

# UNA APROXIMACIÓN PSICOSOCIAL AL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS

SONIA AGUT NIETO  
ROSA MARÍA GRAU GUMBAU  
Universitat Jaume I Castellón

## RESUMEN.

El objetivo de este trabajo es presentar, desde una aproximación psicosocial, una delimitación conceptual del término competencia, y también diferenciarlo de otros términos relacionados, tales como habilidad y aptitud.

Ser competente consiste en desempeñar con éxito tareas específicas del puesto de trabajo (competencias de carácter más específico), y también saber desenvolverse en frecuentes situaciones menos programadas, en un entorno inestable (competencias de carácter más general) (De Ansorena, 1996; Levy-Leboyer, 1997). Precisamente, estas competencias de carácter más general resultan fundamentales en la actualidad, ya que son las que permiten la adaptación de las personas a los rápidos y complejos cambios tecnológicos, económicos, laborales y sociales que se están produciendo en nuestra sociedad.

**Palabras clave:** Competencia, habilidad, aspectos técnicos, aspectos genéricos, sociedad.

## ABSTRACT.

The aim of this paper is to present a conceptual delimitation of the term competence from a psychosocial approach, and also differentiate it from other related terms, such as skill.

To be competent consists of performing specific job tasks successfully (more specific competency), and also to cope with frequent situations less programmed in an non stable environment (more general competency) (De Ansorena, 1996; Levy-Leboyer, 1997). As a matter of fact, nowadays these more general competency are essential, since they allow people to adapt to rapidly and complex technological, economic, work and social changes which come about in our society.

**Keywords:** Competence, skill, technical aspects, general aspects, society.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Tradicionalmente, el análisis de los puestos de trabajo se ha basado en dos constructos, los conocimientos y las habilidades, los cuales hacen posible que una persona realice su trabajo de manera adecuada. Sin embargo, en las organizaciones actuales las tareas y los puestos de trabajo están en constante cambio, lo cual exige apoyarse en un constructo más amplio de aquello que las personas deben aprender o desarrollar. Este constructo puede ser el de competencia (Peiró, 1999).

El término de competencia se ha impuesto de forma generalizada en la literatura sobre gestión de los recursos humanos y psicología social y, más concretamente, en el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Sin embargo, no parece estar perfectamente delimitado, pese a la multitud de definiciones propuestas y a la diversidad de orientaciones que han abordado su estudio (Woodall y Winstanley, 1998). Además, el concepto de competencia se relaciona muy estrechamente con otros términos, tales como aptitud o habilidad, que hacen más difícil aun su conceptualización.

Por ello, el objetivo de este trabajo es ofrecer una delimitación conceptual del término de competencia desde una perspectiva psicosocial. Para ello se revisa la literatura más destacada sobre el tema, lo cual permitirá, diferenciar competencia de otros términos relacionados y también definir qué es competencia de forma más precisa.

## 2. TÉRMINOS RELACIONADOS CON COMPETENCIA: APTITUD Y HABILIDAD.

Actualmente, términos como el de aptitud y habilidad son muy próximos al de competencia. Incluso en muchas ocasiones los utilizamos de forma indistinta. Sin embargo, si profundizamos en su estudio, encontramos que aptitud, habilidad y competencia, en realidad, hacen referencia a cosas distintas, aunque muy cercanas conceptualmente.

Los términos anglosajones de “*aptitude*” y “*ability*” habitualmente hacen referencia a aptitud (Hontangas, 1994), lo que ha derivado en una proliferación de definiciones sobre este término. Así, de los trabajos de Fleishman (1964, 1972, 1975, cits. en Hontangas, 1994), se desprende que las aptitudes son atributos relativamente permanentes de la persona que hacen posible el desempeño de una variedad de tareas. Por su parte, Hontangas (1994) establece que las aptitudes son capacidades específicas que las personas deben poseer y que facilitan el aprendizaje de alguna tarea o puesto. También pueden entenderse como capacidades potenciales para desempeñar o adquirir mediante formación, los conocimientos, las destrezas o las respuestas específicas, o incluso como habilidades básicas que diferencian a las personas y facilitan el ajuste laboral.

