



# La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas.

RECIBIDO: 30-11-2005 · ACEPTADO: 09-01-2006

## Resumen

En la actualidad cobra cada vez mayor importancia la relevancia que tiene la gestión de personas en la consecución de los objetivos de las organizaciones. Tanto las estrategias empresariales como las de los recursos humanos revitalizan el papel protagonista que tiene la gestión humana en la competitividad empresarial. Partiendo de la tesis relacionada con la formación por competencias como un proceso que permite revalorizar las capacidades de las personas en su puesto de trabajo y en su desempeño, este artículo pretende puntualizar en el análisis de la actividad formativa basada en competencias destacando la nueva visión estratégica y competitiva de la formación y desarrollo de personas en el ámbito empresarial.

**Palabras claves:** formación por competencias, estrategia empresarial y estrategia de los recursos humanos.

## Abstract

### THE FORMATION BY COMPETITIONS: A STRATEGIC VISION IN THE MANAGEMENT OF PEOPLE

*At the present time the relevance receives every time greater importance than it has the management of people in the attainment of the objectives of the organizations. As much the enterprise strategies as those of the human resources revitalize the relevant paper that has the human management in the enterprise competitiveness. Starting off of the thesis related to the formation by competitions like a process that allows to revalue the capacities of the people in its job and its performance, this I articulate tries to emphasize in the analysis of the training activity based on competitions emphasizing the new strategic and competitive vision of the formation and development of people in the enterprise scope.*

**Key words:** formation by competitions, enterprise strategy and strategy of the human resources.

<sup>1</sup> Profesora Investigadora de la Facultad de Cs. Económicas y Sociales. Adscrita al Dpto. de Métodos de Investigación I del Ciclo Básico y a Organización y Dirección de Empresas de la Escuela de Relaciones Industriales. Dra. en Empresas -UB y Dra. en Cs. Sociales-UC. PPI. Maestría en Sociología del Trabajo, y en Relaciones Laborales. Especialización en Recursos Humanos.

## 1.-Consideraciones Generales:

La necesidad de consolidar una ventaja competitiva en las empresas a través de la gente se ha constituido en un acervo de mucha importancia. El tema que gira en torno a las personas es de gran relevancia en el mundo plural que compartimos. Sumado a ello se consolida la necesidad de configurar nuevos aprendizajes en beneficio y desarrollo de personas.

En la actualidad son muchas las organizaciones interesadas en el tema de gestión de recursos humanos, más aun en la formación de estos. Hoy más que nunca los actores que intervienen en los cambios organizacionales se encuentran comprometidos no solo en la consecución de los fines de la empresa, sino también en el desarrollo de las capacidades de las personas.

A tenor de lo planteado Menguzzato y Renau (1991) puntualiza los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los recursos humanos y por ende en el componente estratégico de las organizaciones los cuales giran entre otros componentes a:

*-Los cambios que se han producido y que siguen produciéndose en las empresas y en el entorno mismo de los recursos humanos.*

*-El aumento de la competencia que ha obligado a las empresas a apostar por las innovaciones tecnológicas, con las consiguientes resistencias que llevan implícitas.*

*-El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo el proceso productivo hace que su papel sea cada vez más importante.*

*-La validez de los objetivos económicos, matizada por la necesidad de considerar además los objetivos sociales.*

Estas consideraciones nos lleva a afirmar que las distintas teorías y punto de vista convergen en las aportaciones de la escuela de las relaciones

humanas y que traducen el tema sobre los recursos humanos, la formación y su desarrollo como un tema de gran relevancia, sumado a ello la nueva visión del análisis estratégico y de la competitividad a través de la implantación de la formación por competencias.

En este sentido este artículo pretende puntualizar en el análisis de la actividad formativa basada en competencias destacando la nueva visión estratégica y competitiva de la formación y desarrollo de personas en el ámbito empresarial.

Para ello se hace necesario abordar fundamentalmente la estrategia empresarial y su vinculación con la gestión de personas, así como los nuevos enfoques que conciben la formación como un factor estratégico y de desarrollo en las organizaciones, donde entra en juego la capacidad de conocer, detectar, formar, gestionar y optimizar las competencias de las personas que realizan su actividad laboral, entendida las competencias como aquellas características subyacentes que posee las personas y que se evidencia en un desempeño efectivo en su labor de trabajo. En este sentido se desarrollaran en el contexto del artículo 4 aspectos:

**1.-El nuevo paradigma en el Siglo XXI fundamentado en la gestión de personas,** dando una breve reseña de cómo la gestión de personas como activo intangible ocupa en las organizaciones un sitio de primer orden.

