

# **Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo**

**Gabriel Lago<sup>1</sup>; Pablo Nadruz<sup>1</sup>**  
RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo es presentar una propuesta integradora de los componentes evaluación de desempeño y formación y desarrollo del enfoque de gestión de humana por competencias.

Para ello se realiza una breve reseña sobre los principales elementos que caracterizan un modelo de gestión de personas por competencias, con énfasis en los componentes de evaluación de desempeño y formación y desarrollo y se proponen recomendaciones para un adecuado ajuste entre estos.

Las principales sugerencias se relacionan con la implementación de acciones formativas diversas y complementarias (coaching, mentoring, asignación a proyectos, equipos de trabajos, aprendizaje colaborativo, entre otros, relacionadas con el “saber hacer”) las cuales se establezcan en un Plan de Desarrollo que apunten a disminuir brechas de desempeño.

Por otra parte, fortalecer a los evaluadores en la gestión de personas, para que sigan incorporando el modelo de evaluación por competencias y aprendiendo sobre como evaluar y retroalimentar a sus funcionarios.

Finalmente, consolidar en la cultura de la organización la importancia de la gestión por competencias, demostrando resultados que permitan involucrar y comprometer a todos los individuos a fin de lograr una alineación con la estrategia corporativa que apunte a la mejora del desempeño organizacional.

*Palabras clave: Competencias, Formación, Desarrollo, Evaluación del desempeño.*

---

<sup>1</sup> Unidad Académica: Administración, Facultad de Ciencias Económicas – UDELAR.

## 1) Competencias: un concepto multidimensional

En los tiempos que corren de cambios continuos y acelerados, se impone una nueva manera de administración, en donde la gestión por competencias se erige como una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas y permitir una mayor productividad y sostenibilidad de la entidad. Una gestión de personas integral desde el enfoque de competencias, para identificar la contribución que aquellas, principal activo, hacen al logro de los objetivos de la organización.

El concepto de “Competencias laborales” surge en la década de los 80’ como una nueva filosofía de gestión humana.

Comenzando por contextualizar el término “Competencia”, resultando interesante destacar su carácter de **polisémico**, esto es presenta varios significados y diferentes usos según el ámbito donde se aplique. Principalmente se destacan dos significados distintos<sup>2</sup>:

- i) Acción y efecto de competir. Idoneidad o incumbencia para encargarse de algo; o
- ii) Acción y efecto de competir en oposición a alguien o a algo.

Se podrían citar varias definiciones de autores clásicos o “gurús” en el tema (McClelland, Boyartizis (1982), Spencer & Spencer (1993), Levy – Leboyer (1997)) sin embargo se ha decidido optar por la siguiente concepción de Competencia laboral; “son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno”.

Respuesta de Calidad



<sup>2</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia> (Leído: 11 de diciembre de 2012)



Figura 1. Competencia, Adaptación de DeSeCo (2002, 2003), “Definition and Selection of Competencies”, OCDE.

Es importante tener en cuenta que dados los elementos que la componen una Competencia laboral se caracteriza por ser dinámica y contextualizada, ya que implica el entendimiento e interpretación de las condiciones resultantes desde el contexto para reflexionar y proceder a la acción (como queda ilustrado en la Figura 1). Aquí vemos la complejidad que entraña el concepto y lo interesante que resulta ello, pues ante nuevas demandas existirán nuevas respuestas, lo que se conecta con la transferencia de saberes e implica una adecuada gestión del conocimiento.

Las competencias se traducen en desempeños observables o verificables y como tales pueden ser evaluadas y definidas de acuerdo a estándares preestablecidos.

En esa línea de pensamiento se encuentran autores como (Pereda y Berrocal, 2004) que consideran las competencias como un conjunto de comportamientos observables que dan lugar a un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización específica.

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aporta la siguiente definición sobre Competencia laboral como “...la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el *desempeño constructivo* en una situación real de *trabajo* que se obtiene no sólo *a través de la instrucción*, sino también –y en gran medida- mediante el *aprendizaje por*

*experiencias en situaciones concretas de trabajo.*”, que nuevamente hace hincapié en la transferencia de saberes.

El tipo de demanda del contexto va a definir la estructuración de la competencia, es decir que dimensiones se ponen en juego para responder satisfactoriamente. Al respecto, las dimensiones a combinar ante cada situación son las que siguientes:

“**Saber o saber conocer:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)”.

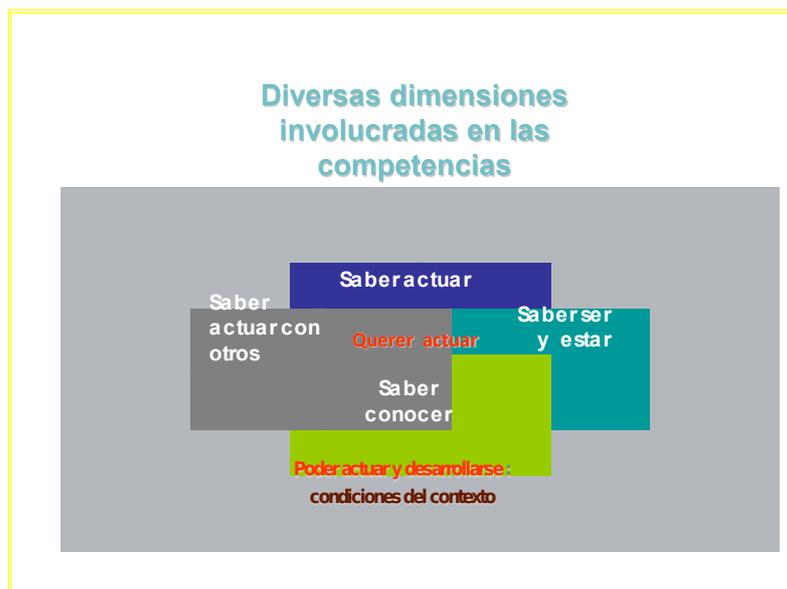
“**Saber Hacer o actuar:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales, habilidades cognitivas”

“**Saber actuar con otros:** Conjunto de habilidades de carácter social, orientadas al manejo de las relaciones interpersonales”.

