

LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO:

un análisis desde las escuelas de las competencias laborales



Fernando Adolfo Fierro Celis

Administrador de Empresas; especialista en Finanzas; especialista en Servicios de la Salud y Seguridad Social; magíster en Administración; máster en Dirección de Recursos Humanos; y doctor en Gestión. Profesor de planta de la Universidad Surcolombiana.

Contacto: fernando.fierro@usco.edu.co

Resumen

En la teoría de las competencias laborales existen diferentes corrientes que marcan el quehacer administrativo del recurso humano de las organizaciones. En esta propuesta se pretende analizar las leyes públicas colombianas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, entre otros aspectos, a partir de las diferentes corrientes, y así determinar cuál es la orientación de las leyes del país en el enfoque de las competencias laborales.

Palabras clave

Habilidades, competencias laborales, comportamiento organizacional, empresas públicas, leyes gubernamentales.

Labor competences in the public sector: an analysis from labor competences schools

Abstract

In the theory of labor competences there are different streams that mark the administrative tasks of human resources in organizations. This proposal intends to analyze the Colombian public laws which regulate public employment, the administrative career, among others aspects, from the different streams, and thus determine the orientation of the laws in the country in the labor competences approach.

Key words:

Skills, labor competences, organizational behavior, public companies, government laws.

Les compétences au travail dans le secteur public : analyse des compétences professionnelles depuis les écoles

Résumé

Selon la théorie des compétences professionnelles, il existe différents courants qui déterminent les tâches administratives en matière de ressources humaines dans les organisations. Cette hypothèse vise à analyser les lois publiques colombiennes qui régissent l'emploi public et les carrières dans la fonction publique à partir, entre autre, des différents courants pour ainsi déterminer l'orientation des lois du pays selon une vision axée sur les compétences professionnelles.

Mots-clés:

capacités, compétences professionnelles, comportement organisationnel, entreprises publiques et lois du gouvernement.

As competências profissionais no setor público: uma análise acadêmica das competências profissionais

Resumo

Na teoria das competências profissionais existem diferentes correntes que norteiam as atividades administrativas dos recursos humanos nas organizações. Esta proposta objetiva analisar as legislações públicas colombianas que regem o setor público e a carreira administrativa, entre outros aspectos, partindo das diferentes correntes, e finalmente determinar qual a direção das leis do país na abordagem das competências profissionais.

Palavras chave:

Capacidades, competências profissionais, comportamento organizacional, empresas públicas, legislação governamental.

JEL: D22, J24, L32, L53.

Fecha de recepción: 27-07-2017

Fecha de aprobación: 12-10-2017

Cómo citar este artículo:

Fierro Celis, F. A. (2017). Las competencias laborales en el sector público: un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. *Administración y Desarrollo* 47(2), 92-108.

Introducción

Uno de los factores importantes dentro de la organización es el recurso humano, que da la posibilidad de realizar los cambios pertinentes dentro de la función y el proceso de la organización. En toda la teoría administrativa del manejo del recurso humano se estudian las competencias laborales que permiten identificar la manera en que se pueden desarrollar los individuos (Alles, 2009) dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de acuerdo a las necesidades del entorno (Friedman, 2006). Por esta razón, con el presente trabajo se pretende revisar el enfoque de las leyes colombianas sobre administración del empleo público desde las tres corrientes conocidas de las competencias laborales (conductual, funcional o constructivista).

Desde un enfoque integral de las competencias laborales y los procesos de la empresa (Alles, 2007) es importante revisar la forma como se implementa la visión de la institución, es decir, sus valores axiológicos. Lo anterior se logra mediante la realidad (proceso fenomenológico) de la interacción entre lo que se pretende alcanzar con la organización y el soporte o apoyo por parte del recurso humano con la aplicación de la metodología correspondiente de las competencias laborales.

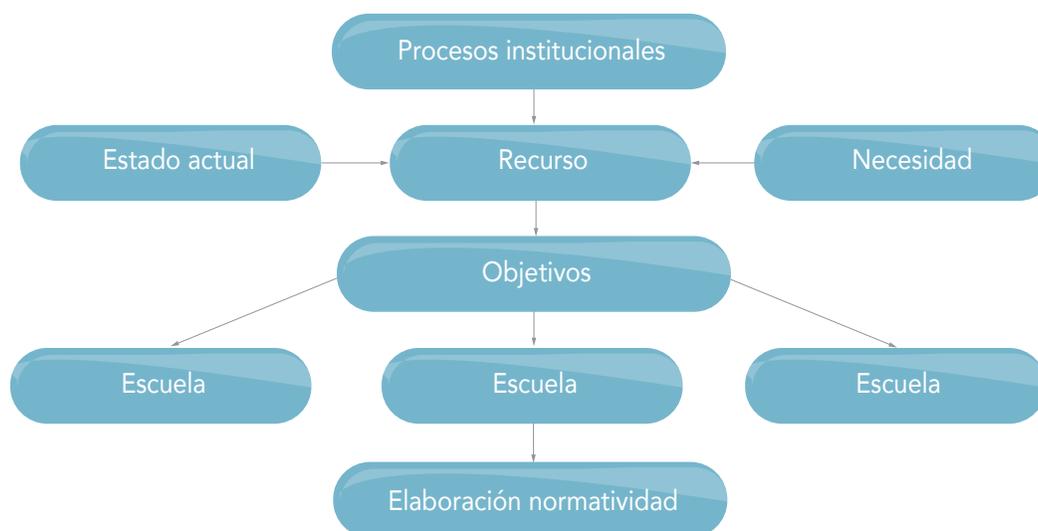
Como se esboza en la gráfica 1, se pretende que las organizaciones públicas revisen su quehacer administrativo con los valores axiológicos, el recurso humano con el que cuentan y el que se necesita en el futuro, para después establecer los objetivos que se quieren alcanzar (Porter, 1990) y así terminar en la elección de la corriente más adecuada a las necesidades y con ello comenzar a legislar en este tema tan complejo de manera oportuna.

Bajo este esquema, el presente artículo se desarrolla de la siguiente manera: en la primera parte se explican las diferentes corrientes de las competencias laborales; en la segunda, se esboza la normatividad colombiana mediante un análisis de las leyes y, finalmente, en la tercera se define la inclinación de la corriente en las leyes colombianas a través del *software* Atlas TI.

