



Academia. Revista Latinoamericana de
Administración
ISSN: 1012-8255
esalgado@uniandes.edu.com
Consejo Latinoamericano de Escuelas de
Administración
Organismo Internacional

Varela, Otmar
Competencias y desempeño humano: mito o realidad
Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 30, 2003, pp. 97-108
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Otmar Varela
Investigador del Centro de Estrategia
y Competitividad del IESA.
ovarela@tulane.edu

Competencias y desempeño humano: mito o realidad

RESUMEN

A pesar de la difusión que la práctica gerencial de levantamiento de competencias ha tenido en la última década, poco se ha investigado para comprender mejor el ámbito del concepto de competencia, así como la veracidad de los beneficios que aquélla le atribuye. Este artículo, basado en la literatura de desempeño humano y organizacional, analiza teóricamente las competencias con objetivo de contribuir a llenar ese vacío. Cuestiona la validez del concepto de competencia y algunos de los beneficios en la práctica gerencial. Para ello, se propone una clasificación de competencias en puras y mixtas, con sus consecuencias prácticas.

Palabras clave: competencias, desempeño humano y organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las competencias parecen haberse arraigado con fuerza en la práctica gerencial durante la última década. Lamentablemente, no conozco estadísticas que indiquen su nivel de difusión en las empresas latinoamericanas. A título de referencia, la Encuesta de la asociación americana de compensación de 1996 señala que el 80% de las empresas estadounidenses utilizan modelos de competencias (Schippmann y otros, 2000). Gran parte de esas empresas pertenecen a la lista de las 500 empresas más grandes de la revista *Fortune*.

Curiosamente, semejante difusión no ha venido acompañada de un desarrollo sólido en investigación. Realicé una búsqueda electrónica en la base de datos *Proquest* utilizando como palabras claves *competencia* y *desempeño* desde 1998 hasta el 2002,

ACADEMIA, *REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN*, 30, CLADEA, BOGOTÁ: 2003 **97**

ambos inclusive. Cinco de las revistas de investigación más reconocidas en el campo de conducta organizacional fueron seleccionadas para tal fin (*Journal of Applied Psychology, Journal of Organizational Behavior, Academy of Management Journal, Personnel Psychology y Organizational Behavior and Human Decision Processes*). Como resultado, ni un solo artículo coincidió en la búsqueda. Por el contrario, cuando la palabra *desempeño* se cruza con palabras como *inteligencia, personalidad, metas o liderazgo*, más de 100 artículos resultaron. Por otra parte, si la búsqueda se efectúa colocando la palabra *competencia* sola, cuatro artículos aparecen en la extensión de los cinco años, mientras que más de 400 aparecen con palabras como *inteligencia, personalidad, metas o liderazgo*.

¿Qué causa semejante desproporción? ¿Por qué la investigación descuida el tema de competencias a pesar de su difusión en las empresas? ¿Por qué se enfatiza más en el estudio de variables específicas como inteligencia o personalidad y no en las competencias humanas de manera global? El objetivo de este artículo es proponer algunas respuestas a éstas preguntas. Con ese fin, la primera sección analiza las definiciones que se ofrecen para competencias. Posteriormente, se abordan los beneficios que se le adjudican a las competencias. Consecuencias prácticas y sugerencias para futura investigación se tratan antes de las conclusiones.

I. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Competencia entonces, se aborda aquí como una variable individual. La literatura de estrategia de empresas ha utilizado con insistencia el término como una propiedad de la organización. Aun cuando los dos niveles en que se emplea el término pueden estar vinculados, la extensión aquí se limita a su contexto individual. Con esta acepción se intenta comprender lo que la literatura identifica como competencias.

Cuando se revisan las definiciones de competencias, lo que más llama la atención es su escasa uniformidad. Tres ejemplos ilustran la divergencia. Dalton (1997) las define como conductas que distinguen gente efectiva de gente inefectiva. Boyatzis (1982), por su parte, las define como una característica subyacente de los individuos que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo o superior. Por último, Fleishman, Wetrogen, Ulhman y Marshall-Mies (1995) las definen como una mezcla de conocimientos, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses (las palabras inglesas *skills* y *abilities* fueron resumidas aquí bajo el vocablo habilidades). Otras definiciones podrían incluirse, pero estas tres servirán para la discusión. En ese sentido, lo que más inquieta en la revisión de las definiciones es la ambigüedad en la naturaleza del concepto. Tres posiciones parecen surgir de las definiciones. Mientras que para algunos autores competencia es una conducta, otros la entienden como una característica personal. Una tercera tendencia las describe como una mezcla de características individuales. El resto de las definiciones pendulan dentro de estas tres posiciones, sin que haya una posición mayoritaria sobre la naturaleza del concepto. Incluso McClelland (1973), a quien algunos le adjudican la paternidad del tema de competencias, menciona que *algunas competen-*