**2.- La Estrategia Empresarial y la Gestión Humana** cuyo propósito es establecer como premisa la vinculación de la estrategia empresarial con la estrategia de los recursos humanos y su impacto en la competitividad empresarial

**3.-La formación en la estrategia empresarial y la gestión humana** una vez analizado la estrategia empresarial se busca articular esta a la gestión humana y por ende a la formación de los recursos humanos que laboran en las organizaciones.

**4. La formación por competencias una visión estratégica en la gestión de personas:** en

correspondencia a los puntos desarrollados con antelación se pretende abordar en este punto algunas de las conclusiones respecto a la formación de personas en base al desarrollo de competencias.

## 2.-El nuevo Paradigma en el Siglo XXI Fundamentado en la Gestión de Personas

En la década de los 90, ya las competencias que requiere un determinado puesto de trabajo son aquellas que hacen posible responder a un requerimiento indispensable en un perfil profesional, así que en este siglo muchas son las empresas que conllevan a perseguir una gestión de RRHH centrada en la gestión del conocimiento y en la gestión del capital intelectual.

En tal caso, la visión humanista en la gestión de los recursos humanos a partir del siglo XX, y ahora en el XXI, representa una condición básica y necesaria en la estrategia empresarial. En palabras de Menguzzato y Renau (1991, p.212) se puede decir que los recursos humanos tienen su justa dimensión, por la cada vez mayor preocupación por los aspectos sociales y humanos dentro y fuera de la empresa, pero también por la constatación de las dificultades en la implementación de estrategias supuestamente bien formuladas y de la necesidad de la idoneidad de las personas para incrementar el nivel de competitividad de las empresas.

No obstante cualquiera que sea el escenario para la implementación de las estrategias se hace necesario puntualizar en cambios que son claves de la complejidad en la dirección gerencial de personas. Entre los que se pueden señalar estarían:

- Cambios en el entorno empresarial.
- La mundialización de la actividad económica y social.
- La sociedad del conocimiento y/o sociedad de la información.
- Hacia un modelo postfordista.
- Cambio constante e incertidumbre.

Estos componentes presente en las actuales gestiones empresariales asumen que las empresas e

instituciones se combinan con las nuevas tecnologías, la gestión de conocimientos y el desarrollo de aquellas capacidades que se generan por el aprendizaje colectivo. Según Asúa Baturrita (2002) algunas de las estrategias de las empresas como respuestas a las exigencias del entorno y que determinan el desarrollo de la competitividad de estas en función de los retos que se imponen, están orientadas al logro de lo siguientes aspectos:

- Organización flexible.<sup>2</sup>
- Innovación.<sup>3</sup>
- Objetivo de la calidad.<sup>4</sup>
- Cultura de la Empresa<sup>5</sup>.
- Aprendizaje y Formación.<sup>6</sup>

Todos estos cambios no serían posible si no se asumiera por parte de los trabajadores, la innovación tecnológica ha propiciado una lógica de conectar el conocimiento con la tecnología, esto se convierte necesariamente en vincular las máquinas con el hombre, por lo tanto, el conocimiento y la formación de quien las maneja será un elemento clave para la continuidad y el desarrollo de las empresas. En la actualidad vivimos bajo constantes transformaciones y ante una complejidad que genera impacto progresivo en las innovaciones y fundamentos sobre los que debe operar la dirección de personas en las organizaciones actuales.

Al respecto Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona (2004) todo planteamiento de dirección de personas debe atender a cinco fenómenos fundamentales:

1. Hay que tener en cuenta la naturaleza ambigua de los conceptos sobre los que descansa la dirección de personas.
2. Es necesario deslindar lo que tiene carácter universal y lo que tiene carácter contingente en cuanto a las prácticas de personal.
3. La toma de conciencia de las dinámicas de reversibilidad e irreversibilidad de los procesos.
4. El aprendizaje para manejar las interacciones de procesos y resultados que se derivan

de la multiplicidad de actividades en que intervienen las personas.

5. El establecimiento de las bases para la gestión de fenómenos de aparente contradicción.

Los responsables de la gestión de personas en su rol protagónico de las políticas y normas en la dirección de personas debe basar sus esfuerzos en el desarrollo de competencias tales como: liderazgo, motivación, comunicación, participación o cultura, alcanzando con ello –a modo de ver de los autores señalados– un mayor resultado en la actividad laboral que desempeñan.