“**Saber ser y estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas)”.

”**Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia”.

“**Poder hacer:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de accesibilidad y fomento a la acción del entorno”.



**Figura 2. “Dimensiones de las competencias” Fuente: Elaboración propia a partir de Fernando Vargas y Nina Billorou OIT/CINTERFOR (2012)**

Por otro lado, las competencias sólo son definibles en la acción, no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos con los que se cuenta. Saber, no es poseer, es utilizar.

## **1.1) Clasificación de las competencias**

Existe una amplia gama de tipologías de competencias entre las que encontramos:

- ♦ En función del abordaje: conductuales o funcionales
- ♦ En función de sus contenidos predominantes: técnicas, relacionales, actitudinales, básicas.
- ♦ En función de su alcance, y de mayor interés a efectos del presente trabajo, se pueden clasificar en:

### **Competencias organizacionales, claves o genéricas**

Son las que permiten a una organización llevar adelante los procesos centrales, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten cumplir con eficacia su misión y por tanto todos los empleados deben tenerlas.

Se identifican a partir de la misión, los objetivos y valores de la organización.

### **Competencias por familia de puestos o transversales por áreas**

Se identifican otras competencias que deben tener en común las personas que ocupan un mismo grupo de puestos o se desempeñan dentro de un área determinada de la organización, por ejemplo: finanzas, recursos humanos o servicios.

### **Competencias específicas de un puesto**

Son las competencias específicas por cargo que permiten identificar cuáles son los atributos distintos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia).

Para sintetizar lo analizado hasta el momento se puede considerar que “las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo tiempo” (Spencer & Spencer, 1993).

A partir de las diferentes concepciones presentadas sobre el término Competencias, se pueden extraer una serie de conclusiones:

1. La preocupación por la alineación de la Misión, Visión y Estrategia organizacional con los comportamientos de la gente.
2. La consideración de la competencia como un comportamiento observable y verificable y por lo tanto medible y gestionable (se puede evaluar).
3. La clara y repetida referencia a Competencias relacionadas con la gestión que advierte por un lado un mayor acento por la administración de personas y por otro el foco en el vector relativo a los cargos de conducción.
4. La búsqueda de altos estándares de desempeño respecto de las personas (productividad y efectividad), a través de la referencia a comportamientos de orden superior, exitosos o excelentes.

## **1.2) Beneficios y limitaciones de la gestión por competencias**

En este sentido, la Gestión humana por competencias es un enfoque y una herramienta que articula requerimientos de competencias de la empresa con aprendizaje continuo, desarrollo de capacidades dinámicas (personales y organizacionales) respuesta a los cambios y nuevas necesidades.

Instrumento potente para priorizar el factor humano en el proceso productivo dado que permite una aproximación confiable para determinar, desarrollar y evidenciar el aporte de las personas tanto a nivel organizacional como profesional y social. Así como para coadyuvar a un cambio cultural en la empresa (gestión por resultados u objetivos), a través de la incorporación de las llamadas Competencias organizacionales, claves o genéricas en los perfiles de competencia de cada institución.

Al respecto, (Pereda y Berrocal, 2004) señalan algunas ventajas de su utilización, “Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas; y focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados”, alineando objetivos individuales a los organizacionales, favoreciendo una mayor implicación y fortalecimiento de la cultura.

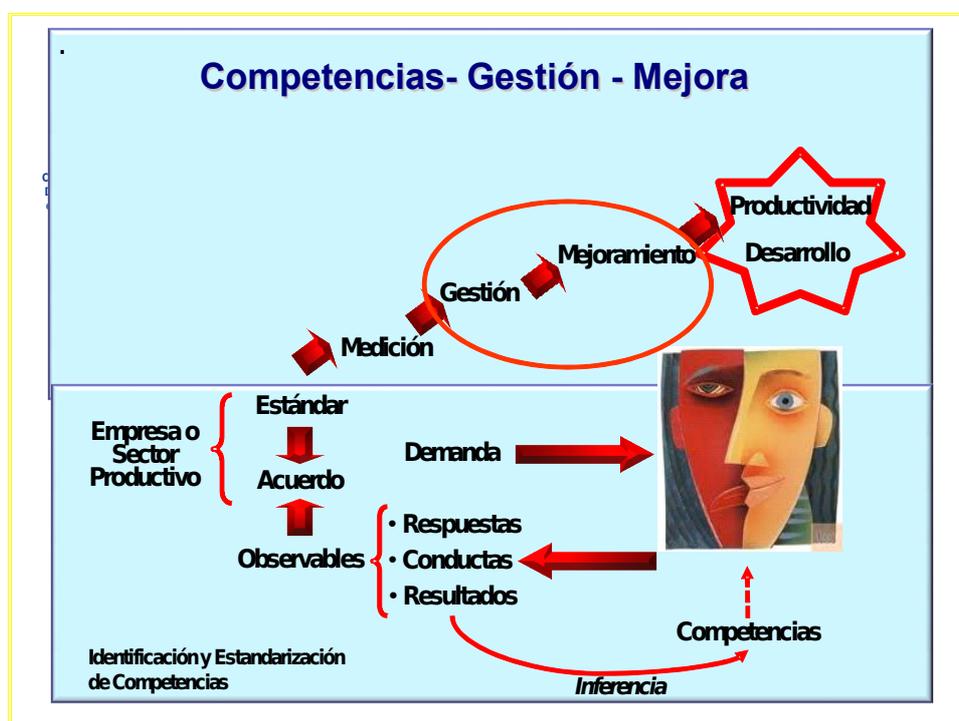


Figura 3. Beneficios de la Gestión por Competencias. Extraído de Vargas, Billorou OIT/CINTERFOR (2012)

No obstante ello, se debe tener muy en cuenta posibles **limitaciones** al introducir el **modelo de competencias** en una organización:

- ♦ Surgimiento de resistencias del personal por el cambio que implica para las personas.
- ♦ Alta inversión en capacitación de todo el personal para lograr un óptimo conocimiento de la filosofía de gestión por competencias
- ♦ Evaluación de desempeños meramente descriptivos y esquemáticos a través de verificaciones de actuaciones estáticas.

