

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN NUEVO DESAFÍO EN LA EDUCACIÓN HOY

Tania Stegmann Salazar
Psicóloga
Magíster en RR.HH.
Consultora en Gestión Escolar
(Certificada por Fundación Chile)

SURGIMIENTO DEL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS

Las organizaciones de hoy son muy distintas a las de ayer, han sufrido muchas transformaciones producto de los múltiples cambios que diariamente surgen en el mundo, los cuales influyen notoriamente en el diario accionar de cada institución; ello implica que cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor y la desconfianza que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la institución y nuestra misión en ella. Ya que a innovación exige aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos, las competencias son fundamentales para la supervivencia de toda organización escolar, pues se refieren a la capacidad para adquirir conocimientos, adaptarse y cambiar.

Muchos directivos de las organizaciones del mundo empresarial, particularmente en organizaciones del sector servicio como es la educación, señalan que el mayor activo de su institución es su **Capital Intelectual**, por lo tanto, la clave de una buena gestión radicaría en cómo gestionarlo. El Capital Intelectual, *"es la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una institución que le dan a ésta una ventaja competitiva"* Por lo anterior, se hace necesario que los directivos identifiquen a aquellos que producen este capital dentro de su institución, los incentive a compartirlo y se preocupe de gestionarlo. En este sentido se entiende que el conocimiento es el producto del procesamiento que realiza el cerebro humano respecto de la información almacenada, y además "el conocimiento es la guía, el mapa que nos permite actuar sobre la realidad desde una perspectiva determinada". De esta manera, generar Capital Intelectual implica tanto procesar la información de manera inteligente, como actuar en el mundo desde una perspectiva novedosa.

Es relevante mencionar que, de las innumerables herramientas propuestas para llevar a cabo la gestión del Capital Intelectual, la que se ha perfilado como la más poderosa y efectiva es la **Gestión por Competencias**, pues es la única herramienta de gestión que hasta hoy ha servido para identificar y administrar el Capital Intelectual y ha producido resultados económicos. Ello, debido a que las personas no sólo piensan, sino que también actúan, y al actuar producen resultados. Precisamente de ello tratan las competencias, de

los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar para alcanzar ciertos resultados.

El enfoque de las competencias se ha aplicado en las principales empresas y consultoras del mundo, además de los gobiernos y organizaciones empresariales y sindicales, por lo tanto, es claro que su uso se ha generalizado en el mundo occidental. (Stegmann, Troncoso y Gallardo, 2001)



Figura 1: Implicaciones de las Competencias laborales
(INTECAP, 2001 en Barrios y Fong, 2002)

El concepto "competencias" ha cambiado de forma significativa durante el último tiempo, en un comienzo se le usó para identificar las competencias esenciales para un puesto específico de trabajo (competencia laboral), con exclusión de las competencias enseñadas comúnmente en la escuela. En la actualidad, este concepto comprende no sólo las competencias académicas básicas sino también, una gran diversidad de actitudes y hábitos esenciales para el correcto funcionamiento de sociedades tecnológica y productivamente exigentes.

Para Del Campo (2000) el concepto fue desarrollado originalmente, en 1973, por David McClelland, de la Universidad de Harvard y su primera aplicación fue en la United States Information Agency. Actualmente es posible encontrar muchas definiciones acerca de las Competencias, algunas de las más utilizadas, son:

"Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos" (Levy Leboyer, 1997)

"Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización escolar concreta." (Pereda y Berrocal, 1999)

Como se observa en la figura siguiente, la parte visible del iceberg conductual.