En la literatura sobre formación en el ámbito organizacional, y en concreto, desde el Modelo Organización - Puesto - Persona (McGehee y Thayer, 1961; Goldstein, 1986, 1991, 1993), la aptitud hace referencia a la capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las tareas propias del puesto. Una definición en una dirección similar la ofrece Peiró (1999) en su Modelo Proactive, al entender la aptitud como una capacidad para “saber cómo” desempeñar el puesto de trabajo. En definitiva, las aptitudes son las

capacidades que se requieren para desempeñar el puesto de trabajo, es decir, permiten al sujeto saber cómo llevar a cabo las actividades de su puesto de trabajo.

También el término de habilidad (“*skill*”) ha recibido múltiples y variadas definiciones. Así, de los trabajos de Fleishman, se desprende que mientras las aptitudes son atributos relativamente permanentes de la persona, las habilidades se refieren al nivel de pericia en una tarea o grupo de tareas específicas.

Las aptitudes se diferencian de las habilidades en cuanto al dominio de contenidos. Se dice que las aptitudes son de naturaleza cognitiva, mientras que las habilidades son de tipo físico y motor (Dunnette, 1976; McGehee y Thayer, 1961; Goldstein, 1986, 1991, 1993; Murphy, 1988). Quizás por este motivo, el término “*skill*” se ha traducido frecuentemente al castellano por destreza.

Concretamente, McGehee y Thayer (1961) y Goldstein (1986, 1991, 1993) definen habilidad como la capacidad para desempeñar las operaciones del puesto con facilidad y precisión. Señalan, además, que las habilidades frecuentemente son actividades de tipo psicomotor. Por su parte, Peiró (1999) define habilidad como la capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo (Ser capaz de hacer algo). Una delimitación conceptual más elaborada la realiza Murphy (1988), quien afirma que las habilidades se diferencian de las aptitudes, en tanto que las habilidades se aprenden en un período de tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta, usualmente connotan desempeño físico o motor y son más bien específicas para la tarea.

Ahora bien, considerar que la habilidad (traducida habitualmente como destreza) es de naturaleza exclusivamente física o motora ha sido criticado, y se ha matizado que toda destreza humana implica la coordinación de percepción y acción y, consecuentemente, necesita la contribución de procesos perceptuales, decisiones cognitivas, control motor e incluso de procesos sociales (Hontangas, 1994).

En definitiva, pese a la diversidad de términos referidos a capacidades humanas, y siguiendo la revisión realizada por Hontangas (1994), pueden establecerse cinco criterios para diferenciar aptitud y habilidad. Las aptitudes se distinguen de las habilidades, en base a tres criterios: 1) las aptitudes tienen un carácter permanente – estable, mientras que las habilidades son modificables; 2) las aptitudes tienen un carácter innato, no aprendido, mientras que las habilidades son aprendidas y por último, 3) las aptitudes se infieren a partir de la conducta, mientras las habilidades son observables.

En este punto cabe preguntarse qué ha implicado la □ontinuación del término competencia, como complemento de los términos anteriores, aspecto que se trata a continuación.

### **3. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE COMPETENCIA.**

El concepto de competencia se deriva del verbo “*competer*” que a partir del siglo XV vino a significar “*pertenecer a*”, “*incumbir*”, dando lugar al sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”, “adecuado”; de forma que competencia hace referencia a capacitación (Levy-Leboyer, 1997). De la revisión

de las definiciones de competencia, aunque variadas, se desprende que su significado es mucho más amplio que los anteriormente mencionados. En realidad, la mayor parte de autores entienden el término competencia de una forma comprensiva, al integrar entre otros elementos, las aptitudes y las habilidades.