- ♦ Pobre comunicación y reforzamiento periódico del modelo en los empleados (ausencia de medición de impactos, consecuencias y/o mejoras).
- ♦ Tener expectativas muy altas en cuanto a tiempo/resultados.
- ♦ Falta de actualización y enriquecimiento del modelo implementado.

Vale destacar que son limitaciones claramente asociadas con las personas y no necesariamente de la herramienta, por tanto para su mitigación o disminución es recomendable la difusión amplia y genuina del modelo, su alcance y los resultados que se buscan con su aplicación en los trabajadores, así como resulta crítica, ante toda nueva forma de gestión que se desea implementar, la administración del cambio organizacional.

## **2) Componentes del modelo de gestión humana por competencias**

Las principales componentes o subsistemas que abarca un modelo de gestión humana por competencias son: diseño y evaluación de puestos de trabajo, selección y contratación, planes de carrera, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y compensaciones.

Cada subsistema tiene su propia complejidad y su manera particular de incluir competencias, pero para cada caso, tendrá que complementarse y adaptarse **“a la medida” de cada organización.**

Hay que advertir que el éxito del modelo está, como se mencionó, en la estrecha interconexión y coherencia interna (vertical/horizontal) entre las diferentes áreas de gestión. Su potencial, pues, se centra en la interconexión de los subsistemas en un sistema único.



Figura 4. Elementos de un modelo integral de competencias, Hooghiemstra (1994)

## 2.1) Diseño y evaluación de puestos de trabajo

La descripción de puestos por competencias depende, en primer lugar, de la organización del trabajo prevaleciente en la organización, no es lo mismo un contexto cambiante y dinámico (ejemplo: electrónica y comunicaciones) que otro más estable como el del ámbito público.

**Para la descripción de puestos bajo la filosofía de competencias**, no se parte de lo que el personal en la actualidad está haciendo en su puesto, sino de los **objetivos o resultados a esperar**. Partiendo de éstos, se analiza qué tipo de competencias colectivas e individuales hacen falta para lograrlos.

Este modelo de descripción del puesto (**perfil por competencias**) tiene consideradas varias dimensiones y clases de competencias: características personales, incluyendo educación formal, acciones capaces de realizar en la práctica, funciones y tareas capaces de realizar en el ambiente laboral específico y los resultados a esperar. Este esquema se puede complementar con: misión, visión y valores del puesto, procesos en que está participando como cliente proveedor, ubicación en el organigrama y flujograma, entre otros.

## 2.2) Reclutamiento y selección

La descripción del puesto y, especialmente, las competencias incluidas, son el principal referente para el proceso de reclutamiento y selección interna y externa.

Aquí aparece la sinergia con el resto de los subsistemas de gestión humana por competencias: **si existen los perfiles de puesto por competencias, se recurre a ellos; en caso contrario, se construyen en el momento y se integran al catálogo de puestos de la organización.**

Asimismo, las competencias clarifican a los posibles candidatos las capacidades requeridas, lo que les permite hacer una autoevaluación y detectar la brecha entre éstas y las suyas propias. Al mismo tiempo, la organización reduce, aunque no elimina, la posibilidad que se presentan candidatos que no cumplen con el perfil.

Esto permitirá incorporar a la organización y a sus puestos críticos aquellas personas que estén alineadas con lo que la organización necesita, de acuerdo al plan estratégico.

Una política de selección basada en competencias además de basarse en las herramientas tradicionales (currículo, pruebas de conocimientos, test de personalidad, entre otras), deberá necesariamente utilizar técnicas de carácter situacional que permitan detectar comportamientos puntuales que la persona manifiesta relacionados con la función en cuestión (por ejemplo: dinámica de grupos, centros de evaluación (Assessment Center), entrevista de hechos críticos o sobre conductas asumidas).

### **2.3) Planes de carrera**

El modelo de plan de carrera en la organización parte también del perfil de puestos por competencias, haciendo visibles y transparentes las posibles rutas de desarrollo profesional.

Nuevamente se denota la sinergia entre los componentes, ya que el mismo perfil (de entrada) disponible para la organización, sumado a los criterios de selección, permite al personal proyectar y planear su desarrollo, sea horizontal o verticalmente. De esta forma la persona puede orientar su aprendizaje hacia los requerimientos del puesto, que a futuro pretende ocupar y solicitar a la organización el apoyo necesario. Esto permite que el esfuerzo que la persona hace para aprender, se traduzca en mejorar su empleabilidad.

Para la organización es doblemente importante contar con un plan de carrera basado en competencias. Por un lado motiva al personal a formar parte de un proceso de aprendizaje permanente, que está relacionado con el cumplimiento de la expectativa de ocupar un puesto mejor remunerado, de mejor satisfacción laboral para la persona, o de ambos. Esta motivación influye, por lo general positivamente, en el desempeño individual y colectivo, así como en la productividad. Por otro, ayuda también, a generar igualdad de oportunidades independientemente del sexo, la raza o de otro factor.

No obstante ello, la construcción de un modelo de plan de carrera enfrenta, en la práctica problemas, y quizás (y sin quizás para el sector público) el dilema más grande a resolver sea cómo impulsar un plan de carrera cuando no hay suficientes vacantes o presupuesto asignado para ocupar al personal de manera que éste se desarrolle.

#### **2.4) Remuneración y compensación**

Relacionar el Subsistema de compensación con competencias es uno de los puntos más controversiales en la gestión humana por competencias.

Significa cambiar el Subsistema de remuneraciones, lo que implica modificar las bases de la relación laboral en cuanto al equilibrio entre compromiso de esfuerzo y retribución, donde intervienen muchos aspectos aceptados por la comunidad.