cias pudiesen ser tradicionalmente variables cognoscitivas y *otras* incluyen variables de personalidad (p.10, destacado propio), expresión ésta que indica la dispersión en el ámbito del concepto y que ha llevado a Shippmann (1999) a señalar que competencia tiene el significado que le quiera dar la persona con quien se habla.

Con el fin de comprender mejor la naturaleza del concepto de competencia se analizó un estudio de campo sobre ese tema publicado por Blancero, Boroski y Dyer (1996). El estudio identificó en una empresa manufacturera 11 competencias centrales entre las que mencionan: autoconfianza, ética, estándares de calidad, comunicación, entusiasmo y compromiso. Desde el punto de vista de su naturaleza, la lista incluye variables como rasgos de la personalidad, valores, actitudes, estados afectivos y conocimiento, sugiriendo que la práctica gerencial involucra variables más allá de lo que algunas definiciones teóricas de competencias han propuesto. Por ejemplo, ninguna de las definiciones que se revisaron incluyen los estados afectivos como una competencia humana, lo cual amplía aún más el dominio del concepto e incrementa su ambigüedad.

Varios problemas generan la ambigüedad del término competencia. El que más preocupa aquí para los efectos de investigación es la limitación en su validez. La ambigüedad en el contenido de un concepto limita las inferencias que de él se puedan extraer. El contenido y naturaleza del concepto deben establecerse para avanzar en investigación. Eso no limita que la naturaleza sea mixta como algunos expertos en el tema han señalado. Las actitudes humanas, por ejemplo, han sido aceptadas como una variable compuesta de estados afectivos y cognoscitivos (Eagly y Chaiken, 1993), pero su naturaleza es clara cuando se le define como un juicio de valor. Es necesario, entonces, que haya claridad y consistencia sobre la naturaleza y los componentes de las competencias humanas, para así avanzar en investigación.

Dos consecuencias relevantes para la investigación surgen de los límites en la validez del concepto de competencia:

1. La dificultad para generar y generalizar teoría. No es posible aglutinar estudios y extraer conclusiones sobre trabajos de investigación que difieren en la naturaleza y dominio de las variables, aun cuando las variables tengan la misma denominación. En otras palabras, si los estudios coinciden en llamar a la variable *competencia*, pero le asignan un contenido diferente, la posibilidad de generalizar los resultados de investigación a otros contextos así como la posibilidad de aglomerar investigación con fines de extraer conclusiones más sólidas estaría coartada.

2. Derivada de los límites de validez, se refiere a los vicios que tendrían las propuestas estructuras internas. Si el ámbito de una variable no está definido, los modelos que ilustren su estructura interna acarrean los mismos vicios de la variable. Por ello, los denominados modelos de competencias deben analizarse con escepticismo, entendiendo que reflejan una posición particular sobre el ámbito que el autor le quiso adjudicar al concepto.

En conclusión, una primera explicación a la distancia entre investigación y práctica gerencial en el tema de competencia parece surgir de su propia validez. La ambigüedad en la definición pone en duda la validez del concepto de competencia, limitando los intentos para construir teoría y proponer modelos que representen su estructura interna.

II. BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS

El desarrollo que ha tenido el tema de competencias en las organizaciones parece consecuencia de los beneficios que la literatura profesional especializada le atribuye. No obstante las limitaciones que pueda tener la validez de la variable, las empresas han conseguido aportes prácticos en el uso de los modelos de competencias. Con el fin de entender mejor el sustento teórico de los beneficios atribuidos a la práctica de competencia, esta sección analiza de manera individual la lista de beneficios que abajo se identifican:

- a. Mejoran el desempeño individual en la organización.
- b. Vinculan al individuo con las metas de la organización.
- c. Sirven de mapa para el desarrollo de los individuos.