Los modelos estratégicos han centrado su propósito en la dimensión externa, mercado, producto y en la tecnología, sin embargo a raíz de los distintos cambios - mencionado con antelación– los RRHH han pasado a ser un protagonista que implica un factor estratégico en todas las decisiones que ha de hacer la empresa.<sup>7</sup>

A modo de ver de Ariza y otros (2004) la nueva realidad socioeconómica propicia cambios que están sujetos a la consideración de la nueva dirección y administración integrada de personas que pueden sintetizarse en las siguientes:

1. En el análisis que ha de hacerse al entorno, donde la contribución mas importante ha de hacerse a través de la teórica de los recursos y capacidades, este enfoque ha permitido que la competitividad empresarial se configure a través de un conjunto de investigaciones teóricas y empíricas que dan repuesta a la relación entre los recursos de la empresa y la utilidad de la misma para la obtención de beneficios.

2. La configuración de las organizaciones constituyéndose en un mecanismo de beneficios para suplantar al mercado los costos de intercambio asociados a la búsqueda de información y negociación.

3. Respecto a la aportación de las personas: intentando canalizar el grado de inteligencia racional

y capacidades que tenga la persona que desempeñe un determinado puesto de trabajo.

4. Respecto a los vínculos organización y personas: en este caso la referencia hace alusión al compromiso organizativo-desarrollo del vínculo individuo-organización –buscando el compromiso de los trabajadores y el logro de los objetivos de la empresa.

Coincide con estos dos últimos argumentos Bayón Mariné (2002, pp.21-53) el cual plantea que el nuevo paradigma empresarial está centrado en las personas, sin dejar de considerar otros factores que complementa un nuevo escenario en las organizaciones de hoy.

En el nuevo paradigma el papel de la formación de personas se asume como un proceso constante, imprescindible que incrementa las capacidades y desarrolla las personalidades en el que tienen que comprometerse la empresa y el trabajador, por lo tanto la formación conduce a la calidad y al éxito empresarial. Ante este escenario el paradigma del siglo XXI se centra en un concepto más abierto a las transformaciones que hoy sufre la sociedad en tanto la acción formativa está centrada en metodologías que sean efectivas a la hora de abordar los cambios organizacionales, en este sentido la gerencia tiene un papel protagónico y determinante en la configuración de un nuevo modelo formativo para el desarrollo de las capacidades de personas.

### 3- La Estrategia Empresarial y la Gestión Humana

El desarrollo de toda estrategia empresarial debe estar íntimamente alineado al desarrollo de la estrategia de la gestión humana. Cuando nos referimos a la estrategia desde el plano de los RRHH tenemos que tomar en cuenta los objetivos y las metas que se tengan planteados en la empresa. Los RRHH se convierten en un factor protagónico, consustancial a la propia estrategia e indispensable en el ajuste de las organizaciones, no solo con el ambiente sino también con la organización internamente.

Valle Cabrera (1995, p.37) expone como concepto de gestión estratégica en los RRHH, el siguiente:

Un Modelo que se plasma en estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

Coincidiendo con este planteamiento los siguientes especialistas:

Grant Rober M.(1996, pp. 27-54): la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno, así entonces el análisis basado en los recursos se centra en la relación entre la estrategia, los recursos y capacidades interna de la empresa.

Hay Group (2000, pp. 961-999): sobre la implantación de las estrategias y los RRHH, hace énfasis en el impacto del capital humano o del talento organizado como clave de las estrategias que se implantan en las organizaciones, donde el alinear talento y estrategia de forma consistente y permanente es la clave del éxito empresarial.

Johnson Gerry y Scholes Kevan (1996, pp.6-28): para estos autores el análisis de los recursos y la capacidad estratégica empresarial están fundamentados en examinar las organizaciones en varios niveles de detalles que incluye no solo estructura y maquinaria sino también los Recursos Humanos.

Menguzzato Martina y Renau Juan José (1991): la importancia que se le ha dado a los RRHH y estrategia de la empresa, responde a una doble necesidad:

Necesidad planteada desde dentro de la empresa y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de formación de las personas y, por lo tanto,

un mayor nivel de exigencia en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo y calidad de vida: información y comunicación, participación en las necesidades).

Segundo, en la necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo.

Con estas conceptualizaciones es evidente que la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen de su entorno. El papel que tiene los recursos y capacidades en la formulación de la estrategia ha estado relacionado, en su mayor parte, con la estructura adecuada de la organización, los sistemas de control y la estructura y estilo de la alta dirección, todos estos vinculados con la estrategia.

La importancia está presente en los RRHH y en la estrategia de la empresa respecto a ellos, responde a ello múltiples factores, pero desde la perspectiva de la acción formativa ésta adquiere, en el campo empresarial, un lugar estratégico por cuanto los cambios suscitados en el siglo XXI dan muestra del alto valor que se le tiene a la formación y de las exigencias cada vez más presente de establecer un vínculo entre la condición formativa de las instituciones y el sector productivo.