Fomentar un Subsistema de compensación por competencias, refleja el verdadero compromiso de la organización con el aprendizaje y las competencias, solidificando el modelo. Además los criterios de compensación resultarían más transparentes al introducir bases igualitarias según los desempeños demostrados.

Aunque en la práctica son pocas las instituciones que la han llevado adelante, la política retributiva debe formar parte del sistema general de gestión por competencias. Un sistema retributivo debe estimular el rendimiento, motivar y contribuir al logro de los objetivos corporativos.

**Una modalidad bastante aceptada tiene que ver con el establecimiento de un incremento anual al salario por lograr el desempeño de las competencias.** Generalmente, estos

esquemas parten del logro de los objetivos de las personas, y agregan un elemento que considera las competencias demostradas, requiriendo que se definan los niveles de desempeño por cada competencia. Éstos tienen que contemplar ejemplos de manifestaciones típicas de desempeño, según nivel, para hacer consistente la evaluación. Rankin (2001).

## **2.5) Formación y desarrollo**

La capacitación-formación es el subsistema de gestión humana que más se transforma al pasar de una modalidad tradicional a otra por competencias. Es concebido como el **centro del sistema de gestión del aprendizaje de la organización**.

En un contexto complejo de necesidad de adecuación y adaptación continua, la referencia de la capacitación es la organización de aprendizajes. La gestión de la capacitación, entonces, consiste en articular y hacer congruentes las diferentes modalidades a través de las cuales las personas y la organización aprenden. Incluye los distintos **acoplamientos del aprendizaje formal y del informal**, las nuevas herramientas de aprendizaje, aprovechando las tecnologías de la información, el balance entre facilitadores y ofertantes internos y externos, el desarrollo de contenidos y herramientas con centros de investigación y universidades, entre otros.

**Lo más significativo en el cambio de la formación es el enfoque de la relación entre formador y capacitando. Bajo competencias, esta relación pasa de la oferta a la demanda.**

Se pretende que el trabajador demande apoyo al formador (facilitador) para desarrollar aquellos componentes de la competencia donde se encuentran brechas de desempeño con respecto a lo deseado. El trabajador es capaz de determinar estas brechas, porque las referencias o estándares están definidos y son transparentes.

Como se dijo, **generalmente la formación por competencias empieza determinando la brecha entre el estándar de desempeño esperado y el real. El perfil de competencias y el plan de carrera son el marco en el cual el trabajador ubica la competencia a desarrollar.**

Así el trabajador va administrando su propio proceso de aprendizaje. Proceso que presenta dos claros beneficios sobre una capacitación tradicional: se capacita solamente donde hace falta (existencia de brecha) y el trabajador tiene que responsabilizarse de su proceso de formación.

De esta manera, **el aprendizaje se centra más en el individuo**, que es una de las características de la formación por competencias.

Sin embargo, como premisa fundamental para lograr ello se necesita tener una **política de acceso abierto y libre a la capacitación en condiciones similares de tiempo y de apoyos, para todo el personal (Democratizar la formación)**.

Por otra parte, la formación por competencias implica la elaboración de instrumentos de evaluación (tanto de conocimiento como de desempeño) basados en los perfiles de competencia normalizados, lo que aumenta la posibilidad de que, lo que se está evaluando y explicando, esté articulado con los resultados de impacto esperados.

### **3) Gestión del desempeño por competencias**

La gestión del desempeño por competencias incluye a la evaluación por competencias, esto es, va más allá de la evaluación ya que implica pensar o reflexionar acerca de los resultados del proceso evaluativo, para involucrar al superior inmediato de cada integrante de la organización, en su rol de responsable de promover el desarrollo de sus colaboradores.

La gestión del desempeño por competencias tiene por objetivo mejorar los resultados en el puesto y/o en el departamento o área, a través del desarrollo de las competencias de las personas y de la organización.

La gestión implica aprendizaje, tanto individual como grupal, que es la fuente de la innovación y la productividad. El evaluador incide en el aprendizaje mediante la reflexión conjunta con el evaluado. Pero, si se reduce la gestión del desempeño a la simple medición, existe una alta probabilidad de que se termine con una menor productividad en vez de mejorarla.

El aspecto probablemente más importante en la gestión del desempeño consiste en que es un proceso continuo, que refleja buenas prácticas de gestión que implican definir objetivos y dirección, monitorear y medir el desempeño y tomar las acciones correspondientes.



Figura 5. Gestión del desempeño por competencias. Extraído de Billorou, Vargas (2012).

El desafío es convertir las mediciones de los resultados en nuevos aprendizajes. Para esto se tienen a las competencias. La gestión consiste en identificar los aspectos de las competencias a desarrollar en el evaluado para que se logren los resultados esperados.

Como elemento fundamental aparece la retroalimentación constructiva (ver figura 5), que debe ser aplicada como un mecanismo de refuerzo positivo cada vez que sea necesario.

En este sentido, (Gil Flores, J.,2007) sostiene “El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño (definición del perfil por competencias y establecimiento de objetivos), la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación (asesoramiento, instrucción y desarrollo de competencias) y el reconocimiento a las personas (remuneración, promoción).”

### 3.1) Evaluación del desempeño

Para dar comienzo a este apartado se reflexionó acerca de que se entiende por **evaluación**, y a partir de la revisión bibliográfica se llega a que consiste en la emisión de un juicio de valor o toma de una decisión con respecto a determinada situación a partir del relevamiento y análisis de hechos o datos. Por tanto, comprende comparar un fenómeno o circunstancia con

determinada referencia o estándar, lo que implica la existencia de dos elementos importantes a tener en cuenta, por un lado, la bondad del estándar o referencia de comparación y por otro, las posibles limitaciones (racionalidad, información incompleta, subjetividad) de quien mide o evalúa.

Por su parte, el concepto de **desempeño** engloba lo que se hace, como se hace y los resultados obtenidos de acuerdo al qué y al cómo. Llevado al ámbito laboral se distinguen entonces dos posibles componentes de desempeño a evaluar, resultados (que objetivos se alcanzaron) y competencias (como se alcanzaron).

