciones. Gestión de Recursos Humanos, 29(2), 2-7.

Sagi-Vela, L. (2004). Gestión por competencias, El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid: ESIC.

Sánchez, A., Martínez, C. & Marrero, C. (2005). Una propuesta teórico-metodológica para implementar la gestión por competencias en las empresas.

Experiencias prácticas. Ciencias Holguín, 11(3), 8-16. Sandoval, F., Miguel, V. & Montaña, N. (s.f). Evolución del concepto de competencia laboral. Recuperado de: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

Saracho, J. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Santiago de Chile: RIL.

Segovia, S. (2012). Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. Boletín científico Sapiens Research, 2(1), 23-30.

Solana, T. (2009). Gestión por competencias en las ingenierías. Valladolid: Universidad de Valladolid.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at work, models for superior performance. Nueva York: Pearson.

Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Bogotá: Ecoe.