Otros beneficios se han adscrito a las competencias, tales como la promoción de un vocabulario común en la organización y ofrecer un método comprensivo para el análisis de los puestos de trabajo (Briscoe y Hall, 1999; Zemke y Zemke, 1999); sin embargo, esta sección se limita a los tres señalados arriba, debido a su repetición en gran parte de la literatura consultada. La discusión se centra en identificar la consistencia de cada beneficio con la teoría de conducta organizacional, a fin de analizar el soporte teórico que cada uno posee.

A. Mejorar el desempeño individual en la organización

Un argumento importante para justificar el esfuerzo que una empresa hace en identificar su modelo de competencias es su vínculo con el desempeño individual. Las definiciones que arriba se señalan hacen ver que las competencias son determinantes para la eficacia de una persona en la organización. Por ejemplo, Boyatzis (1982) señala que las competencias son causales del desempeño individual. El objetivo de esta sección es analizar las evidencias teóricas de esa causalidad.

Ya se mencionó que muy escasos trabajos de investigación se han publicado sobre la relación competencias / desempeño humano; por tanto, acudir a la revisión literaria como fuente para soportar teóricamente la relación competencias / desempeño humano estaría limitada. Con el objetivo de echar mano a la literatura de desempeño humano, se propone una clasificación de competencias *ad hoc* útil para el desarrollo de este artículo. El propósito de la clasificación es apoyarse en la investigación sobre desempeño humano y extraer de allí las evidencias que puedan existir sobre la relación competencias / desempeño humano.

Consistente con las definiciones de competencia incluidas arriba, la clasificación que se propone divide las competencias en puras y mixtas. Competencias puras refieren a competencias cuya naturaleza está basada en una variable que la teoría ha identificado previamente. Por su parte, competencias mixtas, refieren a competencias cuya naturaleza aparenta ser la mezcla de dos o más variables que la teoría ha previamente identificado. Con el fin de facilitar la discusión, el término variables naturales será utilizado en adelante para referirse a aquellas variables en las que se basan las competencias puras o componen las competencias mixtas. Es decir, variables naturales son el elemento que compone una competencia. El cuadro 1, que

utiliza ejemplos provenientes de parte de la literatura consultada, ilustra, sin que se pretenda ser exhaustivo, lo que aquí se entiende por competencias puras y mixtas.

Cuadro 1
Ejemplo de competencias puras y mixtas.

Fuente	Competencias puras	Competencias mixtas
Schippmann (1999)	Agilidad analítica	Habilidades de influencia
Boyatzis, Stubbs y Taylor (2002)	Autoconfianza	Análisis cuantitativo
Agudelo (2002)	Conocer políticas y normas	Respetar puntos de vista
Blancero, Borosky y Dyer (1996)	Compromiso	Trabajo en equipo
Goldstein, Yusko y Nicolopoulos (2001)		Efectividad bajo estrés

Siguiendo el orden en que se presentan los ejemplos de competencias puras que contiene el cuadro 1, en virtud de su naturaleza, las competencias puras corresponden a: habilidades cognoscitivas (agilidad analítica), personalidad (autoconfianza), conocimiento (conocer políticas y normas) y actitudes (compromiso). De acuerdo con esta clasificación, las competencias puras coinciden plenamente con variables naturales que la literatura de conducta organizacional ha estudiado previamente. Por ejemplo, agilidad analítica es claramente una habilidad cognoscitiva, sin que haya posibilidad poder identificarla o clasificarla dentro de otra variable natural (por ejemplo, personalidad, actitudes).

Por el contrario, las competencias que arriba se identifican como mixtas reflejan una mezcla de variables naturales. Por ejemplo, pudiera argumentarse que lo que se denomina en el cuadro como *habilidades de influencia* es una mezcla de dos variables: inteligencia emocional (habilidades cognoscitivas) y empatía (personalidad). De la misma manera, *efectividad bajo estrés* es una mezcla de estabilidad emocional (personalidad) con técnicas de manejo del estrés (conocimiento). El interés sin embargo, no es especular sobre la composición de lo que aquí se denomina como competencias mixtas, sino ilustrar cómo las competencias mixtas son el resultado de la interacción de dos o más variables naturales. Sobre la base de clasificar las competencias como puras y mixtas, se intenta entender los vínculos entre competencia y desempeño humano.