Se han propuesto diferentes definiciones sobre competencia. que pueden agruparse en dos grupos. En el primero, se incluyen las definiciones que conceptualizan competencia en función de los elementos que la integran y en este sentido, pueden establecerse cuatro categorías de definiciones en base a sus componentes: 1) conductas, 2) conocimientos y habilidades, 3) conocimientos, habilidades y conductas y 4) conocimientos, habilidades y otras características individuales. En el segundo grupo, se plantea la delimitación conceptual de competencia propuesta por Kanungo y Misra (1992), quienes desde una perspectiva cognitiva, no se centran tanto en los elementos que componen la competencia, sino que más bien estudian su aplicabilidad y utilidad.

Una síntesis de las diferentes definiciones de competencia revisadas en base a estas categorías aparece en la tabla siguiente (Ver TABLA 1).

TABLA 1. Definiciones de competencia

Autor(es)	Definición de competencia
COMPONENTES DE LA COMPETENCIA	
<u>1. Conductas</u>	
Woodruffe (1992, cit. en Bee y Bee, 1994)	Conjunto de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz.
<u>2. Conocimientos y habilidades</u>	
Quinn y otros (1990)	Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada.
Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake (1995)	Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización.
<u>3. Conocimientos, habilidades y conductas</u>	
Arnold y McKenzie (1992)	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización.
Olabarrieta (1998)	Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el “input” para el funcionamiento de la organización.
Autor(es)	Definición de competencia
<u>4. Conocimientos, habilidades y otras características individuales</u>	
Boyatzis (1982)	Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto.

Spencer y Spencer (1993)	Características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan, de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación.
Levy-Leboyer (1997)	Repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos del personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
Peiró (1999)	Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar el rol.
PERSPECTIVA COGNITIVA	
Kanungo y Misra (1992)	Capacidades intelectuales que permiten realizar actividades cognitivas genéricas (tareas no programadas, no rutinarias, dependientes de la persona y que se dan en un entorno complejo).

Así, por un lado, encontramos definiciones que entienden competencia desde una perspectiva más conductual (Woodruffe, 1992, cit. en Bee y Bee, 1994). Otros autores hacen referencia a los conocimientos y las habilidades que se requieren para desempeñar una tarea, el puesto o el rol de forma efectiva (Quinn y otros, 1990; Ulrich y otros, 1995). En otras definiciones, la competencia se considera una combinación de conocimientos, habilidades y conductas (Arnold y McKenzie, 1992; Olabarrieta, 1998). Sin embargo, desde una perspectiva más holística, en la definición de competencia se incorpora, además de conocimientos y habilidades, otras características individuales (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993; Levy-Leboyer, 1997; Peiró, 1999), tradicionalmente no incluidas en los análisis de puestos, ni en los modelos tradicionales de análisis de necesidades formativas en el ámbito organizacional. Por último, Kanungo y Misra (1992) desde una perspectiva cognitiva, se centran en la importancia de las competencias para atender situaciones diferentes, no programadas de antemano, que están más dirigidas por la persona que por la tarea en sí.

De todas las definiciones estudiadas, quizás Spencer y Spencer (1993) son quienes más profundizan en la delimitación conceptual de competencia. Para estos autores, la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto. Además, la competencia permite saber quién hace algo bien o mal, medido a través de un criterio específico o estándar. Las competencias indican “*formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo*” (Spencer y Spencer, 1993; p. 9). La competencia incluye los siguientes elementos o características:

1. Motivos: Las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que producen acción. Los motivos impulsan, dirigen y seleccionan conductas hacia ciertas acciones o metas y alejan de otras. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2. Rasgos: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Un ejemplo de característica física sería el tiempo de reacción y una buena agudeza visual en el caso de pilotos de combate. Por otra parte, el autocontrol emocional y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones de carácter más complejo. Así, algunas personas no “*se salen de sus casillas*” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés.