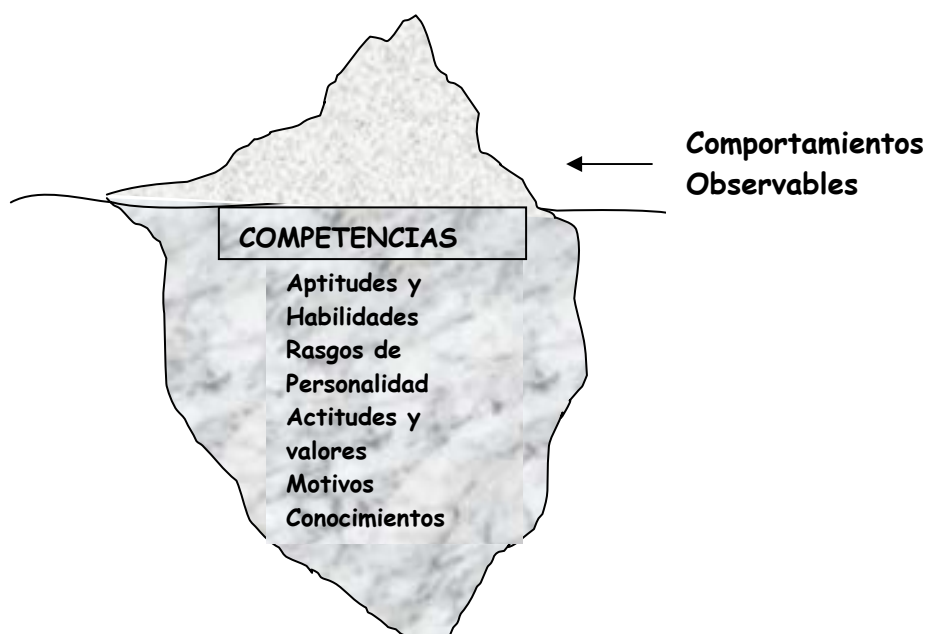


Figura N° 2: Las Competencias como Comportamientos Observables en el Iceberg Conductual (Pereda y Berrocal, 1999)

Siguiendo a Pereda y Berrocal (1999), para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso que, en ella estén presentes una serie de componentes:

En donde:

- **Saber:** es el conjunto de **conocimientos** que permiten a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas".

- **Saber Hacer:** son las **habilidades y destrezas**, es decir, la capacidad de aplicar los conocimientos que la persona posee en la solución de problemas que su trabajo plantea. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar) Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí.
- **Saber Estar:** son las **actitudes e intereses** acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social, es decir, que los comportamientos de la persona se ajusten a las normas y reglas de la organización escolar. Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes ya que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- **Querer hacer:** son los aspectos **motivacionales**, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos que componen la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- **Poder hacer:** se refiere a las **características personales y de la organización escolar**, es decir, que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia. Cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

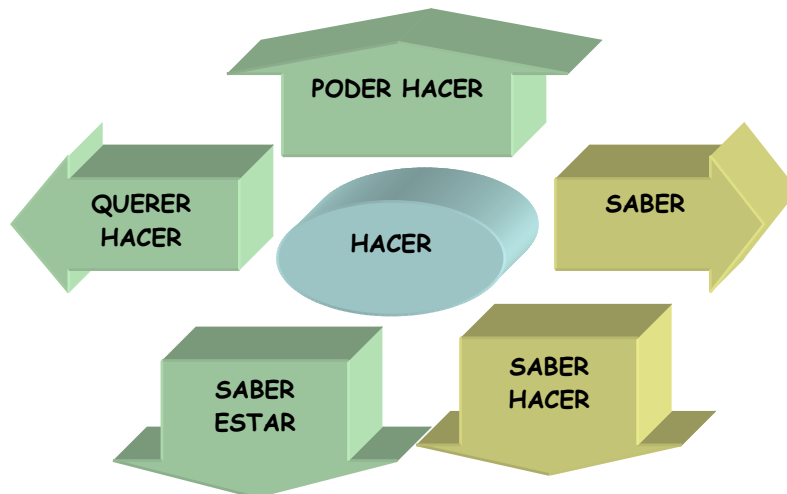


Figura N° 3: Componentes de Las Competencias
(Pereda y Berrocal, 1999)

Cada comportamiento incluido en una competencia, se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes antes descritos. Al respecto, "las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una

competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral." (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993; en Pereda y Berrocal, 1999)

En efecto, todos los elementos en conjunto llevan al desempeño laboral; la interacción de ellos es lo que permite establecer distintos niveles de desempeño laboral y si no existiera satisfacción con el desempeño, se podrían evaluar e intentar someter a mejora.