Para conocer la relación entre una competencia pura y desempeño bastará remitirse a la investigación que exista entre la variable natural que enmarca la competencia pura y el desempeño. Por ejemplo, si se desea evaluar la relación entre *agilidad analítica* y *desempeño humano*, se concluiría que esa relación es sólida dada la larga lista de evidencia que sustenta esta relación (Schmidt y Hunter, 1998). Por ello, cualquier análisis sobre la relación entre una competencia pura y desempeño será remitido a la variable natural que enmarca la competencia pura.

Determinar la relación entre una competencia mixta y desempeño es algo más complejo. Algunas competencias mixtas pueden equipararse con campos de conocimiento perfectamente limitados. Por ejemplo, las *habilidades de influencia* coinciden con una de las dimensiones que componen el liderazgo. En ese caso, la discusión sobre la relación competencia / desempeño se remitirá a la investigación existente sobre liderazgo y

desempeño humano. No obstante, la mayoría de las competencias mixtas son difícilmente equiparables con un campo de conocimiento específico. Por ello, una mejor vía sería recurrir a identificar las variables naturales que componen una competencia mixta. Por ejemplo, suponiendo que las *habilidades de influencia* son el resultado de la empatía que tiene el individuo más su inteligencia emocional, la evidencia de la relación competencia / desempeño nuevamente se traslada a la investigación sobre empatía-desempeño humano e inteligencia emocional-desempeño humano. De existir evidencia empírica sobre esas relaciones podría sustentarse el vínculo entre la competencia mixta en cuestión y el desempeño humano.

En conclusión, expertos en el tema de competencias reconocen que existen pocas evidencias empíricas para sustentar la presunción de que las competencias se relacionan con el desempeño humano (Blancero y otros, 1996). A falta de trabajos de investigación en el campo de competencias, la relación entre competencia y desempeño es sustentable en la medida que se atiendan las variables naturales que componen cada competencia, sin que exista posibilidad de generalizar el vínculo entre competencia y desempeño humano. Esa relación debe analizarse para cada competencia de forma particular, utilizando como base la clasificación de competencias propuesta.

B. Vincular al individuo con el desempeño de la organización

Las competencias humanas se han identificado como el eslabón perdido entre el desempeño organizacional y el individuo. La literatura de competencias sugiere que el desarrollo de las competencias humanas lleva a un mejor desempeño de toda la organización. Dos perspectivas sobre desempeño organizacional coinciden y eventualmente sirven de soporte a esa afirmación. Esta sección analiza ambas perspectivas e identifican los límites dentro de los cuales esas perspectivas sustentan la relación.

La primera perspectiva, *Resource Based View* (RBV) supone que los recursos únicos y valiosos de una organización son su fuente de fortaleza y competitividad. Así, una compañía será exitosa en la medida que cuente con recursos de difícil imitación y que generen valor para sus consumidores (Barney, 1991). RBV no impone límites a la naturaleza de los recursos que pueden ser fuente de fortaleza, por lo que es válido suponer que el recurso humano pudiese ser sustento de la competitividad y del desempeño de la organización. Una compañía de tecnología puede, por ejemplo, basar su éxito en la capacidad de crear nueva tecnología. Esa capacidad reside en el equipo humano dedicado a la investigación y desarrollo. Igualmente, un pequeño restaurante puede ser exitoso en virtud de lo exquisito de sus platos. Esa capacidad reside en la destreza de su(s) cocinero(s). En ambos casos, el recurso humano es verdadera fuente de competitividad de ambas empresas. Sin embargo, para efectos de vincular las competencias individuales con el desempeño de la organización, debe prestarse atención al (los) proceso(s) interno(s) que hace(n) competitiva a la empresa. Volviendo a los ejemplos de arriba, los procesos de investigación y desarrollo en el primer caso y el de cocción en el segundo, originan la competitividad en esas organizaciones. Una vez identificado

esos procesos es posible derivar de ellos las competencias humanas consideradas críticas y que la organización debe cuidar y mejorar, con el objetivo de mantener su competitividad. Así, para ser consistentes, un modelo de competencias que intente vincular al individuo con el desempeño de la organización debe centrar su análisis en aquellos puestos de trabajo que contienen los procesos que hacen competitiva a la organización.