De acuerdo a lo anterior, la **evaluación del desempeño laboral** consiste en un proceso (con un inicio, recolección de información o evidencias de desempeño, y un fin, emisión de juicio, toma de decisión o retroalimentación) que realiza el jefe con su colaborador inmediato a efectos de ayudar a este último a continuar o corregir su actuación en la organización.

En este sentido, **la evaluación debe tener una periodicidad adecuada**, de forma que se puedan administrar correctamente y en forma oportuna los planes de acción acordados en la evaluación precedente, saber si se han sido cubiertos los objetivos específicos por parte de los evaluados, y luego además plantear los siguientes pasos a partir de este momento, propiciando los recursos necesarios para su aplicación.

La evaluación de desempeño como herramienta de gestión presenta una gran potencialidad para la mejora organizacional ya que a través de su implementación se pueden evidenciar dificultades de liderazgo en los niveles de supervisión, falta de integración y comunicación de las personas, de adecuación de la persona al cargo así como insuficiencias de capacitación y formación de los empleados, entre otros aspectos.

Como principales **objetivos** perseguidos por este Subproceso de gestión humana por competencias, se destacan los siguientes:

- ♦ Mejorar el desempeño y clima organizacional

- ♦ Alinear comportamientos del personal con los objetivos organizacionales
- ♦ Proveer retroalimentación al personal acerca de su desempeño
- ♦ Reconocer las mejoras en el desempeño del personal y motivar un desempeño superior, estimulando el “coaching” y una mayor comunicación.
- ♦ Medir la contribución del personal a la organización y/o recompensarlo en función a esto (Subsistema de Retribución)
- ♦ Contribuir a determinar posibles ascensos ante vacantes (Subsistema Selección y Plan de carrera)
- ♦ Determinar las necesidades de desarrollo/capacitación (Subsistema Formación)

Otro aspecto relevante de este instrumento de gestión humana es el relacionado con la generación o fortalecimiento del vínculo entre jefe y colaborador (contrato psicológico), pues si se lo aplica en forma responsable y adecuada puede propiciar un mayor diálogo entre ambas partes respecto a lo esperado de cada uno clarificando y satisfaciéndose expectativas. La evaluación debe ser entendida entonces, como un diálogo constructivo entre evaluador y evaluado que gira en torno a las conductas concretas observadas en la persona evaluada y **no en juicios de valor**.

Al respecto, socialmente, la evaluación de desempeño es un tema delicado y controversial en muchas organizaciones, ya que en él convergen la subjetividad de la percepción de las personas y la ambigüedad de la organización. Las percepciones pueden ir del escepticismo al temor, por la ambigüedad que caracteriza a la organización ante un instrumento de poder, como es la evaluación, que llega intrínsecamente a la persona, tanto en lo económico como en lo autovalorativo.

En este sentido, como lo afirman Fasano V. y Gómez C. (2008) “Otro elemento de peso está dado por la cultura y la historia de cada organización y la propia cultura o idiosincrasia del Uruguay. Salvo raras excepciones, las empresas no poseen una política de apertura desde los niveles altos hacia los bajos. Es decir, no existe una cultura establecida de comunicar a los empleados su desempeño, brindar retroalimentación, fortalecer las competencias bien desarrolladas...”. “Al no existir esta práctica de comunicación, tampoco existe la cultura de brindar y recibir feedback por el desempeño en cuanto a las metas fijadas en común acuerdo y en cuanto a competencias...”.

Más aun, “En muchas organizaciones, esta evaluación (de desempeño) se plantea como un procedimiento “antipático” o “burocrático”. “... en la primera oportunidad de aplicación genera roces, desconfianza y miedo al cuestionamiento que pueda haber de los empleados a los niveles evaluadores. O no se realiza por escaso desarrollo de las habilidades blandas de los jefes, quienes en muchos casos están muy capacitados técnicamente pero no poseen competencias tales como habilidades de comunicación o relacionamiento interpersonal fluido”.

Por tanto, crear en las personas la confianza de que la evaluación se hará de manera transparente, con respeto, confidencial y sin poner en riesgo su integridad son algunos aspectos a considerar sino se quiere ver socavada la herramienta desde sus inicios.

Para reducir esta posibilidad, se recomienda la incorporación de la figura del **verificador interno**, quien tiene la función de resguardar la calidad y equidad en el proceso de evaluación, así como resulta recomendable pensar en la elaboración de un **código de ética de la evaluación**.

Como reflexión final se debe tener en cuenta que “Evaluar es valorar los logros del empleado y los procesos que utiliza para alcanzarlos y comprender aquellos aspectos que debe mejorar. Creer en la capacidad que tiene el ser humano de crecer y superarse, y en lo importante que son los equipos, las interacciones personales y la organización como instrumentos de transformación, tanto en lo personal como en lo laboral.

### **3.2) Evaluación del desempeño por competencias**

Dados los conceptos descritos de evaluación de desempeño por un lado y de competencias por otro se puede llegar a determinar una definición de Evaluación del desempeño por competencias como:

el proceso de recolección de evidencias de la competencia (comportamientos observados), su comparación con el estándar o referencia, para la realización de juicios o tomar decisiones respecto a fortalecer áreas de desempeño en pro de alcanzar los niveles requeridos.

Los insumos que proporcionará tienen que ver con el estado actual de las personas evaluadas, en relación a las brechas, entre los comportamientos demostrados (competencias) y el grado

requerido para el cargo (perfil). Teniendo esta información se podrán definir objetivos de formación y acciones dirigidas a potenciar el desarrollo de las personas, de ahí el gran valor de esta herramienta.