De los componentes antes expuestos, tradicionalmente se ha enfatizado dos: los conocimientos y las habilidades y destrezas (Saber y saber hacer), ambos se dan por descontados cuando se posee un título profesional; sin embargo, estos componentes tangibles de las competencias, pese a ser necesarios no están ligadas a un desempeño superior, sino los componentes intangibles, aquellos asociados con valores, motivaciones y actitudes, que son los que se asocian con un alto desempeño laboral. A diferencia de los tangibles, éstos últimos son difíciles de desarrollar, por lo que obligan necesariamente a cuestionar los actuales procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal docente, administrativo y directivos de nuestros establecimientos educacionales.

Dados estos componentes, es posible comprender otras definiciones de competencias, tales como:

Es "un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinando y movilizandorecursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente" (Le Boterf, 2000)

"Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer" (Mertens, 1997) "Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo." (Ibidem)

En síntesis, siguiendo a Claude Levy Leboyer (1997) podríamos entender a las **Competencias** como: *"comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación".* Respecto a la gran variedad de definiciones, la misma autora afirma que: *"a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años."*

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Como se ha señalado anteriormente, las aptitudes y la personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas, en tanto que las Competencias se refieren a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir bien una tarea o misión, dependiendo directamente de las experiencias recibidas.

Es por ello que, para conseguir que los conocimientos de las personas sean explícitos y compartidos y generen valor para la organización escolar, es decir, sean el "Capital Intelectual" de la organización es necesario crear un ambiente en el que la organización escolar y las personas se comprometen en un proceso de aprendizaje continuo, este se facilita cuando la misma Dirección:

- Diseñe y dirija el proceso de cambio organizacional.
- Implante un estilo de dirección abierto al cambio, participativo,
- Propicie una cultura que favorezca la toma de decisiones por parte de los miembros de la organización
- Cuenten con un modelo de Gestión por Competencias
- Aplique el Modelo de Gestión por Competencias a la gestión del Recurso Humano
- Diseñe, implemente y evalúe los Programas de Capacitación (aspectos técnicos y actitudinales) que exige un sistema de gestión del conocimiento.
- Reconozca méritos en la utilización del sistema y los aportes por cada empleado, en función de su aporte de valor a la institución.

De hecho, el Ministerio de Educación, en las "Orientaciones de la Política Educativa 2003-2006", sostiene que para lograr calidad en la educación se impulsará una buena gestión escolar; es decir, una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar.

La definición de gestión planteada por el MINEDUC, supone tres componentes inseparables y fundamentales:

1. **Pensamiento Sistémico y Estratégico:** Es sistémico ya que en este proceso participan diferentes estamentos de la comunidad educativa que interactúan permanentemente y se afectan mutuamente. Es estratégico ya que implica el PEI del establecimiento: la visión, misión, valores, objetivos, estrategias que han de ser consideradas en los procesos de mejoramiento organizacional; tanto al realizar el diagnóstico de la situación actual del establecimiento, como al identificar los posibles cursos de acción conforme a los objetivos de mejoría previamente identificados y al evaluar la implementación de las acciones y ejercer el "control de la gestión". Evidentemente, cada una de estas etapas requiere de amplias competencias profesionales e interpersonales.

2. **Liderazgo Pedagógico:** El liderazgo es el proceso mediante el cual los gestores tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren *metas de trabajo prefijadas*”, ello incluye al director y su Equipo Directivo y es Pedagógico ya que su Equipo Docente participa y se involucra en la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras.
3. **Aprendizaje Organizacional:** La esencia de las nuevas formas de organización escolar es la formación de un equipo, es decir, un grupo de personas con competencias complementarias, que comparten un objetivo común que trabaja coordinadamente bajo la dirección de un líder. Si en el establecimiento educativo sólo existen grupos y no equipos, entonces se requiere que se produzca un aprendizaje que es el eje de la transformación educativa.