Es por ello que el formular una estrategia general conlleva a considerar diferentes formulaciones y objetivos en función de lo que se persigue. La innovación y la flexibilidad funcional forman parte de los objetivos estratégicos más importantes a considerar a la hora de plantear estrategias de formación. En este sentido, se debe considerar la innovación por parte de quien planifica la formación y la flexibilidad por parte de quien la ejecuta; no obstante, dos son las estrategias a tomar en cuenta en la formación:

**Estrategia de Formación Específica:** se refiere a la búsqueda del conocimiento concreto y ligado a la actividad específica que se persigue, siendo el rasgo distintivo de esta estrategia, así se

convierte en el elemento prioritario para la competitividad de la organización.

**Estrategia de Formación Polivalente:** se refiere a la amplitud de conocimiento que proporcione trabajadores con una polivalencia funcional; es el objetivo de la estrategia de formación polivalente.

Una nueva visión del análisis estratégico y de la competitividad: el enfoque de recursos y capacidades y su influencia en la dirección de personas.

Estamos en presencia de unos recursos intangibles y endógenos que es el conocimiento, en épocas pasadas la producción era el factor de máxima relevancia en las organizaciones. Hoy el escenario ha cambiado y se configura un nuevo capital centrado en las personas. Las empresas con visión futurista concentran sus esfuerzos en la demanda de recursos y de capacidades, así la gestión del conocimiento y del capital intelectual que ello conlleva se convierten en ventajas competitivas en el mercado actual.

Siguiendo a Barton (1992) citado por Ariza y otros (2004) las competencias esenciales organizativas son el conjunto de conocimientos que distinguen y que proporcionan una ventaja competitiva, incorporándose en diversos factores:

- El primero de ellos en los conocimientos y habilidades de los empleados.
- Los sistemas técnicos, los procesos de creación de conocimientos y su control guiados por los sistemas de dirección.
- Los valores y las normas asociadas con los distintos tipos de conocimientos.

En este sentido a modo de ver de los autores las competencias esenciales son fruto del aprendizaje colectivo en la organización, especialmente están referidas a como coordinar diversas habilidades y recursos de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas que les permitan convertirse en ventajas competitivas en el entorno que se manejan.

## 4.-La Formación en la Estrategia Empresarial y la Gestión Humana

Las necesidades de formación se ven influenciadas por las estrategias y objetivos que se tengan, así como de sus previsiones de cambio e inversión. Por ello todo plan de formación necesariamente debe integrarse con la estrategia de RRHH y ambas, a la estrategia general de la empresa.

Las empresas no se desvinculan de los factores económicos, financieros, las nuevas tecnologías y la capacidad de innovación, a las características de los productos, la legislación, la cultura, al contrario cada vez más están asociadas a las actividades de la gestión de los RRHH. Andrés Reina, María (2001, p.80). En este sentido la estrategia debe incluir el plan específico de los RRHH, que contemple todas aquellas medidas dirigidas a crear las condiciones para que los trabajadores que reciban la formación respondan a los objetivos empresariales.

Considerando lo anterior se hace necesario vincular dos conceptos para destacar la estrategia empresarial en torno a los RRHH:

**La formación como factor estratégico:** el cual se conceptualiza como aquel proceso que necesariamente debe estar integrado a la estrategia empresarial a la estrategia de los RRHH (teniendo en cuenta las necesidades formativas que tenga la empresa) y ambas, a su vez, se integren con la estrategia general de la organización para ser las más competitivas.

**Formación en la Empresa:** entendida ésta como un proceso mediante el cual los trabajadores desarrollan y mejoran sus competencias, con el fin de alcanzar con éxito la competitividad de las empresas.

A propósito de lo anterior Petra de Saá Pérez y Raquel Ortega La Piedra (2002, p.156) plantean respecto a las estrategias empresariales y a los requerimientos de formación, que las organizaciones

se ven necesariamente comprometidas a responder a los planteamientos formativos difiriendo de unos casos a otros, desde actuaciones muy dinámicas hasta actuaciones muy ligeras.<sup>8</sup>

Por tanto, la formación es un proceso complejo y aun tiende y lo es más en la medida que las estrategias empresariales tengan que estar condicionadas a los numerosos cambios y transformaciones y a la complejidad que esto conlleva y que mantienen la mayoría de las empresas. asimismo se ha de puntualizar en una estrategia empresarial que sea coherente adicionado los elementos que acompañan una buena gestión gerencial (estructura, cultura, tecnología y recursos humanos). sumado a ello, deben considerarse eficazmente todos los factores que subyacen a la función de los RRHH, actuando siempre dentro de la estructura organizativa y buscando de esta manera conseguir la performance deseada.