Una segunda perspectiva similar a RBV, pero con un matiz diferente es suponer que las competencias se necesitan para la ejecución de la estrategia. En la perspectiva del RBV se supone que las competencias son fuente de estrategia. En esta segunda perspectiva, por el contrario, las competencias son requisito para la fluida ejecución de la estrategia. La práctica gerencial del Balanced Score Card (BSC; Kaplan y Norton, 1994) ilustra lo que esta perspectiva encierra. De acuerdo con el BSC, una vez diseñada la estrategia, una lista de indicadores traducen los lineamientos de la estrategia. Este cuerpo de indicadores debe incluir las competencias humanas que la empresa debe desarrollar sobre la base de los procesos críticos para la organización. Así, la suposición del BSC es que las competencias humanas se requieren para que la estrategia pueda ejecutarse exitosamente, y una exitosa ejecución es causa directa del desempeño de la organización. Nuevamente, al igual que ocurre con RBV, esta segunda perspectiva permite establecer vínculos hipotéticos entre las competencias humanas y el desempeño de la organización.

Schneider (1996) afirma que la administración del recurso humano como función dentro de la organización recibe una importancia marginal debido a la incapacidad de establecer vínculos relevantes entre la conducta del empleado con el desempeño de la organización. Eso hace que los recursos de la empresa se dediquen, en primera instancia, a otras funciones no relacionadas con la administración del recurso humano. El tema de competencias, basado en lo comentado aquí, contribuiría entre otras cosas a rescatar la importancia de la función administrativa de los recursos humanos, suponiendo que son útiles para establecer vínculos entre la conducta del individuo y el desempeño de la organización. Lamentablemente, las organizaciones no han dado el paso de verificar ese vínculo, a sabiendas de que la investigación no ha corroborado esa afirmación. Zemke y Zemke (1999) expresan que más atención se le presta a la formalidad de levantar las competencias que a la verificación de que el modelo colabora con el desempeño en la organización. Por ello, concluir que la mejora de competencias individuales lleve a un mejor desempeño de la organización es aún atrevido. Sólo la consistencia de esta afirmación con perspectivas como la del RBV o BSC sugieren que la intuición puede andar por buen camino.

En conclusión, un aporte importante que pudiera adjudicársele al tema de competencias es su capacidad hipotética de vincular al individuo con el desempeño organizacional. Basado en las perspectivas de RBV y BSC, el desempeño de la organización pudiera beneficiarse con la identificación y mejora de sus competencias medulares. No obstante, se requiere mayor investigación para entender los mecanismos según los cuales las competencias individuales se traducen en mejor desempeño de toda la organización.

C. Servir de mapa para la formación del empleado

Las competencias se utilizan en la práctica gerencial como el estándar que debe alcanzar el empleado a fin de mejorar su desempeño. Con esa premisa, las competencias son parámetros de comparación. El empleado se mide en relación con una determinada competencia y en caso de no ser satisfactorio el resultado, se identifica una brecha. El conjunto de brechas que el empleado debe cerrar se constituye en el mapa de formación del empleado (véase Agudelo, 2002 para un ejemplo de mapas de formación). La técnica de identificar brechas utilizando las competencias como estándares posee un atractivo natural, ya que permite ver con claridad las deficiencias que separan al empleado de un mejor desempeño.

Lo que preocupa aquí, sin embargo, no es la forma como se realiza la identificación de brechas sino los supuestos sobre los que se estructuran esos mapas de formación. El supuesto más elemental es que la brecha identificada puede cerrarse. Es decir, que con una adecuada intervención el individuo alcanzará el estándar que la competencia encierra. Sin embargo, el supuesto de que las competencias humanas son maleables demanda atención.

Ya se comentó que la amplitud que se le otorga al tema de competencias limita la posibilidad de hacer generalizaciones. Arriba se mencionó que la práctica gerencial incluye dentro de las competencias variables con naturaleza tan diversa como personalidad, actitudes, habilidades cognoscitivas y valores, por sólo mencionar algunas. Por ello, no es una sino varias preguntas las que deben analizarse. ¿Pueden realizarse intervenciones en la organización con el objetivo de modificar un aspecto particular de la personalidad de un empleado? ¿Pueden mejorarse sus habilidades cognoscitivas? ¿Hasta qué punto los valores y actitudes pueden ser objeto de modificación? En otras palabras, para concluir que las brechas o mapas de formación son útiles, se debe asumir que las variables que componen las competencias son susceptibles de moldear.