Si además consideramos el contexto de la Globalización y la Tecnología de la Información, para Pereda y Berrocal (1999), la respuesta a los desafíos antes planteados se encuentra en la **Gestión del Conocimiento**, es decir:

“la gestión del aprendizaje, obtenido en un momento y lugar determinados, para permitir trasladarlo y aplicarlo a otro lugar o momento, para obtener los resultados esperados en menos tiempo y con menos errores”. (Aledo, 1998 en Pereda y Berrocal, 1999)

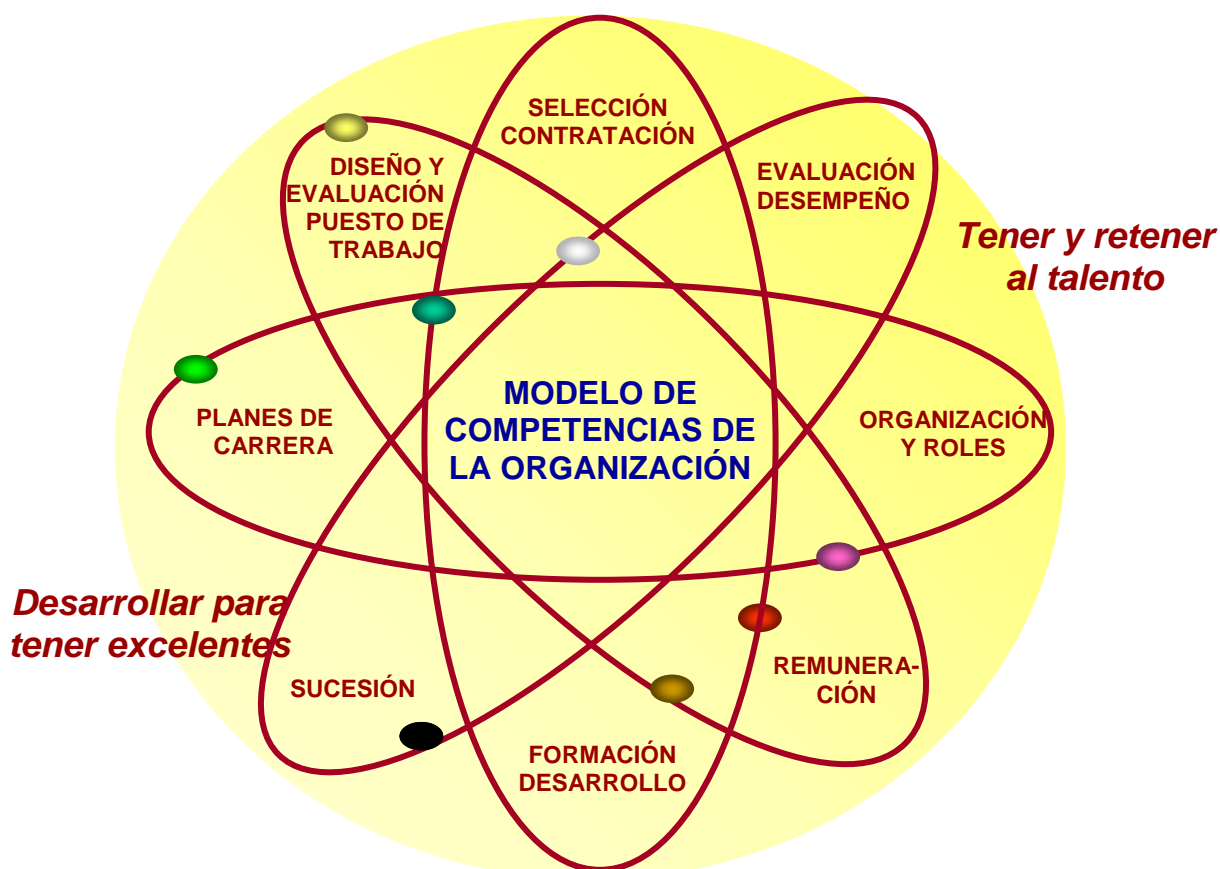


Figura N° 4: Aplicación de la *Gestión por Competencias* a la *Gestión de Recursos Humanos*. (H. Araneda, 2004, Fundación Chile)

Según Delgado (2000) la *Gestión Holística de Las Competencias*, se concibe como un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento y el aprendizaje organizacional.