Las competencias laborales

En el proceso de entender las diferencias culturales respecto al significado de la palabra *competencia* se crean corrientes que identifican la manera de abordarlas, así como sus aportes y sus limitaciones para las organizaciones. Mertens (1997) hace esta clasificación, en la que incluye tres corrientes, a saber: la conductista, la funcionalista y la holística, aunque Saracho (2005) clasifica a esta última más como una metodología que como una corriente. Ellas proceden con su

Gráfica 1. Visión integral de las competencias y la organización.



Fuente: Elaboración propia.

propio enfoque de desarrollo en el respectivo país en el que cada una fue concebida —la conductista en Estados Unidos, la funcionalista en Inglaterra y la holística en Francia— (Hall y Hall, 1990; Martínez, Marrero y Sánchez, 2005; Mertens, 1997; Saracho, 2005).

Blas (2007) propone otra clasificación con cuatro modelos de análisis o de establecimiento de competencias profesionales. El primer modelo es el funcional, en el que las competencias se derivan de las funciones; el segundo es el conductista, en donde las competencias se derivan de los comportamientos exitosos; el tercero es el constructivista, en donde las competencias se derivan de un proceso de discusión y debate entre los trabajadores y el cuarto es el holístico, en donde se realiza la interacción de todas las competencias requeridas.

Por otro lado, Basoredo (2011) clasifica las competencias según la variedad de las definiciones que recibe el término y efectúa la orientación en cinco categorías según la característica principal de la definición (ver tabla 1):

- *Orientaciones basadas en los atributos personales.* Para esta categoría el autor expone la propuesta de Schmieder y Frame (2007), quienes definen una competencia como un atributo de las personas que es necesario para cumplir con los requerimientos de un puesto de trabajo de modo significativo.
- *Dimensiones adaptativas que explican la interacción persona-tarea.* En esta categoría se sitúan todas las orientaciones y definiciones que contengan el carácter de interacción entre las características del individuo y los factores del entorno de las tareas.
- *Las competencias explicadas como procesos.* Esta categoría corresponde con todas las orientaciones que explican las competencias mediante los pro-

cesos. Para esta clasificación Basoredo propone la definición de Delamare y Winterton (2005), quienes afirman que una competencia es la combinación de conocimiento, destreza y habilidad social necesarios para ocupaciones particulares, es decir, la competencia debe actuar en conjunto.

- *Las competencias como conductas específicas o ventajas competitivas.* Esta categoría propone una percepción distinta de las competencias, pues las define como repertorios de conducta que alguien realiza mejor que otro. Esta clasificación se puede analizar mejor desde la perspectiva de Bartram (2005), quien se refiere a las conductas observables en el puesto de trabajo que aportan una base para diferentes criterios de medidas de desempeño.
- *Los estándares de las tareas.* Desde esta categoría se comprende la competencia como una estrategia para normalizar las tareas y proponer un conjunto de estándares y criterios descriptivos de una ocupación o de un conjunto de puestos. El líder en este campo es NVQ (*National Vocation Qualification*) del Reino Unido.

Tras analizar los enfoques de los autores anteriormente mencionados, y para efectos de este proceso de investigación, la clasificación de las competencias se realiza con las principales corrientes: conductista, funcionalista y constructivista. La holística se integra a la constructivista a partir de la clasificación de Basoredo (2011).

Al revisar la Tabla 1 se puede determinar que la clasificación se desarrolla de la siguiente manera: los atributos personales se relacionan con la línea conductual, la interacción persona-tarea con la línea funcional, las conductas específicas con la línea conductual —explicadas como proceso con la línea constructivista— y

Tabla 1. Clasificación de las competencias y su relación

Clasificación	Relación
Atributos personales	La competencia y su relación con los atributos de la persona
Interacción persona-tarea	La competencia y su relación con las tareas en general
Explicadas como proceso	La competencia y su relación con los procesos de la organización
Conductas específicas	La competencia y su relación con la conducta
Estándares de tarea	La competencia y su relación con la normalización de las tareas

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de Basoredo (2011).

los estándares de tarea con la línea funcional (Blas, 2007; Mertens, 1997). A partir de este análisis la clasificación queda como se muestra en la Tabla 2.

Según la clasificación anterior, las competencias poseen su origen en determinados países, como se muestra en la Tabla 3. Así mismo, las competencias laborales se estudian bajo los enfoques expuestos en la Tabla 4.

Desde la visión de los diferentes autores, países y necesidades laborales se discute acerca de las definiciones puras de las competencias, las calificaciones, las tareas y se da poca importancia al desarrollo dentro de un marco de interpretación práctico. Las empresas necesitan tal marco porque en el mundo real de la producción es donde los términos se mezclan y se confunden. Por eso es importante este trabajo de investigación, así como situar las competencias y sus corrientes dentro de un marco práctico en la normatividad colombiana (Robert, 1997).

La corriente conductual

La corriente conductual nace en Estados Unidos porque las organizaciones tienen la necesidad de ser las mejores en su sector. Por esta razón, se basa en el estudio del desempeño para establecer factores de medición del rendimiento superior de un trabajador y se soporta en las investigaciones que identifican aquellas características del individuo conducentes a desempeños superiores (Royo y Del Cerro, 2005).

El modelo conductista se basa en la identificación de las capacidades que posee la persona y la lleva a mejores desempeños dentro de la organización. Generalmente se aplica en los niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que hacen destacar a una persona ante circunstancias no predefinidas, aunque actualmente se generaliza a las capacidades de desempeño excelente en cualquier empleado (Martínez et al., 2005; Royo, 2005).

Tabla 2. Corriente de las competencias laborales

Año	Corriente	Representantes	Aporte
1973 1982 1993	Conductual	David McClelland Boyatzis Spencer & Spencer	Competencias orientadas al comportamiento del ser humano.
1997	Funcionalista	GNVQ (<i>General National Vocation Qualification</i>)	Competencias orientadas al puesto de trabajo.
1996	Constructivista	Claude Levy Leboyer	Las competencias son construidas entre las personas y la estrategia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), Mertens (1997) y Levy-Leboyer (1997).