Lo que llama la atención es que gran parte de las variables que hacen parte de las competencias poseen la característica de estabilidad. En general, diferencias individuales como personalidad, habilidades cognoscitivas, tendencias afectivas y valores son definidas como atributos humanos con tendencia a ser estables (Murphy, 1996). Varias décadas de investigación han coincidido, por ejemplo, en la estabilidad de la personalidad. Desde los estudios de Epstein (1980) hasta los más contemporáneos esfuerzos coinciden en que la personalidad evoluciona desde la niñez hasta que el individuo alcanza los 25 a 30 años (Asendorpf y Wilpers, 1998; McCrae, Costa, Terracciano, Parker, Mills, De Fruti y Mervielde, 2002). Una vez alcanzados esa etapa de madurez los esfuerzos por modificar la personalidad del individuo pueden ser inocuos, a menos que se recurra a intervenciones o eventos de significativa magnitud tales como la muerte de familiares cercanos (véase Vaidya, Gray, Haig y Watson, 2002), acontecimientos que sin duda escapan del control de la organización.

De la lista de variables naturales que pueden identificarse como integrantes de competencias, el conocimiento es sin duda el más moldeable. Conocimiento entendido como cúmulos de información puede asimilarse y guardarse en la mente del individuo e

incluso posteriormente ser modificado por la aparición de mejor información. Cúmulos de información son un componente importante para competencias mixtas tales como planeación o habilidades de negociación. Sin embargo, dado la naturaleza mixta de estas competencias, el impacto de mejorar el conocimiento puede verse frustrado por la presencia de otras variables que componen la competencia cuya modificación es más limitada. Habilidades de planeación, por ejemplo, pueden ser mejoradas por el aprendizaje de un conjunto de técnicas útiles (basadas en conocimiento) para planear. Sin embargo, dado que rasgos de la personalidad como el hábito de ser ordenado y previsor son también relevantes para la competencia de planeación, no es claro cuál es el efecto de mejorar sólo el componente referido a conocimiento. En otras palabras, si el individuo tiene el hábito de ser desordenado y de improvisar, la difusión y aprendizaje relativo a técnicas de planeación no necesariamente llevan a que el individuo mejore su planeación.

La escasa investigación sobre competencias no permite asegurar cuál es la efectividad de las intervenciones que buscan cerrar las brechas dibujadas en los mapas de formación. Hasta tanto no haya evidencia en contrario, el diseño de intervenciones que busquen mejorar una competencia individual debe atender a la naturaleza de las variables que componen la competencia y de allí anticipar la efectividad de la intervención en función de la estabilidad de esas variables. Sólo atendiendo a evidencia empírica podrá la organización optimizar los esfuerzos que realiza en el desarrollo del recurso humano (Rynes, Brown y Colbert, 2002).

En conclusión, la capacidad de modificar una competencia dependerá de su naturaleza. Se hace necesario, nuevamente, entender las variables naturales que componen la competencia antes de iniciar algún esfuerzo que busque modificar la competencia. Desatender la naturaleza de la variable que encierra la competencia es arriesgarse a desperdiciar cualquier esfuerzo que pretenda modificar la conducta del individuo.

III. CONSECUENCIAS PARA LA PRÁCTICA E INVESTIGACIÓN

Con base en los comentarios arriba expuestos, algunas reflexiones se ofrecen aquí a título de corolario de nuestra discusión:

1. Mayor atención debe prestársele en investigación a la validez interna del concepto de competencia. Dada la ambigüedad de su contenido y escasez de estudios empíricos parece aún no quedar claro cuál es el ámbito del concepto así como su estructura.
2. Por la ambigüedad del tema de competencias, las decisiones relacionadas con procesos de selección o promoción debe sustentarse mayoritariamente sobre variables naturales (por ejemplo, personalidad, habilidades cognoscitivas) cuya validez en la predicción de conductas relevantes ha sido consistentemente sustentada.
3. Los ejercicios de levantar los modelos de competencias en empresas deben tener como base la identificación de las competencias requeridas en los procesos medulares que sustentan la competitividad de la organización.
4. Un mapa de formación basado en competencias debe comprender las limitaciones del desarrollo de competencias en función de su naturaleza. Una vez comprendi-

da la naturaleza de la competencia podrá planearse con mayor precisión el alcance y resultado de la intervención.

CONCLUSIONES

El tema de las competencias fue abordado aquí desde un punto de vista teórico, sin desvincular sus implicaciones prácticas. A lo largo del artículo, la validez del concepto de competencia se cuestiona con insistencia. Beneficios y perjuicios del tema se abordan sobre la base de una clasificación de competencias propuesta exclusivamente para este artículo. Los beneficios que aparentan generar las competencias invitan a mantener el esfuerzo en esa práctica gerencial. Lo imperioso es comprender las limitaciones que el tema posee de manera de no crear falsas expectativas en sus usuarios, con la esperanza de que la investigación incremente su estudio en este campo como medio para la búsqueda de nuevos caminos en la mejora del desempeño humano.