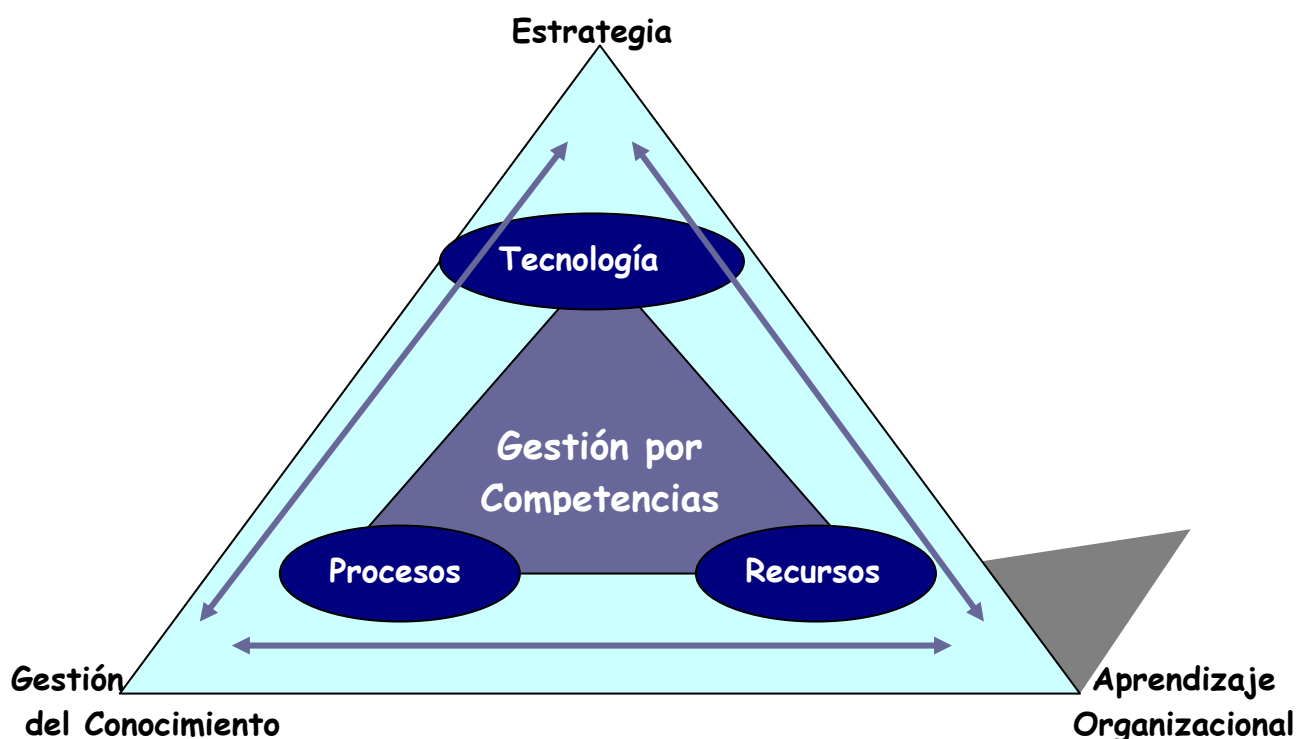


Figura N° 5: Un modelo para la gestión holística de las competencias
(Delgado, 2000)

Carvajal (2000) señala que un Enfoque de gestión basado en Competencias permite a la organización escolar que lo aplica correctamente:

- Vincular los esfuerzos del personal con la visión, valores y estrategias de la organización escolar.
- Integrar sistemas y procesos de Recursos Humanos, haciendo posible seleccionar, evaluar, asesorar y desarrollar al personal en base a criterios congruentes.
- Evaluar la disponibilidad para el cambio: antes de que éstos sean implementados.
- Responder al cambio.
- Preparación para el futuro: planeación de sucesión, entre otros.