Ha de enfatizarse igualmente que la estrategia empresarial está vinculada con las estrategias de los RRHH y ésta con las acciones formativas<sup>9</sup> como elemento estratégico para alcanzar las metas que las organizaciones se han propuesto desarrollar y lograr con éxito. por tanto, en las estrategias empresariales han de considerar los factores que influyen tanto internamente<sup>10</sup> como externamente. Valle Cabrera (1995, p.80)<sup>11</sup>

En esta misma dirección apunta Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez (2001, pp.169-201) quienes suponen la dirección estratégica de los RRHH a través de:

-La estrategia de la empresa es el mayor condicionante de la estrategia de los RRHH.

-La relación entre la estrategia empresarial y el contenido de la estrategia de los RRHH está mediatizada por la característica del entorno de la empresa, así como de las condiciones internas de su propia organización.

-Consecuentemente, no existe ninguna estrategia de RRHH efectiva en todos los casos.

-Una estrategia de RRHH es más efectiva cuando está alineada con el escenario en el que se va a desplegar que cuando no lo está.

Lo anterior nos indica que todos estos componentes que intervienen tanto en la estrategia empresarial como en la de los RRHH guardan una estrecha relación, y que la misma (de no mantenerse) corre el riesgo de poner en peligro los logros y objetivos que se proponga la organización.

Valle Cabrera (1995, p.103) cita a Evans, quien identifica tres objetivos estratégicos en la gestión humana, entre los que están:

1. -Equidad, integración y participación de los RRHH.
2. -Rendimiento operativo.
3. -Innovación y flexibilidad.

La tabla 1. se muestra los objetivos estratégicos de la gestión humana.

#### **4.-Conclusiones en cuanto a la Formación Por Competencia En El Componente Estratégico Empresarial:**

Una vez analizado el componente estratégico desde la gestión humana, es posible conceptualizar la formación basada en competencia en forma integral. La formación por competencias se considera como aquel proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño idóneo y eficiente, fundamentalmente, este proceso conlleva a reafirmar estos conocimientos a través del desarrollo de las capacidades que tenga el trabajador para aplicarlas a su actividad laboral, es decir lo habilita para aplicar sus competencias en los diferentes contextos laborales. Por tanto el trabajo competente resultante de esta actividad incluye, como valor agregado los atributos de las personas lo que permite crear una plataforma que facilita su capacidad para solucionar situaciones circunstanciales y problemas que surjan durante su actividad laboral. Cejas, Magda (2002) <sup>12</sup>

Tabla 1: Objetivos Estratégicos de la Gestión Humana.

<b>EQUIDAD, INTEGRACIÓN Y PARTICIPACION</b>	Puede desglosarse en dos partes: la primera que significa un tratamiento justo a los ojos de las personas, quienes toman un parámetro (como base para establecer las comparaciones, y la otra, la percibida por el individuo y éste la determina mediante proceso de comparación interno y externo entre lo que el individuo recibe lo que reciben los demás, sus aportaciones y las personas de referencia).
<b>RENDIMIENTO OPERATIVO</b>	Busca que las personas alcancen mediante sus conductas los resultados esperados. Para ello, habrán de tenerse claro los objetivos, establecimiento de un sistema de compensación ligado al rendimiento de las personas y por último dotar a las organizaciones de estructuras más simples.
<b>INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD</b>	La innovación hace referencia a la capacidad de las personas de aportar e introducir procesos nuevos que mejoren las condiciones actuales. La flexibilidad se introduce como una herramienta clave en las organizaciones, buscando entonces justificar la introducción de medidas más flexibles en los cambios que tengan mayor restricciones y rigidez en las organizaciones. Por las transformaciones en el mercado laboral y factores como el estancamiento, cambio tecnológico e incertidumbre, la flexibilidad como proceso responde a un llamado de alternativa sobre la base de una mejor y mayor competitividad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Valle Cabrera (1995)

El desarrollo de las competencias en personas implica todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir las habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales establecido por el empleado. Debe garantizarse ante todo el desarrollo de aquellas acciones que hacen posible destacar las competencias de las personas y que a su vez sean coherentes con las necesidades de las personas y de la organización.

Existen múltiples acepciones respecto a las competencias lo que hace posible la comprensión aun mayor del término, entre las que figuran:

-Ibarra Agustín (2001) define competencias como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

-El Centro Nacional de Investigación Científica francés define la Competencia como:

Capacidad para llevar a cabo una tarea o actividad determinada.

-Satisfacción que todo individuo experimenta al controlar el medio.

-Motivación al logro, esto es, motivación o necesidad de lograr, manipular y organizar objetos, personas o ideas, realizar tareas difíciles, superar obstáculos y alcanzar cotas de excelencia, superarse a sí mismo o a los demás.