Para destacar los beneficios de la evaluación de desempeño por competencia, seguidamente se presenta la tabla 1, que la compara con la evaluación tradicional:

**Tabla 1. Evaluación de desempeño tradicional vs por competencias. Adaptado de presentación taller Formación de Formadores, OIT/CINTERFOR, octubre 2012.**

<b>TRADICIONAL</b>	<b>POR COMPETENCIAS</b>
Utiliza escala numéricas o notas	Se basa en juicios de competencia
Se compara rendimiento individual con el grupal	Se compara el desempeño individual con el estándar (autodesarrollo)
Los evaluados no conocen a priori que les será exigido	Los evaluado conocen desde el inicio qué y cómo
El evaluado no participa en la fijación de objetivos	El evaluado participa en las decisiones
Generalmente por escrito	Centrada en evidencias de desempeño
El evaluador controla, es pasivo	El evaluador orienta y apoya, es activo
El evaluador fija el momento de evaluar	Es un proceso planificado y acordado

De acuerdo a lo descrito por Alles, M. (2006) "Si la organización trabaja con un sistema de gestión por competencias, se evaluará en función a ellas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área, y nivel de posición".

Asimismo esta autora aclara que "la evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto, siendo esto un aspecto clave del proceso".

Por otra parte, adoptando la distinción que hacen Grados, Beutelspacher y Castro (2006), en Gil Flores, J. (2007) "podríamos afirmar que la evaluación tendría **dos finalidades**: una de tipo **psicosocial** y otra de tipo **administrativo**. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos".

Sin embargo, en la gestión por competencias suele suceder que hay una confusión acerca del concepto desempeño y su medición. La descripción de competencias consiste, básicamente, en criterios de desempeño en los que el empleado tiene que demostrar su capacidad de realizarlos en determinadas condiciones.

Pero detrás del desempeño, entendido como la suma de las competencias demostradas y los resultados obtenidos, está el concepto de que no cualquier resultado interesa a la organización, sino aquellos que fueron logrados aplicando las competencias, que incluyen los procedimientos definidos, las reglas de comportamiento social establecidas y los valores expresados.

**En este sentido, a la organización corresponde determinar el peso a otorgar a ambos componentes, competencias y resultados, para llegar a una medición del desempeño, ya que mientras que los resultados presentan un horizonte temporal definido, las competencias son a largo plazo.**

Por otra parte, se distinguen tres **funciones o momentos de la evaluación por competencias**, Vargas y Billorou (2012):

- ♦ Diagnóstica (al inicio): determinar el grado de desarrollo de la competencia y necesidades de apoyo y formación.
- ♦ Formativa (durante): donde se monitorea el avance y desarrollo de las competencias
- ♦ Sumativa (al finalizar): determinar si se logró el nivel de desempeño requerido en una o varias competencias

Asimismo, como principales **herramientas y técnicas para la evaluación de competencias** se cuenta con el portafolio o bitácora de evidencias (observación de comportamientos y registro), evaluación multifuente (90° (jefe-colaborador), 180° (jefe/pares/clientes) o 360°), pruebas simuladas, test psicológicos grupales, centros de evaluación, entrevistas de incidentes críticos.

La evaluación de competencias privilegia entonces aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral.

No obstante, es menester apreciar la complejidad que presenta la evaluación de personas propiamente dicha y en el caso de la evaluación por competencias surgen dificultades con las que se deberá lidiar y minimizar, como afirma Gil Flores, J. op. cit. “encierra la dificultad que supone emitir juicios valorativos que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas”. “Cuando la evaluación se realiza en el seno de organizaciones, asumiendo el papel de evaluadores los propios miembros de la organización, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga. Atenuar este problema es posible cuando se hacen esfuerzos por sistematizar los procesos de evaluación y establecer procedimientos que impliquen la recogida de datos y evidencias en los que apoyar cualquier juicio de valor.

Por otra parte, las personas que actúan como evaluadores no siempre cuentan con la capacitación suficiente para llevar a cabo esta función”.

Otros aspectos críticos a tener en cuenta son los relacionados con:

- ♦ Cómo captar las complejas interacciones entre las distintas dimensiones que constituyen la competencia, por más claros y definidos que sean los criterios de desempeño.
- ♦ La necesidad de evitar una relación mecánica entre resultados y el nivel de competencia de los sujetos (influencia de las condiciones del contexto).
- ♦ La evaluación de las competencias colectivas, que se desarrollan en la interacción grupal y cómo reconocerlas desde la evaluación individual. Vargas y Billorou, Op.Cit.

En el caso que la empresa opere con un sistema de gestión de competencias, la evaluación se realizará teniendo en cuenta solamente las competencias relacionadas con el puesto evaluado, en la graduación requerida para el cargo. Es decir, la definición del Perfil debe ser por competencias y la Evaluación también.

#### **4) Formación y desarrollo de competencias**

Se dará comienzo a esta sección explicando a que nos referimos cuando hablamos de aprendizaje. Entendemos **el aprendizaje como un proceso de cambio relativamente permanente en el comportamiento de una persona generado por la experiencia**

(Feldman, 2005). Por tanto supone un cambio en el comportamiento de la persona, que debe ser perdurable en el tiempo y que ocurre a través de la práctica o de otras formas de experiencia (p.ej., observando a otras personas).

Al respecto, si partimos del concepto de competencia desarrollado en la sección 1, **aprender competencias** implicaría cambiar o transformar los recursos internos de la persona, esto es actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, para orientarlos hacia los objetivos comunes de la organización y lograr así una respuesta satisfactoria a las demandas del contexto. Tarea nada sencilla y para la cual se deberán utilizar más de una estrategia de aprendizaje para poder desarrollar competencias, dadas las diversas dimensiones que involucra la misma.

Algunos de los aspectos que caracterizan a la **Formación Basada en Competencias** y que se deben tomar en cuenta son:

- ♦ Se apoya en la identificación de competencias y criterios de evaluación que constituyen la referencia para diseñar la formación y evaluar el desempeño de los participantes.
- ♦ Considera el ritmo de aprendizaje de cada persona, a partir de la evaluación y autoevaluación permanentes basadas en los referentes y el seguimiento individualizado, así como diversas modalidades de aprendizaje.
- ♦ Promueve el reconocimiento social de las competencias logradas.
- ♦ Promueve la actividad reflexiva, la cooperación y la búsqueda de estrategias propias para lograr el desarrollo de la competencia.