Tabla 3. Origen de las competencias laborales según el país y la necesidad

Corriente	Origen	Necesidad
Conductual	Americano	Por parte de las empresas y del sector, quienes buscan ser los primeros en el mercado.
Funcionalista	Inglés	Por parte del Gobierno, que quiere satisfacer la necesidad de buenos empleos en su país.
Constructivista	Francés	Por parte de los trabajadores, quienes pretenden mejorar la calidad de vida en sus puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de Mertens (1997).

Tabla 4. Enfoque de estudio de las corrientes de las competencias laborales

Corriente	Origen	Aporte
Conductual	Americano	Se enfoca en los atributos y en las capacidades de las personas.
Funcional	Inglés	Se enfoca en la ejecución de tareas y en las funciones del puesto.
Constructivista	Francés	Se enfoca en la parte holística de las competencias. Incluye los dos enfoques anteriores, las competencias del trabajador más las competencias que requiere la organización en los puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de Spencer y Spencer (1993), Mertens (1997), Levy-Leboyer (1997).

Para esta corriente, los desempeños demostrables de la persona se derivan de un análisis de las capacidades de fondo (conductas demostrables) de los individuos destacados en la organización, mas no de los procesos mismos establecidos en la misma. Esto sucede porque se hace acento en las entrevistas y en las personas para llegar a identificar el perfil de la "conducta situacional" de los que triunfan o fracasan (Del Pino Martínez, 1997; Martínez et ál., 2005).

La corriente funcional

La educación por competencias se desarrolló principalmente en Gran Bretaña en 1986 luego del debate político sobre el modelo educativo vigente, pues se consideraba obsoleto y responsable de la recesión económica del país. La alternativa planteada buscó educar profesionales con habilidades laborales específicas genéricas como principio de desarrollo de la recuperación económica (Correa Bautista, 2007; Hyland, 1994).

La corriente funcionalista se desarrolla especialmente con el fenómeno causal, ya que orienta las competencias a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. De esta manera, el modelo funcionalista se relaciona con desempeños concretos y predefinidos que la persona debe llegar a demostrar en un puesto de trabajo, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo (Benavides, 2002; Martínez et ál., 2005).

La contribución que esta corriente hace al modelo de las competencias está asociada con los análisis de organizaciones parecidas en diferentes contextos, lo que ha permitido la internacionalización de las competencias al buscar la estandarización de las mismas a través de las competencias para los

puestos de trabajo. Lo anterior facilita la creación de mapas de competencias con múltiples aplicaciones derivadas de la creación de planes de carrera, recorridos retributivos y la estandarización de competencias laborales (Royo, 2005).

La corriente funcionalista, al darle importancia a las tareas desarrolladas en el puesto de trabajo, se cimenta en el análisis ocupacional que, en palabras de Pujol (1980), significa el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio. Este método es muy utilizado en distintos ambientes para definir competencias, sobre todo en empresas de Estados Unidos.

La corriente constructivista

La corriente constructivista señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso y el desarrollo de elaboración de las competencias por parte de los trabajadores de la organización. Es la corriente menos difundida y en ocasiones se muestra integrada con la conductual y la funcionalista. Bajo esta visión las competencias están orientadas a los procesos de la organización, particularmente en los aspectos de desarrollo de las competencias y de mejora de los procesos (Cuestas, 2001; Martínez et ál., 2005).

Esta corriente considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica. Los conocimientos se dividen en competencias más las experiencias, los conocimientos y los rasgos de personalidad. De esta manera, las experiencias aportan al quehacer laboral diario.

Para la organización específica, las competencias son las que deben capacitar a las personas en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones, así como deben formar para las necesidades futuras de la organización y así buscar oportunidad dentro del mercado (Caves, 1980; Martínez et ál., 2005).

Esta unión entre individuo y organización hace parte de la necesidad de resolver las disfuncionalidades que surgen en la organización a través de la capacitación y de la formación de los empleados, lo cual construye competencias ocupacionales desde la función (como la corriente funcionalista), pero concediendo la misma importancia a las personas, sus intereses, motivaciones y posibilidades y creando escenarios de construcción grupal (Royo y Del Cerro, 2005).

El concepto de competencias propuesto con este enfoque se basa en las raíces del asesoramiento de índole clínica en psicología. Esto implica abordar las

dificultades del individuo a la hora de lograr las metas propuestas, lo cual lleva a ocuparse de la imagen que el individuo tiene de sí mismo, de la manera en que la persona afronta la realidad de su vida diaria, de las estrategias para identificar y solucionar sus problemas y de la manera en que maneja sus relaciones interpersonales.

Normatividad colombiana

Para el desarrollo del ejercicio de este artículo se toma la normatividad colombiana vigente, específicamente en relación con el empleo público. Se analizan los decretos reglamentarios y los aspectos complementarios que se exponen en la Tabla 5.

Cabe aclarar que, aunque la normatividad colombiana en materia de empleo público es extensa y apropiada para las necesidades del Gobierno, solo se analiza la normatividad mencionada en la Tabla 5, esto con el fin de poder enmarcar la corriente de las competencias

Tabla 5. Normatividad analizada en la investigación

Reglamentación	Función
Carta Iberoamericana de la Función Pública	Definir las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública. Configurar un marco genérico de principios rectores.
Ley 909 del 2004	Por el cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
Decreto 760 de 2005	Por el cual se establece el procedimiento que debe surtir ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.
Decreto 765 de 2005	Por el cual se modifica el sistema específico de carrera de los empleados de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
Decreto 770 de 2005	Por el cual se establece el sistema de funciones y requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del orden nacional a los que se refiere la Ley 909 de 2004.
Decreto 775 de 2005	Por el cual se establece el sistema específico de carrera administrativa para las superintendencias de la administración pública nacional.
Decreto 780 de 2005	Por el cual se establece el sistema específico de carrera para los empleados del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.
Decreto 785 de 2005	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.
Decreto 1227 de 2005	Por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto de Ley 567 de 1998.
Decreto 1228 de 2005	Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la Ley 909 de 2004 sobre comisiones de personal.
Decreto 2539 2005	Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se les aplican los Decretos de Ley 770 y 785.
Acuerdo 127 2009	Por el cual se modifica y se precisa el Acuerdo 108 del 6 de agosto de 2009.
Decreto 3626 de 2005	Por el cual se reglamenta el Decreto de Ley 765 de 2005.

Fuente: Elaboración propia.

dentro de un marco jurídico estable que permita un análisis integral respecto al objetivo del trabajo. Lo anterior se hace sin desconocer cualquier otra normatividad de otro rango del empleado público.