En síntesis, para que la *Gestión por Competencias* sea eficaz tendrían que darse las siguientes condiciones:

1. Una decisión de la Dirección para implementar una gestión por Competencias

2. Una revisión de los elementos estratégicos, ya que junto con la comprensión integral de la organización escolar, es necesario contar con una clara definición de la visión, misión, valores y estrategia, con el objeto de disponer de un marco de acción para desarrollar el modelo de gestión de competencias más adecuado para cada organización escolar.
3. Seguridad que tanto los objetivos como la metodología de trabajo ha sido entendida por todos.
4. Que las personas de la organización adquieran un compromiso con el modelo
5. Definir el período de duración del modelo de Competencias que adopten
6. Dirigir y recompensar (no implica que sea monetariamente) el cambio

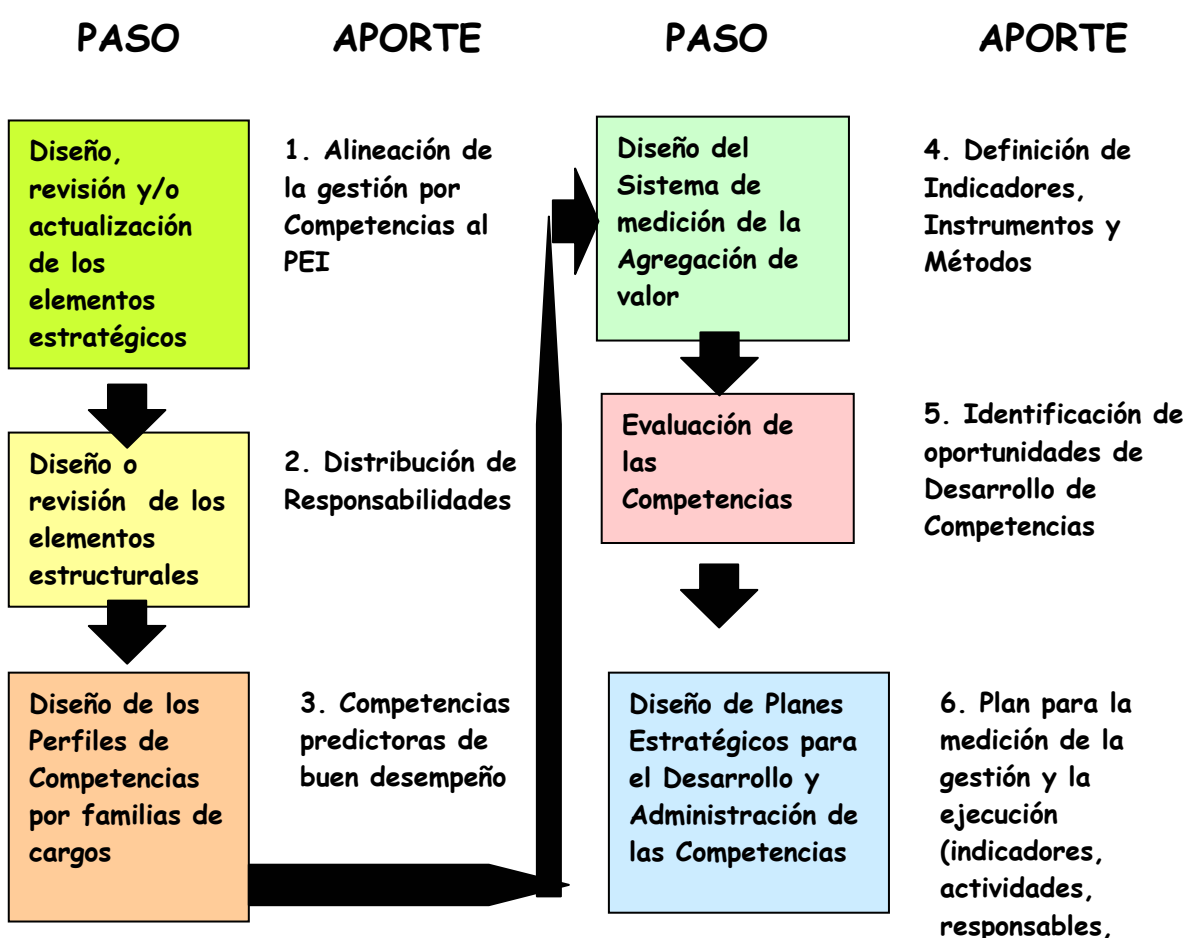


Figura N° 6: Pasos para generar la base de información e instrumentos para la Gestión por Competencias (Fuente: Delgado, 2000)

ENFOQUES TEÓRICOS ACERCA DE LAS COMPETENCIAS

Para Aguirre y Lavezzo (2001), el gran número de definiciones de competencias pueden ser agrupadas en tres grandes enfoques:

- El Enfoque Conductista: popularizado en los Estados Unidos
"El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona." Además, "en el conductismo se identifican las características de la persona que causa las acciones de desempeño deseado". (Mertens, 1996)

Por lo tanto, siguiendo a Boyatzis, se distinguen: competencias diferenciadoras (desempeño superior) y competencias umbral o mínimas (desempeño promedio)

- Enfoque Funcionalista: utilizado en Inglaterra
"El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa." (Mertens, 1996)

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa se deben formular en términos de su relación con el entorno.