-Concepto próximo a habilidad aprendida, aunque también a inteligencia y aptitud.

Según Oxford Advanced Learner´Dictionary este término significa “capacidad y autoridad legal” y el vocablo competent se define como “tener la necesaria capacidad autoridad, habilidad, conocimiento etc.”,o como “bastante bueno pero no excelente.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1991) las define como la capacidad de un



trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado.

-Nicole Mandon y Olivier L. (1994, p.17)) define las competencias como el saber movilizar los conocimientos, capacidades y cualidades para enfrentar un problema dado a los conocimientos y cualidades en acción, resulta tanto del análisis de los discursos de los operarios como de la consideración de las reflexiones de los investigadores sobre este tema.

-Hay Group (2000, p.815) comparte una serie de aspectos para definir las competencias, algunos de ellos son: 1) cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. 2) Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables. 3) Todas las competencias se pueden desarrollar. 4) El concepto que permite

gestionar las competencias es el de perfil, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una.

-Claude Levy Leboyer (2002, p.42) plantea dos puntos importantes en la noción de las competencias, el primero es que se requieren aptitudes específicas para adquirir o para utilizar competencias concretas, estas aptitudes desempeñan un papel que está limitado a la fase de aprendizaje cuando la tarea puede ser completamente automatizada. En segundo lugar, cuando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se llega a recurrir permanentemente a procesos cognitivos y aptitudes mentales. Claude Levy Leboyer (2001) realiza un análisis de las competencias a través de otras lenguas y de los diferentes significados que adquieren en tanto se denotan en la siguiente tabla:

**Tabla 2: El Término "Competencias" en las Lenguas de la Unión Europea IDIOMA**

<b>IDIOMA</b>	<b>SKILLS</b>	<b>COMPETENCES</b>
ALEMÁN	Fertigkeiten, Gewandtheit	Kompetenzen Fähigkeiten qualifikationen
DANÉS	Faerdigheder	Kompetencer
ESPAÑOL	Habilidades, Destrezas, Capacidades, talentos	Competencias Cualificaciones
FRANCÉS	Habilités Compétences	Compétences Qualifications.
GRIEGO	DEXIOTHTES	IKANOTHTES
HOLANDÉS	Vaardigheden	Competencies Geschiktheden Beroespskwalificaties Bevoegheid
ITALIANO	Abilità Capacità	Competenze Cualificazióne
PORTUGUÉS	Habilidades Destreza	Competencia

Fuente: Levy-Leboyer (2001).

En griego, el término viene a significar “suficiencia”, “capacidad”, la idea de “cualificación” se utiliza en español, pero que aún no ha sido registrado en el Diccionario de la Real Academia, en holandés “Bevoegdheid” se utiliza para aludir a la competencia como asunto que concierne a una persona con autoridad para actuar.

La columna con el termino de “Skills”, en inglés es un término que ha sido evolucionado de “algo que es razonable” hasta llegar a “conocimiento práctico”, pasando por “conocimiento como toque de distinción “conocimiento que crea una diferencia” Onions C.T. (1985) citado por Levoyer. En las lenguas latinas se utiliza el término de “habilidad”. También en estas lenguas prevalece el término “destreza”: Al término “Skills” en español también se le acredita expresiones como capacidad y talento. Sin embargo, los “skills” han sido definidas en inglés como “soluciones comportamientos mentales eficientes ante determinada clase de problemas particulares”, no obstante, Levy-Leboyer (2000) define las competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otros, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.

La competencia en líneas generales implica tanto un Saber, como un Saber Hacer, que se expresa en los diferentes ámbitos del ser humano, en el orden profesional, a través de sus capacidades tales como:

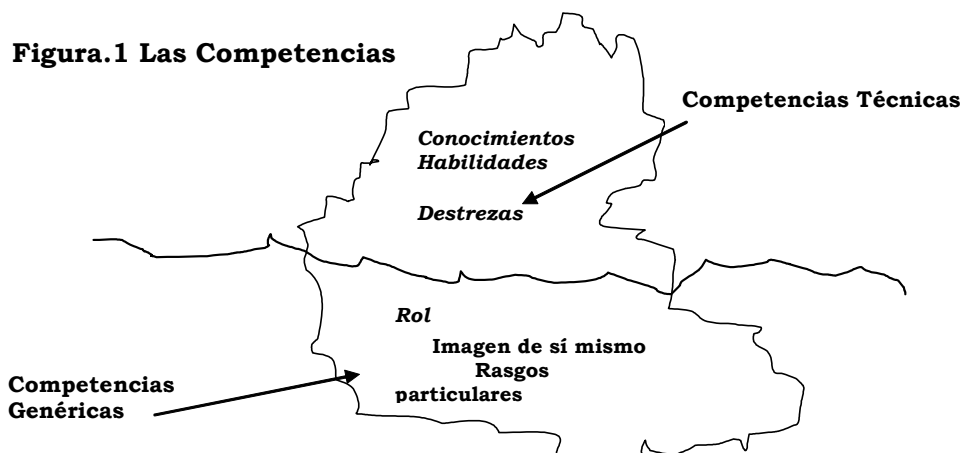
·**La multivalencia**, ampliación de capacidades de intervención sobre varias tareas y operaciones en el seno de una misma profesión básica.