A continuación se presenta un análisis de cada norma mencionada bajo los siguientes parámetros: primero, se realiza una síntesis de la normatividad exponiendo su función, y después se relaciona con las competencias laborales. De esta manera se busca identificar el aporte de la norma a la corriente de la competencia.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública

La Carta Iberoamericana de la Función Pública presenta las bases que configuran un sistema profesional eficaz dentro de un marco genérico de principios rectores que sirve como fuente de inspiración para las aplicaciones concretas de la administración pública (CLAD y NU, 2003).

Por otra parte, respecto a las competencias laborales se encuentra que en la primera parte, sobre la profesionalización de la administración pública, se hace referencia a los “perfiles ocupacionales por competencias”, que representan el desarrollo de la gestión para las organizaciones modernas. Esto posibilita que el Estado garantice la idoneidad del empleado público para que no desempeñe su labor solamente con “conocimientos, sino en sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes”, y así le permite trascender los requisitos básicos del empleo público (DAFP, 2005I).

Para continuar con el análisis, se presenta la sección dos sobre la flexibilidad en la organización y gestión de la función pública, en donde se define el empleo “como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requerida para llevarlas a cabo”, aunque en esta definición no se expresa claramente la orientación de alguna corriente de las competencias.

En la misma sección se mencionan los cuadros funcionales de empleo “con los cuales se busca mejorar la eficiencia del sistema de carrera que permita la movilidad horizontal y vertical”, lo que indica de manera clara y explícita la inclinación hacia la corriente funcional, debido a que solamente le interesa la funcionalidad y las funciones del puesto que el empleado público ocupa en su trabajo.

Por otro lado, en el numeral tres, que hace referencia a la responsabilidad de los servidores públicos por el

trabajo desarrollado, se encuentra que con el Código Único Disciplinario, y con la evaluación de desempeño se puede determinar que se evalúa desde la corriente conductual, pues con ello se “busca garantizar el debido proceso en la actuación disciplinaria a través de la tipificación de la conducta y de la sanción”. En lo anterior se puede observar que se evalúa y se sanciona con base en la conducta, es decir, el desempeño es evaluado desde la corriente conductual, pero el desarrollo del trabajo se racionaliza desde la corriente funcional.

Todos estos procesos se llevan a cabo desde la óptica de la comisión, la cual debe estipular los lineamientos generales que permitan la eficiencia del Estado. Sin embargo, como lo menciona la carta, “el texto define un marco de referencia genérico, no vinculante, que deberá adaptarse en cada caso a la idiosincrasia, historia, cultura, tradición jurídica y entorno estacional propio de cada país”. Lo anterior le permite a la normatividad colombiana adecuar a sus necesidades la o las corrientes principales para el óptimo funcionamiento del Gobierno, de acuerdo con la heterogeneidad de los servicios, empleos y de las instituciones que están a cargo del mismo (DAFP, 2005I).

Ley 909 del 2004

En la Ley 909 de 2004 se pretende regular el sistema del empleo público mediante el establecimiento de los principios básicos a los individuos que prestan servicios remunerados a los organismos y entidades de la administración pública que conforman la función pública, esto con el objetivo de regular el ejercicio de la gerencia pública (DAFP, 2005m).

En relación con las competencias laborales se encuentra que el artículo 11, inciso e), dice que “los procesos de selección para el ingreso público se realizan a través de universidades públicas o privadas”, lo que permite que la institución que se ocupe de esta clase de procesos incida en la elección de la corriente con más experiencia o con mejor conocimiento.

Además, en el título III, artículo 19, parte 2, incisos a) y b,) se esboza la descripción “del contenido funcional del empleo, de tal manera que permite identificar con claridad la responsabilidad exigible a quien sea titular”. Entre tanto, en el inciso b) se habla del “perfil de competencias que se requiere para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos del estudio y experiencia”. Adicionalmente, en el parágrafo se le asigna a la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) “la responsabilidad de los requisitos y procedimientos

de la caracterización ocupacional y la determinación de requisitos y procedimientos de acreditación, apoyado en metodologías reconocidas". Esto deja entrever la disfuncionalidad entre el artículo 11 y el título III, pues se asignan funciones a diferentes instituciones y cada una puede tener su propio interés (Eisenhardt, 1989).

En el título V, artículo 28, inciso g), con respecto a la "confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados para verificar la capacidad y las competencias de los aspirantes a acceder a los empleos públicos de carrera", se analiza la dicotomía de los instrumentos a utilizar, pues cada corriente debe ser evaluada de manera diferente y con instrumentos especializados que permitan medir el desempeño superior o inferior de cada empleado en conjunto con su responsabilidad.

Así las cosas, hay que revisar primero si el Gobierno tiene la capacidad de evaluar de manera individual en todo el territorio y todas las instituciones y, segundo, si existen evaluadores capacitados en todas las corrientes. Por esta razón es más fácil la evaluación estándar, por tiempo y costo (Lucia y Lepsinger, 1999).

Con respecto a la capacitación (artículo 36) y la evaluación del desempeño (artículo 38), se halla que "la capacitación y formación de empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas y habilidades, valores y competencias fundamentales" (Ley 909 de 2004), se observa claramente la inclinación hacia la corriente funcionalista.

Por otro lado, el desempeño "debe ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales" (Ley 909 de 2004). En esta parte hay gran influencia de la corriente conductual, lo que permite inferir una discordia entre la capacitación y la evaluación de desempeño para el empleado público. Allí vale la pena hacer un primer aporte para unificar la corriente de manera clara, pues al empleado se le evalúa de manera conductual mientras se le capacita de manera funcional.

Para finalizar el análisis de la Ley 909, se evidencia que generalmente no se acepta el concepto de competencia, por lo cual se puede observar una línea difusa de profundización entre la corriente funcional y la conductual. Esto dificulta o hace que se dispersen los esfuerzos en la determinación de la corriente

que más se adecúe tanto al trabajador como a la eficiencia del servidor público.

Decreto 760 de 2005

En el Decreto 760 establece lo relacionado con las funciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil con respecto a reclamaciones en los procesos de selección, concursos desiertos, irregularidades en los procesos, imposición de multas, supresión de cargos de carrera administrativa y calificación de los mismos (DAFP, 2005b).