3. Autoconcepto: Engloba las actitudes de una persona, sus valores y su autoimagen. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede ser efectiva en casi cualquier situación).

4. Conocimientos. La información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. Habilidades. La capacidad para desempeñar una tarea física o mental. Las habilidades mentales o cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de conocimientos y datos, determinación de causas y efectos, organización de datos y planes) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para la planificación de los recursos humanos. Los conocimientos y habilidades son características de la persona que tienden a ser visibles y relativamente superficiales, mientras que el autoconcepto, los rasgos y los motivos son “más profundos” y centrales a la personalidad.

Los conocimientos y las habilidades son relativamente fáciles de desarrollar y la formación constituye la forma más adecuada de asegurar estas capacidades, en base a un análisis coste-efectividad. Así pues, la definición de habilidad propuesta por estos autores es similar a la expuesta anteriormente, en tanto que la habilidad tiene un carácter modificable, puede aprenderse y también observarse. Sin embargo, los motivos y los rasgos esenciales son los más difíciles de evaluar y desarrollar. Podría decirse que el concepto de rasgo de Spencer y Spencer (1993) es muy próximo al de aptitud, por su carácter menos modificable, innato y no directamente observable.

Además, estos autores establecen una relación causal entre los diferentes elementos. Los motivos, los rasgos y el autoconcepto predicen la puesta en práctica de los conocimientos y las habilidades, que a su vez predicen el desempeño en el puesto, es decir, los motivos, los rasgos o el autoconcepto proporcionan el impulso o el “empuje” para que los conocimientos o las habilidades sean utilizados.

Spencer y Spencer (1993) también distinguen dos tipos de desempeño del puesto de trabajo. 1) *Desempeño superior*, que se define estadísticamente como una desviación

típica por encima de la media de desempeño y 2) *Desempeño efectivo*, que normalmente se refiere al nivel de trabajo “aceptable mínimamente”. De esta forma, quienes se sitúan por debajo del punto de corte (media) no se considerarían competentes.

De aquí surgen dos categorías de competencias, en la misma línea de las que propone Boyatzis (1982): 1) *Competencias umbral*, que son las características esenciales (habitualmente conocimientos o habilidades básicas), que cualquier persona necesita para ser mínimamente efectivo en un puesto, pero que no distingue a quienes tienen un desempeño superior de quienes tienen un desempeño medio y 2) *Competencias diferenciadoras*, que distinguen a las personas con desempeño superior de aquellas con desempeño medio.

Ante esta diversidad de definiciones, buena parte de ellas solapadas, resulta clarificador, para comprender de forma más precisa qué son las competencias, incorporar la distinción que propone De Ansorena (1996) de dos grupos de competencias: técnicas y generales.

Este autor establece que las competencias técnicas son “*aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica...están ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto*”. p.172. Por su parte, las competencias generales son “*aquellas referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como el dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos...no están ligadas directamente a una peculiar actividad o función*” (p.172). De una forma menos elaborada, Levy-Leboyer (1997) también habla en estos términos, al distinguir entre competencias particulares y competencias universales. Las primeras corresponden estrictamente a las actividades, estrategias y cultura de la empresa, mientras que las universales son útiles de manera muy general, en diferentes contextos.

Así pues, la competencia implica aspectos que de alguna manera superan los conceptos anteriormente descritos. Pese a ello, en muchas ocasiones se confunde habilidad y competencia. Posiblemente el planteamiento más clarificador sobre la diferencia ambos términos lo proporcionan Kanungo y Misra (1992), quienes distinguen ambos conceptos en base a seis criterios: naturaleza de la manifestación, naturaleza de las tareas, características ambientales, generalización a otras tareas o situaciones, locus / motivo principal y potencial genérico. Las diferencias entre habilidad y competencia se resumen en la siguiente tabla (Ver TABLA 2) y se explican a continuación.