- Enfoque Constructivista: utilizado por los franceses, entre ellos Le Boterf.
Este método construye la competencia a partir de la función que nace del mercado y de la persona, sus objetivos y posibilidades, por lo que incluye en el análisis a las personas de menor nivel educativo (Mertens, 1996). Aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, así como entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación.

TIPOS DE COMPETENCIAS

Las competencias se clasifican en distintos tipos, siguiendo el enfoque Funcional, al aplicarlas al mundo de las organizaciones, INTECAP (2001, en Barrios y Fong, 2002) las agrupa fundamentalmente en:

1. **Competencias Básicas (Fundamentales o Esenciales):** se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo; están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal y permiten el ingreso al mundo laboral, pues habilitan para el desempeño en un puesto de trabajo. Usualmente se relacionan con la comunicación como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales y las relacionadas con el ámbito numérico.
2. **Competencias Genéricas (Transversales):** se refieren a los comportamientos comunes a un mismo campo ocupacional, sectores o subsectores. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
3. **Competencias Específicas (Técnicas):** son los comportamientos laborales vinculados a un área ocupacional determinada o específica; se relaciona con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función o área funcional. Estas competencias no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

| SECTOR | AREA DE COMPETENCIA | SUBAREA DE COMPETENCIA O CAMPO |
|--------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TODOS | 1. Competencias Básicas* | 1.1 Adaptación al ambiente 1.2 Dominio de la lectura 1.3 Dominio de la escritura 1.4 Comunicación oral y receptividad 1.5 Aplicación de la matemática 1.6 Localización de la información |
| | 2. Competencias Genéricas o Transversales ** | 2.1 Planificación 2.2 Calidad 2.3 Administración de actividades 2.4 Administración de la información 2.5 Trabajo en equipo 2.6 Servicio al cliente 2.7 Productividad 2.8 Innovación 2.9 Uso de tecnología 2.10 Conservación del medio ambiente |

Figura N° 7: Tipos de Competencias
(INTECAP, 2001 en Barrios y Fong, 2002)

Los tres tipos de competencia se conjugan, para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir, las primeras, por programas educativos y de capacitación, y las otras en el centro de trabajo o en forma autodidacta. Por lo tanto, INTECAP (2001, en Barrios y Fong, 2002) señala: *"se dice que una persona es competente cuando posee las competencias básicas, genéricas y específicas necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con un puesto u ocupación laboral"*

IMPLEMENTACION DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Independiente del enfoque teórico utilizado y de la técnica específica que permita el levantamiento de las competencias, se comienza con el Análisis del PEI del establecimiento y se procede a elaborar un Diccionario o "Directorio de Competencia" que es el conjunto de competencias de conocimiento y de cualidades profesionales necesarias para que la organización escolar cumpla con sus objetivos.

El proceso incluye:

1. Identificar las competencias clave de la organización escolar (que se desprenden de la visión de futuro, direccionamiento estratégico y misión), para ello se ha considerado la siguiente documentación: PEI, Manual de Procedimientos, Reglamento Interno, Plan Anual, Manual de Descripción de Cargos, etc.
2. Identificar las competencias clave colectivas

| NIVEL DE COMPETENCIA | CARACTERÍSTICAS |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>4 Profesional</p> <p>* Algunos ejemplos de ocupaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ingeniero Industrial . Ingeniero Agrónomo . Administrador de Empresas (Grado de Licenciatura). . Pedagogo (Grado de Licenciatura). . Psicólogo (Grado de Licenciatura). . Economista (Grado de Licenciatura). | <ul style="list-style-type: none"> * Competencia para el diseño, planificación y análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo. * Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía. * Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía Laboral. * Responsable del diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para elaboración de productos o servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, productos, equipo, herramienta, aplicaciones de software y teorías para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa. * Posee un alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña, en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa. |