Al revisar todos los procesos mencionados anteriormente se descubre que no hay alguna metodología para reclamos sobre las competencias, es decir, si alguien tiene una mejor competencia que otro y se puede ganar la convocatoria, no podría reclamar; así mismo si se equivocaron en la selección de una competencia o si no se demuestra solo una competencia, de esta manera, el decreto se orienta solamente hacia la robustez de las funciones del procedimiento, así, se inclina de manera clara hacia la corriente funcional.

Decreto 765 de 2005

El Decreto 765 establece o relaciona el sistema específico de carrera de los empleados de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Allí se reúnen los principios rectores del servicio fiscal con respecto a la naturaleza del sistema específico de carrera, complementado con las instancias responsables de la administración y de la gestión del sistema específico de carrera en la unidad administrativa DIAN (DAFP, 2005c).

Al revisar el proceso de carrera en la DIAN se evidencia que existen instancias y responsables en la gestión de la carrera (artículo 9), situación que denota la importancia del recurso humano dentro de la institución. A su vez, en el artículo 19 se exponen las características de los empleos y el perfil del rol en donde se realiza el "mapa de ejecución de la función y las habilidades técnicas, los conocimientos a cumplirse".

El mismo artículo más adelante hace referencia a la "descripción del contenido de funciones del empleo, de tal manera que permita identificar con claridad los alcances y responsabilidades", y después habla de "las competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio, experiencia y los indicadores viables".

Al analizar estos tres factores se comprueba que todos se orientan a la corriente funcional, el primero por el mapa funcional, el segundo por el contenido de las funciones y el tercero, aunque habla de competencias, se identifica claramente con los indicadores verificables —lo que claramente muestra un enfoque en el cumplimiento de la función—.

Decreto 770 de 2005

El Decreto 770 establece el sistema de función y requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos de los organismos y entidades del ámbito nacional, de manera que estipula su naturaleza general según las funciones y requisitos para su empleo (DAFP, 2005d).

Este decreto muestra ampliamente la definición de empleo, “entendido como el conjunto de funciones tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del estado” (Decreto 770 de 2004).

Esta definición posee dos características, la primera habla de funciones en relación con la corriente funcional, la segunda hace alusión directamente a las competencias, pero sin identificar su clase, lo que deja un vacío para identificar la corriente. Sin embargo, por ánimo del ejercicio académico de este artículo se determina que el decreto hace referencia a los comportamientos de los individuos, de modo que hay una inclinación por la corriente conductual.

También existe una división según el nivel jerárquico de los empleos (artículo 3) que se hace de acuerdo con “sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño”. No obstante, al revisar los niveles propuestos (artículo 4) se evidencia claramente que la clasificación se hizo con base en las funciones del puesto, y en ningún momento se ve en la clasificación qué categoría o nivel de competencia se necesita para pasar de un puesto a otro (Alles, 2013).

Además, al revisar la definición de las competencias laborales (artículo 5) y de los requisitos (artículo 6) no se habla de competencias mínimas, transversales o del grado mínimo de estas (Bartram, 2005). Así las cosas, se pierde la corriente conductual propuesta en la definición de empleo y se vuelve a la corriente funcional.

Decreto 775 de 2005

El Decreto 775 establece el sistema específico de carrera administrativa para las superintendencias de la administración pública nacional que hacen parte de la rama Ejecutiva del poder público con respecto a los objetivos de los procesos de selección en cuanto a lineamientos en términos de capacidades, conocimientos, competencia, habilidades y experiencias (DAFP, 2005e).

Para el proceso de selección de estas entidades, según este decreto, los aspectos que deben ser evaluados (artículo 22) se refieren “al perfil, funciones y necesidades específicas del cargo a proveer” y se podrán tener en cuenta aspectos como la “educación, formación académica relacionada con las funciones del cargo a desempeñar; la experiencia, la general; habilidades técnicas, aquellas que generen valor agregado para el óptimo desarrollo de las funciones del cargo”.

Al revisar los aspectos a evaluar se encuentra que la educación, la experiencia y las habilidades técnicas siempre están dirigidas a las funciones del cargo, bajo este análisis se determina que se orientan hacia la corriente funcional. Sin embargo, al continuar con el estudio se descubre que tanto en el artículo 23, “pruebas o instrumentos de selección”, como en el artículo 41, “evaluación de competencias”, se establecen lineamientos relacionados con la corriente conductual de las competencias. Esta situación lleva a la confusión en la eficiencia de la norma debido a la diferencia de corrientes que expresan, la funcional por un lado y conductual por el otro.

Decreto 780 de 2005

El Decreto 780 establece el sistema específico de carrera para los empleados del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República mediante los principios de igualdad de oportunidades, reconocimiento de méritos y seguridad del presidente, así como el ascenso de los empleados que conforman la planta de personal en el sistema específico (DAFP, 2005f).

Sobre las pruebas o instrumentos de selección, en el decreto se habla de “apreciar la capacidad, la idoneidad y adecuación de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos al respecto a las competencias y calidad requeridas” (Decreto 780 de 2005). En el mismo inciso del artículo 11 se expone que “la valoración de estos factores se efectuará a través de

medios técnicos”, lo que indica que así se necesiten competencias de la corriente conductual para ingresar a cargos de la presidencia, solamente se evalúan de manera técnica. De esta manera, todos estos esfuerzos se orientan a la evaluación de la funcionalidad del puesto, situación que se puede clasificar dentro de la corriente funcional.

Decreto 785 de 2005

El Decreto 785 establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales mediante la organización de los niveles jerárquicos de los empleos y expone la naturaleza general de las funciones para luego clasificarlas (DAFP, 2005g).

Esta clasificación se divide en cinco partes, según la naturaleza de las funciones (artículo 4), a saber: el nivel directivo, el asesor, el profesional, el técnico y el asistencial. El nivel directivo “comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección”; el nivel asesor “agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial”; el nivel profesional “agrupa empleos cuya naturaleza demanda aplicación de conocimientos propios de cualquier carrera profesional”; el nivel técnico “comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología”; el nivel asistencial “comprende empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución”.

Al revisar todas las formas en que se clasificaron los niveles, se puede inferir que se orientan a la corriente funcionalista. Además, en los cargos no existe evidencia de la distinción de un nivel respecto a otro mediante alguna competencia diferenciadora del cargo para que así los servidores públicos conozcan la forma de llegar a los diferentes ascensos.