TABLA 2. Distinción entre habilidad y competencia

CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN	HABILIDAD	COMPETENCIA
1. Naturaleza de la manifestación	Sistemas o secuencia de conductas abiertas	Actividades mediadas cognitivamente
2. Naturaleza de las tareas	Rutinarias o programadas	No rutinarias o no programadas
3. Características ambientales	Tratan con un ambiente estable	Tratan con un ambiente complejo y voluble
4. Generalización a otras tareas o situaciones	Limitada a tareas o situaciones parecidas	Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones
5. Locus / motivo principal	Dirigidas por la tarea	Dependientes de la persona
6. Potencial genérico	Fijo	Ilimitado

1. *Naturaleza de la manifestación.* Mientras las habilidades se refieren a la capacidad para llevar a cabo una secuencia o sistema conductas abiertas, las competencias se refieren al funcionamiento intelectual y a la capacidad para involucrarse en actividades cognitivas. “La perspectiva basada en competencias parece más efectiva en situaciones de trabajo donde está implicado el trabajo intelectual (conocimientos) y donde las personas pueden añadir un valor significativo al producto o servicio” (Lawler, 1994; p. 8).

2. *Características de las tareas.* Las habilidades son capacidades para desarrollar tareas rutinarias y programadas con procedimientos establecidos, mientras que las competencias son imprescindibles para desempeñar tareas no rutinarias y no programadas. En este sentido, Warr y Conner (1992) apuntan la importancia de considerar los aspectos de funcionamiento intelectual para la realización de tareas, como por ejemplo, las relacionadas con el establecimiento de objetivos.

3. *Características del ambiente.* Las habilidades se utilizan para hacer frente a las demandas de los aspectos relativamente fijos y estables del puesto y el entorno, con que los directivos tienen que enfrentarse día a día en el entorno laboral. Por su parte, las competencias juegan un papel fundamental para afrontar los aspectos complejos e inestables del entorno, desde una visión dinámica del ajuste entre las persona y la organización.

4. *Generalización a otras tareas o situaciones.* Las habilidades difieren en términos de su transferencia de un tipo de tarea o situación a otra. De hecho, a la aproximación centrada en las habilidades se le ha criticado su no transferencia a distintas tareas o funciones (Whitley, 1989). Así, las habilidades son más específicas a tareas o situaciones, mientras que las competencias son más aplicables a una variedad mayor de tareas o situaciones (Kanungo y Misra, 1992).

5. *Locus / motivo principal.* Las habilidades son capacidades para involucrarse en conductas que están controladas, elicitadas o desencadenadas por las demandas de tareas específicas. Por contra, las competencias son altamente dependientes de la



persona. Así por ejemplo, un directivo tiene que decidir dónde, cuándo y cómo utilizarlas, porque las demandas de las tareas no son específicas.

6. *Potencial genérico.* Como características esenciales, las competencias son genéricas en naturaleza (Boyatzis, 1982), mientras que las habilidades son específicas a la tarea. Las competencias pueden manifestarse en muchas formas de conducta abierta o acciones, dependiendo de las demandas de los puestos y las situaciones específicas. Por tanto, pueden darse acciones abiertas diferentes en situaciones diversas, como resultado de una misma competencia.

Esta distinción, basada en las dimensiones persona - genérico vs. tarea - específico, sugiere que una persona puede adquirir un número de habilidades específicas a la tarea en su repertorio conductual, pero la utilización apropiada de tales habilidades puede depender de sus competencias cognitivas mediacionales. Sugiere, además, que para comprender cuáles son las características predisposicionales que hacen que una persona sea efectiva y tenga un desempeño exitoso, hay que centrarse en la identificación de las competencias genéricas controladas por ella.

#### **4. CONCLUSIONES.**

A partir de la revisión realizada y pese a la diversidad de definiciones encontradas, es posible extraer importantes conclusiones.