·**La polivalencia** en la ampliación profesional hacia una segunda profesión y oficio a partir de una profesión básica.

·**La experticia**, calidad del experto, con un alto nivel de competencia profesional en la propia tarea.

No obstante se hace necesario destacar la clasificación de las competencias que plantea McClelland (1973) las cuales las define como competencias técnicas y genéricas, entendiéndose por las primeras aquellos conocimientos, habilidades y destrezas (parte superior del iceberg) y por las segundas, (es decir las genéricas), las actitudes, rasgos, motivos, rol social e imagen en sí mismo (base del iceberg). Ambas competencias pueden observarse en la siguiente figura:

Figura.1 Las Competencias



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo de Iceberg de las Competencias.

El iceberg es el reflejo de la interpretación que habrá de dársele a las competencias, en términos de entender que el pico del iceberg representa las habilidades y el conocimiento, condiciones necesarias pero no determinantes en el individuo, para su desempeño en el trabajo. Por debajo del iceberg la representación de las características personales subyacentes en el individuo, cambiantes, variables pero también relevantes como las actitudes y los valores, son los componentes menos visibles de la competencia. Éstas son más difíciles de desarrollar que los conocimientos, y que las habilidades, sin embargo, la combinación de las competencias técnicas con las genéricas asegura el éxito a largo plazo de las organizaciones.

Una definición sobre Competencias Generales o Básicas estaría planteada desde el punto de vista formativo, como aquellas adquiridas previamente al ingreso a un oficio (lecto-escritura, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, escuchar, afectan a todos los individuos en una organización). En cuanto a las Competencias Técnicas o Específicas serían las habilidades específicas implícitas en el correcto desempeño de puestos de un área funcional específica, definen un perfil concreto de la actividad. (Habilidad en el uso de computadores bajo ambiente Windows, Lectura e interpretación de planos).

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas son los objetivos y contenido del trabajo a realizar, se expresa en el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser; de esta manera se tienen diversas consideraciones que hacen posible considerar la formación por competencias desde una visión estratégica integrada a las personas y a la organización empresarial, entre las que se destacan:

-La formación por competencias es un factor clave en las organizaciones y también en las exigencias que conlleva la complejidad del mercado laboral, que exige mayor capacitación.

-Es una poderosa herramienta para afrontar los desafíos que plantea la búsqueda de la competitividad en las organizaciones.

-Constituye uno de los principales recursos para acercar las distancias crecientes entre el mundo del trabajo y la educación-formación.

-Su aplicación constituye un elemento de diferenciación en lo que pueden basarse la ventaja competitiva.

-Permite la contribución de bases sólidas para la construcción de políticas de empleo idóneas y ajustadas a las necesidades de las empresas y al desempeño de sus trabajadores.

## Notas

<sup>2</sup> La utilización flexible de los recursos productivos (capital, trabajo, conocimiento) es hoy la única forma que tiene las empresas de atender de manera especializada los cambios en dos componentes esenciales de toda categoría profesional: la profesional y la responsabilidad: cambio del que derivan unas exigencias de formación y capacitación. Asúa Baturrita (2002, p.73).

<sup>3</sup> Las empresas innovadoras son aquellas que consiguen incorporar el cambio en diversos ámbitos y niveles de su actividad. Las características principales que definen el perfil de una empresa innovadora aspecto imprescindible para entender las políticas de gestión de RRHH que se aplican vienen dada a través de cuatro factores: entorno, estrategia, organización y el capital humano. Gómez Mejía, Egatz Wozniak y Larraza Kintana (2002, p.425).

<sup>4</sup> Es otro componente de la estrategia de competitividad empresarial. La satisfacción del cliente externo e interno se convierte en el objetivo de todos los componentes de la empresa, en los que la actitud de mejora continua será necesaria para la satisfacción de unas necesidades que también cambian continuamente. Asúa Baturrita (2002, p.73).