Generalmente la formación por competencias empieza determinando la brecha entre el estándar de desempeño esperado y el real. El perfil de competencias y el plan de carrera son el marco en el cual el trabajador ubica la competencia a desarrollar. Así el trabajador va administrando su propio proceso de aprendizaje.

#### **4.1) Modalidades de desarrollo de competencias**

Para Bunk (1994) en Fernández Tejada y Navio Gámez, “la transmisión de las competencias (mediante acciones de formación) se basa en la acción. El desarrollo de la competencia

integrada (competencia de acción) requiere de una formación (o de un desarrollo según se trate) dirigida a la acción; es decir, puede y debe relacionarse con las situaciones de trabajo con el fin de que la competencia cobre su sentido genuino y global. De este modo, en los procesos de formación basada en competencias, los procesos de aprendizaje que se favorecen deben orientarse hacia la acción del participante tomando como referente el marco organizativo en el que la situación de trabajo es situación de aprendizaje”.

Existen una serie de **modalidades de desarrollo de competencias** que las organizaciones pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada, entre las que se destacan:

***El Coaching (Entrenamiento):*** Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres: individual, grupal y mixto.

El **individual** o coaching clásico, está diseñado para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.

El **grupal**, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.

El modo **mixto**, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

El punto central de esta estrategia lo constituye la figura del coach (Entrenador), quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone, una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas “a la medida”, y del seguimiento que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado.

***El Mentoring (Mentoría):*** Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como futuro.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en el caso del mentoring, la esencia está en el “contrato” de aprendizaje que marca la pauta del proceso de desarrollo. Se trata de establecer normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno.

**“El contrato de aprendizaje” (learning contract):** Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

**Auto-desarrollo:** Es un proceso de mejora individual sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y un alto grado de disciplina por parte del individuo. Por otra parte, al constituir un planteamiento de desarrollo estandarizado, y menos individualizado donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, puede provocar la deserción del sujeto.

**Los Centros de Desarrollo (Development Center):** Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto de trabajo del sujeto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un

Assesment Center (evaluación estandarizada del comportamiento). En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

***Rotación o enriquecimiento de la tarea:*** entre diversos puestos de trabajo con similar nivel de exigencia respecto a las competencias pero con focos diferentes en cuanto a las tareas a desarrollar, lo que hace crecer a la persona dentro de la organización proporcionándole una visión global e integral de la misma. Una modalidad la constituye las pasantías internas: participación en actividades de otra área o con colegas expertos en determinadas competencias.

***Aprendizaje colaborativo:*** Comunidades de aprendizaje y de práctica: Son encuentros grupales (por lo general de 3 a 8 personas) cuyo propósito explícito es compartir aprendizajes respecto de alguna competencia. Funcionan como equipos autodirigidos, no requieren la presencia de un facilitador. Pueden operar de modo presencial o virtual y sus aprendizajes se estructuran bajo la forma de “lecciones aprendidas”, las que son puestas a disposición de la organización.

***Internet o Intranet:*** Foros, repositorios, intercambio sincrónico o asincrónico. E-learning Se caracteriza por su capacidad de ofrecer contenidos, justo en el momento que es requerido, es flexible en cuanto a la adaptación de su contenido, rápido y de bajo costo.

## **4.2) Brechas de desempeño y necesidades de formación**

Luego de finalizado el periodo de evaluación de desempeño correspondiente se detectan ciertos distanciamientos entre el nivel alcanzado y demostrado por la persona en cuanto a las competencias definidas y el requerido según el perfil o estándar establecido. Es así que surgen las llamadas “brechas de desempeño” las cuáles se buscará superar con instancias formativas, es decir, originan necesidades de formación específicas.

Una correcta gestión del desempeño consiste en identificar los aspectos de las competencias a desarrollar en el evaluado para que se logren los objetivos buscados.

En este sentido, resulta necesario realizar un **análisis** de las **causas de la brecha** de desempeño identificada a la luz de diferentes dimensiones que varían según la empresa de que se trate, a modo de ejemplo:

- ♦ la política, sistemas y procedimientos de la organización,
- ♦ las metas y objetivos organizacionales,
- ♦ la existencia o no de apoyos (instancias y equipo),
- ♦ la disponibilidad de equipamiento y materiales,
- ♦ el grado de control sobre el propio trabajo,
- ♦ la calidad de las relaciones laborales,
- ♦ la cultura de trabajo y la comunicación
- ♦ el valor que se otorga al conocimiento y la innovación.

Análisis cuya finalidad radica en planificar la acción formativa que logre la mayor eficacia posible en la reducción progresiva de la brecha de desempeño, esto es lograr una óptima adecuación entre la necesidad o demanda formativa y la acción a desarrollar. En un proceso de mejora continua que parte de la identificación de la brecha y sus causas, continua por la planificación de acciones de desarrollo y culmina por aplicación y transferencia al trabajo para reflejarse en desempeños mejorados.

## **5) Integración Evaluación de desempeño por competencias y formación y desarrollo**

Para lograr una mayor integración entre estos subsistemas y afianzar las iniciativas que en esa línea se quieran implementar se recomiendan las siguientes acciones:

- ♦ **Diversificar la oferta (o pool) de instancias de formación** con las que puedan contar los evaluadores a la hora de diseñar el Plan de desarrollo del funcionario, sobre todo **modalidades de aprendizaje** o formación que impliquen **acción práctica e intercambio de experiencias**, esto es, talleres lúdicos sobre las competencias a desarrollar, aprendizaje colaborativo mediante el intercambio de saberes, rotación entre puestos de trabajo o enriquecimiento de la tarea, formación de grupos de trabajo para la solución sinérgica de problemas, pasantías o visitas a otras instituciones de similares características, análisis asincrónico de bibliografía vía Intranet, entre otros.