En primer lugar, la competencia integra conocimientos, habilidades (Quinn y otros, 1990; Spencer, 1993; Ulrich y otros, 1995; Peiró, 1999) y también aptitudes (Peiró, 1999; Levy-Leboyer, 1997). Estos elementos poseen un carácter específico, debido a que se relacionan con el desempeño concreto de las tareas del puesto. En realidad, estos aspectos hacen referencia a lo que De Ansorena (1996) denomina competencias técnicas, o Levy-Leboyer (1997) etiqueta como competencias técnicas o particulares. Por ejemplo, estas competencias permitirían desempeñar las tareas propias de un directivo de una organización determinada.

Ahora bien y a pesar de no existir un acuerdo unánime respecto a qué otras características individuales deben añadirse a las anteriormente mencionadas, para un desempeño experto o competente de las tareas del puesto, diversos autores plantean que al conjunto de conocimientos y habilidades deben añadirse: 1) cuestiones relativas a la motivación o disposición para hacer. A esto se refiere el concepto de motivo de Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) o el de actitud de Peiró (1999). 2) cuestiones relativas a la identidad personal, como es la autoimagen de Boyatzis (1982) o el autoconcepto de Spencer y Spencer (1993). 3) rasgo de personalidad (Levy-Leboyer, 1997), entendidas como características profundas, permanentes y no modificables. 4) concepto de rol social, propuesto por Boyatzis (1982) o el de desempeño de rol, destacado por Peiró (1999). Ambos se refieren a saber cómo tratar y saber cómo desempeñar el papel de manera adecuada en distintos entornos sociales.

Todos estos aspectos individuales poseen un carácter más genérico, ya que no se relacionan con la realización concreta de una determinada tarea, sino que hacen posible el desempeño del puesto de trabajo en situaciones menos programadas y en entornos más bien complejos e inestables. Así, en realidad, estas características corresponderían a

lo que De Ansorena (1996) denomina competencias generales y Levy-Leboyer (1997) competencias universales.

Así pues, la importancia de las competencias principalmente reside en que conducen a realizar las tareas específicas del puesto de trabajo de manera experta y, también permiten que las personas se enfrenten a una amplia variedad de situaciones que surgen en el contexto laboral, no programadas, no rutinarias, propias de un contexto complejo de constantes cambios en el que se sitúa el mundo laboral actual (Kanungo y Misra, 1992; Spencer y Spencer, 1993; Levy-Leboyer, 1997; Peiró, 1999). De hecho, para Kanungo y Misra (1992), ésta es precisamente la característica definitoria de las competencias.

También las competencias se relacionan con un conjunto de conductas que producen efectividad dentro de un contexto (laboral/organizacional) (Woodall y Winstanley, 1998) y añaden un valor a la organización (Ulrich y otros, 1995). Dicho de otra forma, constituyen una evidente ventaja competitiva para la organización, de ahí la importancia de su identificación y evaluación en el marco de la gestión de los recursos humanos de la organización.

En definitiva y teniendo en cuenta que no siempre es posible realizar una demarcación exhaustiva y excluyente de los términos relacionados con capacidades humanas, al igual que Hontangas (1994), preferimos hablar de habilidades en sentido amplio de capacidad y en los términos en que lo hacen Kanungo y Misra (1992). Las habilidades son capacidades en sentido amplio, que permiten realizar conducta(s), programadas o rutinarias, de cara al desempeño de un conjunto de tareas específicas parecidas, pero no permiten afrontar otras situaciones no programadas. Las habilidades se refieren a ser capaz de hacer y a saber cómo hacer las cosas. Además, también entendemos competencia en sentido amplio, en tanto que uno de los componentes de las competencias son las habilidades.

Las competencias incluyen conocimientos, habilidades y otras características individuales y además implican poder desempeñar con éxito tareas específicas propias del puesto de trabajo. Esto hace referencia a las denominadas competencias técnicas o particulares. Son estas competencias, las que distinguen los puestos en función de la rama de actividad considerada. Por ejemplo, las competencias técnicas directivas del sector turístico, serán diferentes de las competencias técnicas directivas del sector automovilístico.