Otmar Varela es investigador del Centro de Estrategia y Competitividad del IESA. Tiene un Ph.D. en Conducta Organizacional de la Universidad de Tulane (2003) así como un Master en Gerencia de la Universidad de Tulane (2001) y un Master en Administración de Empresas de la Universidad Pontificia de Comillas – ICADE – en Madrid (1994.) Es Licenciado en Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Central de Venezuela (1990) y sus áreas de interés incluyen desempeño humano y de grupo, así como desempeño de organizaciones.

Referencias

- AGUDELO, I.C. (2002). *Diseño de un indicador del grado de competencia del área de ingeniería de una empresa de fabricación de autopartes en el marco de la perspectiva del aprendizaje de su balanced score card*. Proyecto de grado no publicado para obtener la maestría en Administración. Universidad de los Andes, Bogotá.
- ASENDORPF, J.B. & WILPERS, S. (1998). "Personality effects on social relationships". *Journal of Personality and Social Psychology* 74, pp. 1531-1544.
- BARNEY, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120.
- BLANCERO, D., BOROSKI, J. & DYER, L. (1996). "Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study". *Human Resource Management*, 35, pp. 383-403.
- BOYATZIS, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley, New York.
- BRISCOE, J.P. & HALL, D.T. (1999). "Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work?". *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 37-51.
- DALTON, M. (1997). "Are competency models a waste?". *Training and Development*, 51(10), pp. 46-49.
- EAGLY, A.H. & CHAIKEN, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Dawn Youngblood (ed.).
- FLEISHMAN, E.A., WETROGAN, L.I., UHLMAN, C.E. & MARSHALL-MIES, J.C. (1995). In Peterson NG Mumford M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., Fleishman, E.A. (eds.) *Development of Prototype Occupational Information Network Content Model*. Vol. 1, Utah Department of Employment Security. Utah. pp. 10.1-10.39.
- GOLDSTEIN, H.W., YUSKO, K.P. & NICOLOPOULOS, V. (2001). "Exploring black-white subgroup differences of managerial competencies". *Personnel Psychology*, 54, pp. 783-807.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996). *The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Mc.CLELLAND, D. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence": *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.
- Mc.CRAE, R.R., COSTA, P.T., TERRACCIANO, A., PARKER, W.D., MILLS, C.J., DE FRUYT, F. & MERVIELDE, I. (2002). "Personality trait development from age 12 to age 18: longitudinal, cross-sectional, and cross-cultural analyses". *Journal of Personality and Social Psychology*, 83,6, pp. 1456-1468.

COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO HUMANO: MITO O REALIDAD

- MURPHY, K.R. (1996). "Individual differences and behavior in organizations: Much more than g". In MURPHY, K.(ed.) *Individual Differences and Behavior in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco. pp. 3-30.
- RYNES, S.L., BROWN, K.G. & COLBERT, A.E. (2002). "Seven common misconceptions about human resource practices: research findings versus practitioner beliefs". *Academy of Management Executive*, 16, 3, pp. 92-103.
- SCHMIDT & HUNTER (1998). "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings". *Psychological Bulletin*, 124, 2, pp. 262-274.
- SCHNEIDER, B. (1996). "When individual differences aren't". In MURPHY Kevin (ed.). *Individual Differences and Behavior in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco. pp. 548-572.
- SCHIPPMANN, J.S. (1999). *Strategic Job Modeling*, LEA, New Jersey.
- SCHIPPMANN, J.S., ASH, R.A., CARR, L., PEARLMAN, K., BATTISTA, M., EYDE, L.D., KEHOE, J., PRIEN, E.P. & SANCHEZ, J. (2000). "The practice of competency model". *Personnel Psychology*, 53, pp. 703-740.
- VAIDYA, J.G., GRAY, E.K., HAIG, J. & WATSON, D. (2002). "On the temporal stability of personality: evidence for differential stability and the role of life experiences". *Journal of Personality and Social Psychology*, 83,6, pp. 1469-1484.
- ZEMKE, R. & ZEMKE, S. (1999). "Putting competencies to work". *Training*, 36(1), pp. 70-76.