Por otro lado, en el artículo 11 se define la *experiencia* como “los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio”. En este sentido, la experiencia no es garantía de competencia (Anta, 1997; Barnett, 1994), pues el hecho de que una persona tenga gran experiencia no significa que esta pueda participar en todas las áreas o en todos los trabajos

(Mintzberg, 2009), lo que reivindica la posición de la corriente funcionalista en este decreto.

A su vez, el artículo 13, inciso 13.1, señala que las competencias se determinarán con sujeción a los siguientes criterios: estudios y experiencia, responsabilidad por el personal a cargo, habilidades y aptitudes laborales, responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones e iniciativa de innovación en la gestión. Estos criterios no corresponden con la metodología adecuada para plantear competencias laborales, es decir, lo que propone la ley difiere de los lineamientos de la teoría (Bogoya, 2000).

Otra situación acerca de las equivalencias entre estudio y experiencia que llama la atención desde las competencias laborales se presenta en el artículo 25, que señala que “las autoridades territoriales competentes, al establecer el manual específico de funciones y de requisitos, no podrá disminuir los requisitos mínimos de estudio y de experiencia”. Por esta razón, la normatividad se ve obligada a hacer equivalencias entre estudio y experiencia, situación que deja de lado toda corriente o metodología de competencias (Boterf, 2001).

Decreto 1227 de 2005

En el Decreto 1227 de 2005 establece la estructura del empleo con su clasificación de empleos de carrera, temporal, medio tiempo y tiempo parcial, los requisitos para la vinculación a los empleos, los procesos de selección, evaluación del desempeño laboral, sistema nacional de capacitación, sistema de estímulos, entre otros (DAFP, 2005h).

En el artículo 11, párrafo 2, sobre los empleos y la selección, se expone que en los términos “establecidos en la ley, determinará los criterios para valorar la *competencia técnica*, la experiencia y la capacidad logística”. Esta situación no permite la reflexión del término de *competencia técnica*, lo que alude a la orientación por la corriente funcionalista.

Así mismo, en el artículo 13 se menciona que la “convocatoria a concurso se hace con base en las funciones, los requisitos y el perfil de competencias de los empleados definidos por la entidad que posea las vacantes, de acuerdo con el manual específico de funciones y requisitos”. Esta definición deja difusa la línea de la corriente funcional y conductual, pues, por un lado, se habla del concurso con base en funciones, pero después se menciona el perfil de competencias que debe estar en el manual de funciones y deja entrever que se sigue inclinando por la corriente funcionalista.

Al continuar con el análisis se presentan dos situaciones importantes, la primera en el artículo 23, el cual dice que las pruebas o instrumentos de selección “tienen como finalidad apreciar la capacidad e idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto de las competencias requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y las responsabilidades de un cargo”. En esta parte, sobre las competencias para desempeñar con eficiencia las funciones, se muestra que las pruebas de incorporación están direccionadas hacia las funciones del cargo, por lo que hace parte de la corriente funcionalista.

Por otro lado, la segunda situación se presenta en el artículo 51, que indica que la evaluación de desempeño laboral debe ser “referida a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el lapso evaluado y apreciado dentro de las circunstancias en el que el empleado desempeña sus funciones”. Esta parte claramente corresponde a la corriente conductual, sin embargo, al analizar el decreto de manera integral se puede concluir que el empleado en primera instancia prefiere desarrollar su funcionalidad para que lo contraten, y, una vez contratado, prefiere desarrollar sus conductas (Del Pino Martínez, 1997; Delamare y Winterton, 2005).

Decreto 1228 de 2005

En el Decreto 1228 se establece lo relacionado con las comisiones de personal (DAFP, 2005i), sin embargo, al revisarlo no se encuentra nada sobre cómo las competencias pueden ayudar a otorgar las comisiones laborales. De modo que se infiere que esta metodología no es necesaria en este proceso.

Decreto 2539 2005

En el Decreto 2539 se establecen las competencias laborales generales para los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades mediante la definición de *competencia*. Además, las establece de manera funcional para todos los empleos comunes y define las competencias conductuales para todos los niveles jerárquicos (DAFP, 2005j).

En este decreto se define la *competencia* como:

la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los

conocimientos, destrezas y habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. (Decreto 2539 de 2005)

Las competencias se definen aquí de manera conductual, pero se enmarcan desde la funcionalidad del trabajo, lo que difumina la verdadera corriente en la que se clasifica la definición.

En el artículo 3 se establecen los componentes de las competencias laborales “con base en el contenido funcional de un empleo”, en esta parte se observa claramente que los componentes están enmarcados en la corriente funcional, sin embargo, al continuar en el mismo artículo están el inciso 3.2, “las competencias funciones del empleo”, y el 3.3 “las competencias comportamentales”.

En esta parte, y después de haber expuesto las definiciones de competencia, tanto funcionales como comportamentales, se establece que existe gran cantidad de difusión en la terminología sobre competencias, lo que genera confusión tanto en el ámbito de aplicación como en los niveles a aplicar, por la falta de alineación en los decretos analizados anteriormente. Es decir, al existir varias definiciones de competencias y establecer diferentes posiciones, la persona que aplica el decreto y el individuo a quien se le aplica quedan inmersos en vacíos sobre la terminología, como saber en qué momento debe aplicar las diferentes corrientes y cómo hacerlo (Gilbert, 2006; Henderson y Cockburn, 1994).

Acuerdo 127 de 2009

El Acuerdo 127 de 2009 establece la manera de “comprobar los requisitos mínimos para el empleo objeto de concurso”, así como “las pruebas o instrumentos de selección que tendrán como finalidad apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos, respecto de las competencias requeridas para desempeñar con eficiencia el empleo para el cual está concursando” (DAFP, 2005a).

Al revisar el acuerdo no se halla relación entre los requisitos exigidos para concursar y las competencias laborales estipuladas en el Decreto 2539. Es decir, no hay conexión entre la forma en que se realiza el concurso y la evidencia de la competencia laboral que debe tener el empleado que concursa.