Por otro lado, ser competente también consiste en saber desenvolverse en situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable. Esto hace referencia a las denominadas competencias generales o universales, porque no se vinculan al desempeño de tareas concretas, sino que son transferibles a una variedad de entornos distintos. Además, la realización de las tareas específicas del puesto requiere un uso mayor de conocimientos y de habilidades, que de otras características individuales, mientras que el afrontamiento de situaciones no programadas, exige un uso mayor de esas otras características individuales que de conocimientos y habilidades específicas. Finalmente, las competencias permiten un desempeño, no sólo efectivo sino también un desempeño superior o experto del puesto de trabajo y contribuyen, en gran medida, a la efectividad organizacional.

## 5. BIBLIOGRAFÍA.

- ARNOLD, J. y MACKENZIE, K. (1992). "Self-ratings and supervisors ratings of graduate employees' competences during early career". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 235-250.
- BEE, F y BEE, R. (1994). *Training needs analysis and evaluation*. London: Institute of Personnel Psychology.
- BOYATZIS, R.E. (1982). *The competent manager*. New York: Willey.
- DE ANSORENA, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*. Barcelona: Paidós.
- DUNNETTE, M.D. (1976). "Aptitudes, abilities and skills". En M.D. Dunnette (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Willey & Sons.
- GOLDSTEIN, I.L. (1986). *Training in organizations Needs assessment, design and evaluation*. 2nd ed. Monterrey, CA: Brooks/Cole.
- GOLDSTEIN, I.L. (1991). "Training in work organizations". En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* California: Consulting Psychologists Press, Inc. Vol 2; pp. 507-620.
- GOLDSTEIN, I.L. (1993). *Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation*. (3ª edición). Brooks/Coole, Pacific Grove, CA.
- HONTANGAS, P.M. (1994). "Ajuste de habilidades en el ámbito laboral". En *Estudio de la congruencia de habilidades persona-puesto: aplicación de dos métodos alternativos*. Tesis Doctoral. Facultat de Psicologia de València. Manuscrito no publicado. pp. 126-229.
- KANUNGO, R.N. y MISRA, S. (1992). "Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills". *Human Relations*, 45, 12, 1311-1332.
- LAWLER, E.E. (1994). "From job-based to competency-based organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- LEVY-LEBOYER, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Capellades: Gestión 2000.
- MCGEHEE, W. y THAYER, P.W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Willey.
- MURPHY, K.R. (1988). "Psychological measurement: Abilities and skills". En C.L. Cooper y I. Robertson (Eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Willey and Sons.
- OLABARRIETA, J.C. (1998). "¿Vino viejo en nuevo envase?" *Training & Development Digest*. 10, 92-95.
- PEIRÓ, J.M. (1999) (Coord.). Curso: *Análisis anticipatorio de necesidades de formación / desarrollo de competencias*. Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos. Proyecto Leonardo. Material no publicado.
- QUINN, R.E.; FAERMAN, S.R.; THOMPSON, M.P. y MCGRATH, M.R. (1990). *Becoming a master manager*. New York: Wiley & Sons.
- SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley, (capit. 2 y 16).
- ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YEUNG, A. K. y LAKE, D.G. (1995). "Human resource competencies: an empirical assessment". *Human Resource Management*, 34, 4, 473-495.
- WARR, P. y CONNER, M. (1992). "Job competence and cognition". *Research in Organizational Behavior*, 14, 91-127.

WHITLEY, R. (1989). "On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organizations". *Journal of Management Studies*, 26, 3, 209-224.

WOODALL, J. y WINSTANLEY, D. (1998). "Understanding managerial work, roles and competencies." *En Management development. Strategy and practice*. Oxford: Blackwell. pp. 65-90.