Figura N° 8: Competencias Colectivas
(INTECAP, 2001 en Barrios y Fong, 2002)

3. Identificar las competencias de cada estamento (directivos, docentes, administrativos y auxiliares) Para ello Gramigna (2000) señala que se contemplan los siguientes pasos:
- a. Análisis de los puestos de trabajo (por estamentos): Es necesario verificar si las misiones o planes estratégicos de los Departamentos son compatibles con la Misión y realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno, calificando los puestos de acuerdo a criterios:
 - Grupos Profesionales: incluye diversas categorías profesionales o especialidades profesionales.
 - Perfiles Tipo: Resulta de la agrupación de perfiles homogéneos dentro de un grupo profesional.
 - b. Definición del perfil de competencias requeridas: Implica listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello. Es necesario:
 - Diferenciar el cargo en sus diferentes facetas (nivel jerárquico, área profesional específica y cargos con los que tiene relación)
 - Asignar competencias genéricas, competencias de rol, y las competencias específicas (técnicas) o de Posición.
 - Hacer una prueba de competencia con algún colaborador de dicho cargo.

Como hemos visto, la identificación y la construcción de una competencia suponen:

- Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable
- Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub-procesos de la gestión del recurso humano: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

Finalmente, García Sáiz (2001) plantea que es necesario definir un conjunto de niveles que clarifiquen y diferencien el grado en que una ocupación la requiere, o en el que un trabajador la posee. Cada nivel se refiere a un grado de exigencia del dominio de cada competencia, por ejemplo:

- A. Alto, desempeño superior
- B. Bueno, sobre el estándar
- C. Mínimo necesario para el puesto
- D. Insatisfactorio

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguirre Alvarado, María Fernanda y Lavezzo Richards, Gian Piero (2001) Modelo De Competencias Para Ejecutivos: Una Aplicación Del Modelo Hay Mc/Ber. Tesis para optar al título de psicólogos de la mención organizacional. Universidad de Santiago de Chile. <http://www.abacolombia.org.co>
2. Alles, M. (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias Editorial Gránica, Buenos Aires, Argentina.
3. Barrios, E. y Fong, M. (2002) INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Producción) Diseño Curricular Basado en Competencias. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Santiago de Chile.
4. Carvajal, Lizbeth. (2001, febrero 21) Gestión por Competencias. PricewaterhouseCoopers. <http://ml.laborum.com/aplicaciones/contenidos/indicee.asp>
5. Del Campo, Rodrigo. (2000, enero) ¿Cuáles son sus Competencias? Volumen1, n° 29, Carrera Profesional, <http://www.micarrera.net/articulos.shtml>
6. Delgado M., Domingo J. (2000, septiembre 3) Modelos De Gestión Por Competencias. http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/competencias.htm
7. García Sáiz, Miguel (s/f) Lo último en RR.HH.: Gestión por Competencias. <http://www.canalwork.com/recursoshumanos/ultimo/index.html>
8. Gramigna, Maria Rita (2000, julio 26) Gestión Por Competencias: Una Opción Para Hacer a Las Empresas Más Competitivas. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm#Inicio>
9. Levy-Leboyer, Claude (1997, septiembre) Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana.
10. Le Boterf, Guy (2000, agosto) Gestión por competencias: ¿una necesidad para la competitividad? Entrevistado por Daniela Mora, Revista Conocimiento & Dirección (C&D), Publicación de Recursos Humanos. Edición N° 33. www.conocimientoydireccion.com
11. Mertens, Leonard. (1996, Diciembre) Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Publicaciones Cinterfor/OIT, Montevideo, Uruguay, 1ª Edición. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato (México) (Año 7, N° 2, p.19).
12. Pereda, S. Y Berrocal, F. (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.
13. Stegmann, T; Troncoso, R. y Gallardo, V. (2001) Proposición de un Modelo de Evaluación de Desempeño para la Gestión Actual de los Recursos Humanos tesis para optar al Grado de Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos, USACH, Santiago de Chile.