Por ejemplo, en el artículo 21, “puntuación de los factores de la prueba de análisis de antecedentes”, los factores son experiencia y docencia, pero en nin-

guna parte se dice qué valor porcentual se puntúa en las competencias que el concursante debe tener para poder desempeñar el cargo. Pareciera que las competencias solo se evidencian en los títulos y la experiencia, tal como lo presenta el artículo 22, “criterios valorativos para puntuar la educación formal”, y el inciso 1.1, valoración de “estudios no finalizados”. Esto permite destacar que las competencias siempre se rastrean desde el conocimiento y la experiencia, factores predominantes en la corriente funcional.

Decreto 3626 de 2005

El Decreto 3626 establece las funciones y los perfiles del rol de los empleos de la DIAN a través de la Subsecretaría de Desarrollo Humano (DAFP, 2005k). En el análisis se encontró la descripción del perfil del rol (artículo 2), en donde se hace referencia al comportamiento; las habilidades; los requisitos de estudio; los objetivos, metas y mediciones; los indicadores verificables y el impacto del empleo. Así mismo, no se identifica o establece alguna corriente, pues todos estos factores son una mezcla del proceso del trabajo, mas no realmente del desarrollo del empleado dentro de un contexto laboral.

En el artículo 13, sobre “el contenido de la convocatoria”, no se identifica ningún requisito que exija o establezca qué competencias mínimas debe tener el concursante para poder ser elegido, lo que indica que toda la evaluación del concurso se dirige hacia la funcionalidad del puesto (Candel, 2012).

Investigación cualitativa

El proceso de investigación cualitativa se realizó mediante el *software* Atlas Ti, parametrizado como se expone a continuación (Muhr y Friese, 2004). Para la corriente funcional se tienen en cuenta las palabras *funciones* y *funcional* (en singular o plural); para la corriente conductual, las palabras comportamiento y conducta (en singular o plural); para la corriente constructivista, la palabra *construcción* (en singular o plural).

Después de lo anterior se cuentan las palabras con la herramienta de análisis “examinador de palabras” (Cuevas, Méndez y Hernández, 2014) y de ello se deriva un proceso metodológico inductivo (Bernal, 2010) que permite obtener resultados (Sampieri, Collado y Lucio, 2010).

Tabla 6. Códigos de Atlas ti.

Corriente	Palabras clave
Conductual	Funciones, funcional
Funcional	Comportamiento, conducta
Constructivista	Construcción de competencias

Fuente: Elaboración propia.

Para el manejo de Atlas ti se tienen en cuenta, como documentos primarios, las leyes, decretos y acuerdos analizados anteriormente. De este modo, se obtienen 13 documentos primarios que se analizan en dicho *software* con todas las palabras clave de todas las corrientes.

En la primera columna de la Tabla 7, en donde se menciona la palabra “competencia”, se puede ver que la normatividad que más se utiliza es el Decreto 2539, con un 28,71%. Esto se debe a que este marco normativo establece y define las competencias funcionales como de comportamiento para los empleados públicos.

En la segunda columna se evidencia que el Decreto 1227 es el documento con mayor énfasis en la corriente funcional con el 17,55%. Esto sucede porque en este

decreto se definen las diferentes clases de empleos y esto obliga a mencionar el desarrollo de los mismos.

La tercera muestra que el Decreto 2539 tiene el mayor uso de la palabra conductual y comportamiento con un 40%, pues esta normatividad presenta los diferentes comportamientos que deben tener los funcionarios públicos.

La cuarta y última columna expone que casi no hay uso de la corriente constructivista o que hay un posible desconocimiento de ella. Esto se debe a la complejidad de establecer las competencias en conjunto entre empleados y empresa por cuestiones de tiempo, es decir, los gerentes públicos o personas que están encargados de las visiones de las instituciones permanecen por poco

Tabla 7. Orientación de las normas en las competencias laborales según la normatividad.

Corriente	Competencia		Funcional		Conductual		Construcción	
	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual
Carta Iberoamericana de la Función Pública	14	6,70%	42	13,17%	2	10,00%	1	33,33%
Ley 909	24	11,48%	9	2,82%	1	5,00%	0	0,00%
Decreto 760	0	0,00%	14	4,39%	0	0,00%	0	0,00%
Decreto 765	23	11,00%	17	5,33%	0	0,00%	0	0,00%
Decreto 770	13	6,22%	30	9,40%	0	0,00%	0	0,00%
Decreto 775	12	5,74%	31	9,72%	0	0,00%	0	0,00%
Decreto 780	4	1,91%	12	3,76%	2	10,00%	0	0,00%
Decreto 785	26	12,44%	41	12,85%	0	0,00%	0	0,00%
Decreto 1227	15	7,18%	56	17,55%	3	15,00%	0	0,00%
Decreto 1228	0	0,00%	6	1,88%	0	0,00%	0	0,00%
Decreto 2539	60	28,71%	29	9,09%	8	40,00%	1	33,33%
Acuerdo 127	3	1,44%	9	2,82%	0	0,00%	1	33,33%
Decreto 3626	15	7,18%	23	7,21%	4	20,00%	0	0,00%
Total	209	100%	319	100%	20	100%	3	100%

Fuente: Atlas Ti (2015).

Cuadro 8. Orientación de las normas en las competencias laborales a nivel general

Corriente	Subtotal		Total	
	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual
Competencia	209	37,93%		
Funcional	319	57,89%	319	93,27%
Conductual	20	3,63%	20	5,85%
Constructivista	3	0,54%	3	0,88%
Total	551	100%	342	100%

Fuente: Elaboración propia.

tiempo y ello da lugar para la retroalimentación y la construcción de las competencias.

Por último, se presenta un análisis general de las corrientes y su peso en las normatividades. Con el cuadro 8 se puede concluir que la normatividad colombiana que se analizó se dirige o está orientada en su proceder jurídico hacia la corriente funcional de las competencias laborales. Esto se descubre cuando se analiza que la corriente funcional tiene un 57,89% en el subtotal y 93,27 % en el total.

Conclusiones

Es claro que la normatividad revisada se orienta directamente hacia la corriente funcional, aunque en algunas ocasiones se intenta dar oportunidad a la co-

rriente conductual de participar en el desarrollo del personal público.

En las leyes colombianas se nota una difusa línea entre la corriente funcional y la conductual, ya que para escoger al personal se aplica el significado de la funcionalidad del puesto del servidor público, mientras que al realizar la evaluación de desempeño del individuo hay una inclinación por la corriente conductual al evaluar el comportamiento del trabajador dentro del contexto de la organización. Esto último puede generar confusiones en el empleado porque no sabría hacia dónde orientar sus esfuerzos.