<sup>5</sup> Es de destacar que respecto a este término existe un repertorio de proposiciones teóricas muy voluminoso. Para efectos de este artículo se considera entonces, que la cultura está inmersa en las organizaciones y cambian en función de las manifestaciones que se vayan dando. En la cultura de la empresa, se destaca la relevancia del aprendizaje como un proceso a través del cual se van desarrollando las presunciones y transmitiendo a los nuevos miembros los cambios que se introducen en las organizaciones. Esta relevancia del aprendizaje sin lugar a duda conduce a la revisión de los procesos formativos.

<sup>6</sup> El aprendizaje y la formación son elementos que van afines al desarrollo de las estrategias competitivas de las empresas, para ello, se hace necesario introducir exigencias y competencias profesionales en los recursos que laboran en las organizaciones, a fin de responder a la diversificación y a la calidad, así como a la necesidad de innovación del entorno.

<sup>7</sup> Orozco Silva (1999), coincide con este posicionamiento del trabajador en las empresas, no obstante el autor mantiene su tesis donde en épocas anteriores también se buscaba hacer posible el desarrollo reflexivo, de valores y de cultura como dimensiones propias de la formación.

<sup>8</sup> Las autoras apuntan hacia una tipología de cinco pautas de conducta:

-En un primer lugar se tiene que un número importante de empresas, apenas realizan actividades de formación.

-Un segundo grupo de empresas, especialmente las PYMES acomoda sus programas de formación a la oferta de cursos y programas puestos en marcha por asociaciones empresariales y financiados por fondos públicos.

-Un tercer colectivo, formado por empresas tradicionales y volcadas al mercado interior con una infraestructura formativa nada despreciable pero con un presupuesto modesto que se revela en acciones formativas de calidad media.

-Un cuarto colectivo, especialmente empresas PYMES, la formación desempeña un papel importante en las estrategias de desarrollo empresarial de amplio espectro, incluye la presencia en mercados internacionales y el esfuerzo tecnológico.

-El último grupo integra a empresas de cierto tamaño, con planificación estable a medio y largo plazo y fuerte compromiso por la formación, que desarrollan a través de actividades internas, dado que tienen las condiciones para mantener una estructura formativa interna.

<sup>9</sup> Andrés Reina (2001, p.131) citando a Le Boteref (1992) plantea como objetivos que persigue la acción formativa los siguientes:

1. En función del ámbito al que se dirigen: ámbito cognoscitivo, psicomotor y afectivo.

2. Atendiendo al campo que abarcan: objetivos globales y objetivos específicos.

3. Según sea su utilidad: objetivos de formación y pedagógicos.

<sup>10</sup> Los Factores Internos: aquéllos que por considerar los factores externos que inciden en la gestión de los RRHH constituyen un marco de actuación interna que condiciona el análisis estratégico.

<sup>11</sup> Factores Externos: son aquéllos que constituye una variable importante en el análisis estratégico de la empresa dado que buscan el ajuste entre la organización y el ambiente, para diagnosticar sus amenazas y sus oportunidades y así fijar la posición competitiva más adecuada.

<sup>12</sup> "La Formación Basada por Competencias", Revista FACES. Nro.22. UC. Valencia.

## Bibliografía

Albizu G. y Landeta Rodríguez (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Pirámide. Madrid. España

ANDRES R. Maria (2001) *Gestión de la Formación en la Empresa*. Ediciones Pirámide. Madrid. España.

ARIZA y otros (2004). *Dirección y Administración integrada de Personas. Mc. Graw Hill*. Madrid. España

ASUA Baturrita (2002). *Globalización, Sociedad de la Información y Formación en las Organizaciones*. Artículo en texto de Pedagogía Laboral. Ariel Educación. Barcelona. España.

Cejas, Magda (2005). *La formación como Factor Estratégico en las Organizaciones*. Ediciones Rey. Barcelona. España.

DE SAA Pérez Petra y ORTEGA La Piedra Raquel. (2002) *La Formación. Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI*. Prentice HALL. España.

LEVY Leboyer C. (2001). *Gestión de las Competencias*. Segunda Edición. Gestión 2000. Barcelona España.

MENGUZZATO Martina y RENU Juan José. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management*. Ariel Economía. Barcelona

MERTENS, Leonard. (1996a). *Competencia Laboral: Sistema, Surgimiento Y Modelos*. Montevideo. Cinterfor. Uruguay.

MERTENS, Leonard. (1996b). *El enfoque de las Competencias Laborales. Manual de Formación*. OIT. Cinterfor.

VALLE, Cabrera (1995). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. España.

VENKATRAMAN, N (1989). "The concept of fit in strategy research. Toward a verbal ad statistical correspondence". *Academy of Management Review*. Vol.14. Pp.423-444.

WERNERFELT, B (1984). *A Resource based view of the firm*. *Strategic Management Journal*. Nro.2 pp. 171-180.