- ♦ Para “allanar el camino” y como buena práctica respecto a la gestión del conocimiento, se sugiere realizar un análisis y diagnóstico relativo a la identificación de los temas críticos para una gestión eficaz y eficiente de la organización y plasmarlo en un **Mapa de conocimientos** o saberes transversales y específicos a desarrollar, que nutrirá los Mapas de desarrollo individual.
- ♦ Crear la figura del **facilitador o capacitador interno** como referentes y encargados de la elaboración de **Programas de desarrollo del talento** interno (diseño de contenidos por competencias), para lo que ya existe un valor agregado generado (o camino andado) a aprovechar en beneficio de la organización.
- ♦ Generar **ofertas formativas internas**, “cápsulas” o paquetes formativos a medida, de acuerdo a la especificidad del giro de la Organización y conformar **Redes de formadores internos** aprovechando las capacidades y potencialidad existentes a la interna de la empresa.
- ♦ Un especial destaque por su potencialidad y riqueza en cuanto al desarrollo integral de la persona en la organización la constituyen las estrategias de **coaching y mentoring** por parte de jefes o gerentes. Al respecto, para llevar a la práctica tales modalidades se hace necesario previamente fortalecer y sensibilizar mediante talleres a los mandos medios y gerenciales en temas relativos a:
  - Liderazgo motivacional y asertivo
  - Comunicación efectiva
  - Gestión de personas y habilidades de relacionamiento interpersonal
  - Retroalimentación constructiva y positiva (fortaleciendo el vínculo Jefe/colaborador)
  - Visión estratégica/transversal
- ♦ Insistir y seguir perfeccionando en los evaluadores la tarea respecto al seguimiento periódico del desempeño de sus colaboradores, a través de la **sistematización** en la **recogida de evidencias de desempeño** (bitácora de incidentes críticos), para facilitar la reunión de devolución final, ya que la gestión de talentos es una responsabilidad que concierne a cada uno de ellos.

- ♦ Velar por que los **evaluadores** realicen **reuniones de feedback constructivas** y de reforzamiento positivo en pro de lograr efectivos espacios de diálogo e intercambio y una mayor fluidez en la interacción o contrato jefe/colaborador.
- ♦ Ofrecer y dar apoyo y asistencia a los evaluadores a la hora de la preparación del Plan de Desarrollo, a efectos de ayudar a sus evaluados a una mejora continua de su actuación en la organización (autoevaluación y autodesarrollo).

**A modo de cierre se plantean las siguientes reflexiones finales sobre la implicancia de los mandos medios para una aplicación saludable de la gestión por competencias:**

“Las pruebas demuestran que **el consenso de los mandos intermedios sobre las competencias está relacionado con unos mejores resultados** de la empresa. Si las organizaciones se toman en serio la gestión eficaz de las competencias, los resultados de este estudio demuestran que **la dirección de la empresa debe mantener un diálogo abierto sobre tales competencias**. Un debate permanente sobre las competencias permite a la dirección controlarlas de manera oportuna y **llegar a acuerdos generalizados respecto a su importancia**. Las empresas deben crear métodos que ayuden a conocer el punto de vista de los mandos intermedios sobre las competencias de la propia organización.

Los mandos intermedios son factores clave para la identificación y aplicación de las competencias, a menudo realizando actividades necesarias para facilitarlas.

Por consiguiente, **los mandos intermedios son catalizadores fundamentales para la determinación, el desarrollo y la aplicación de las competencias.**” Fragmento extraído del artículo “La gestión de competencias en la empresa para el logro de una mayor ventaja competitiva. La importancia de los mandos intermedios”. Adelaide Wilcox King, Sally W. Fowler y Carl P. Zeithaml.

Por otra parte, los **involucrados (usuarios)** son quienes deben **apropiarse del Sistema** de evaluación del desempeño, de manera que puedan visualizar el proceso de gestión de desempeño **como una herramienta que les aporta** a su propio trabajo y al logro de sus objetivos. Para ello resulta fundamental identificar las expectativas que en tal sentido éstos

tienen, gestionarlas y en la medida de lo posible satisfacerlas, así como verificar su cumplimiento.

**Con el fin último de continuar en el tránsito hacia una cultura de evaluación y de mejora continua de los desempeños individuales, grupales y organizacionales, orientada por una visión holística de la Institución.**

-----000-----

### **Bibliografía principal utilizada:**

- Alles, Martha (2006), Desarrollo del talento humano, Ediciones Granica SA. Argentina
- Cruz P. K., y Vega, G. M (2001): La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta.
- Fasano V. y Gómez C. (2008) “El éxito de la Gestión Humana: estudios de casos en Uruguay y estrategias para una efectiva implementación”, KPMG, Universidad Católica.
- Fernández Tejada, José y Navio Gámez, Antonio, El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación, Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España, en Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)
- Gil Flores, Javier (2007) “La evaluación de competencias laborales”, en Facultad de Educación. UNED.
- Hooghiemstra, T. (1994): Gestión integrada de recursos humanos, en Mitrani, A.; Daziel, M., y Suarez, I. (eds.): Las competencias, Barcelona, Planeta.

- Mertens Leonard (1996), Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, OIT/Cinterfor.
- Mertens, Leonard y Reyes, Mauricio (2011), Un entorno propicio para organizaciones sostenibles, Nuevo Vallarta, México, Presentación en Red Latinoamericana de gestión de personas por competencias y organizaciones sostenibles.
- OIT, “Contextualizar y dimensionar la gestión de recursos humanos por competencias en la organización”, (2008) Modulo G1, Centro Virtual de documentación OIT.
- OIT, “Gestionar el desempeño por competencias”, (2008) Modulo H2, Centro Virtual de documentación OIT.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- OIT, Billorou Nina y Vargas Fernando (2012) curso “Gestión del desarrollo y la capacitación por competencias”, Montevideo, BCU.
- Spencer y Spencer. (1993) Competence at Work: Models for Superior Performance.
- Rankin, N, (2001), Raising performance through people: the eighth competency survey en: Competency and EI (Londres, Eclipse Group).
- Senge, P. (2007) La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. Buenos Aires.