Es importante que el Gobierno nacional defina una clara línea de criterio a seguir, pues esto permite un mejor manejo de los empleos públicos y, a su vez, los

empleados saben hacia a donde dirigir sus esfuerzos en el cumplimiento de las metas institucionales.

Debido a la cantidad de empleados sobre los que debe legislar el Gobierno nacional, es importante que, en complemento de los decretos, se presenten competencias propias de cada entidad o empleo. Es decir, cada empleo tiene su propia función, finalidad y características que implican mayor especificidad para la ejecución del trabajo. Por ejemplo, las competencias de un policía deben ser diferentes para un trabajador de la DIAN que para un docente de colegio o universidad, así tengan la misma función.

Para una mejor comprensión de la corriente de las competencias laborales en el manejo del empleado público en Colombia se propone que la corriente funcional se oriente al trabajo de cada institución de acuerdo con sus propias metas, que pueden ser generales a los empleados públicos. De esta manera, se puede controlar un poco más la diversificación del empleo (según artículo 1.º del Decreto 770 sobre el "ámbito de aplicación"). Por otro lado, las competencias de cada institución (las propias) pueden ser conductuales de acuerdo a su fin y, con ello, es posible buscar la eficacia en el desempeño. Así, al evaluar y ascender se dirigen a la institución como tal y no al empleo público o la configuración del mismo.

En toda la normatividad analizada, el sistema de reclamaciones por las presuntas irregularidades en el concurso se manifiesta de acuerdo con el proceso de selección, es decir, en relación con los días hábiles para reclamos, quién debe reclamar, cómo se dirime un reclamo y quién gana en un empate, pero en ningún momento se hace referencia a la metodología de irregularidades o a la selección de las personas con base en las competencias laborales.

Al revisar las etapas de selección o concurso (artículo 9 del Decreto 3626) se encuentra que en las etapas de convocatoria, divulgación, reclutamiento, aplicación de pruebas, conformación de lista de elegibles y en el periodo de prueba no se presenta ningún proceso metodológico para evaluar o identificar las competencias (indiferente de la corriente) respecto a la eficiencia en el desarrollo del cargo.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1: Las sesenta competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

ANTA. (1997). *A guide to the Competency Standards for Assessment*. Sydney: Australian National Training Authority.

Atlas ti. (2015). *Atlas.ti7 (Version 7.5.4)*. Berlín: Scientific Software Development GmbH.

Barnett, R. (1994). *The Limits of Competence. Knowledge; Higher Education and Society*. Londres: Open University Press.

Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: a Criterion-centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185.

Basoredo, C. (2011). Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. *Anales de Psicología*, 27(2), 457-472.

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Bogotá: Mc Graw Hill

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Para administración, economía y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

Blas, F. A. (2007). *Competencias profesionales en la formación profesional*. Madrid: Alianza Editorial.

Bogoya, D. (2000). *Competencias y proyectos pedagógicos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Boterf, G. L. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager, a Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Candel, M. J. (2012). *Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego*. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia, España.

Caves, R. E. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92.

- Correa Bautista, J. E. (2007). *Orígenes y desarrollo conceptual de la categoría de competencia en el contexto educativo*. Bogotá: Universidad del Rosario, Serie Documentos de Investigación, 33.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y Desa Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (NU). (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Presentado en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra Bolivia.
- Cuestas, S. A. (2001). *Gestión de competencias*. La Habana: Editorial Academia.
- Cuevas, A., Méndez, S. y Hernández, R. (2014). *Manual de introducción a Atlas.ti 7*. México: Universidad de Celaya.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005a). Acuerdo 127. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005b). Decreto 760. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005c). Decreto 765. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005d). Decreto 770. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005e). Decreto 775. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005f). Decreto 780. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005g). Decreto 785. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005h). Decreto 1227. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005i). Decreto 1228. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005j). Decreto 2539. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005k). Decreto 3626. En, F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005l). Incidencia de la Carta Iberoamericana de la Función Pública en el Desarrollo de la Ley 909 de 2004. In F. Grillo y M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela de Administración Pública (ESAP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2005m). Ley 909 de 2004. In F. Grillo & M. Arias (Eds.). *Carta Administrativa Vol. 5* (pp. 101). Bogotá: Escuela de Administración Pública (ESAP).
- Del Pino Martínez, A. (Ed.). (1997). *Empleabilidad y competencias: ¿nuevas modas?* Barcelona: Asociación Española de Dirección de Personal, Aedipe.
- Delamare, D. F y Winterton, J. (2005). What is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana, breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.

- Gilbert, P. (2006). La compétence: concept nomade, significations fixes. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12(2), 67-77.
- Hall, E. y Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences: "Germans, French and Americans"* (Vol. 9). Yarmouth: Intercultural Press, Inc.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.
- Hyland, T. (1994). *Competence, Education and nvoS. Dissenting Perspectives*. Londres: Cassell.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Lucia, A. D. y Lepsinger, R. (1999). *Art & Science of Competency Models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martínez, C., Marrero Fornaris, C. E. y Sánchez Rodríguez, A. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. *Ciencias Holguín*, 11(2), 1-14.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mertens, L. (1997). *Sistema de competencia laboral*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectiva. Montevideo.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Muhr, T. y Friese, S. (2004). *User's Manual for Atlas*. Berlin: Atlas. ti Scientific Software Development GMBH.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.
- Pujol, J. (1980). *Análisis ocupacional: manual de aplicación para instituciones de formación profesional*. Montevideo: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor).
- Robert, D. (1997). *Formación basada en competencia laboral: alcances de la metodología de grupos de oficios aplicada en Francia*. Ponencia presentada en Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Montevideo.
- Royo, Carlos. (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria*. (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Royo, C. y Del Cerro, R. A. (2005). *Revisión teórica de las competencias: su origen, concepto y escuelas más importantes. ¿Hacia dónde se dirigen?* En, J. Romy, R. García y J. Eulogio (Eds.). *Psicología social y problemas sociales*. Vol. 4 (pp. 453-460). España: Biblioteca Nueva.
- Sampieri, H, Collado, F, y Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL.
- Schmieder, R.A, & Frame, M.C. (2007). Competency modeling. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 85-87.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Canadá: John Wiley & Sons.