

¿Cómo citar este artículo?

Apellidos, Nombre (del autor del texto elegido) (2011). "Texto" (del artículo), en Giménez Rodríguez, S.; García Manso, A. y Díaz Cano, E. *Innovaciones en la sociedad del riesgo*. Toledo: ACMS, pp. (de inicio y final del artículo elegido).

Una aproximación conceptual a la entrevista del desempeño desde la gestión por competencias.

**Ángel Olaz.
Gaspar Brändle.**

Universidad de Murcia.

1. Un propósito inicial

Esta comunicación tiene por objeto reflexionar y proponer un modelo de *entrevista de evaluación del desempeño* basado en la *gestión por competencias*, como elemento clave en el desarrollo personal y profesional de los individuos que actúan en el ámbito de organizaciones complejas.

La *evaluación del desempeño* trata de medir el adecuado cumplimiento de las funciones y responsabilidades desarrolladas por el individuo en su puesto de trabajo. Si a estos aspectos se añaden las características competenciales de la organización, del puesto y de la persona que se encuentra ocupándolo -quizás circunstancialmente- la *entrevista de evaluación del desempeño* se convierte en elemento clave para buscar la mejor adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Desde este marco conceptual, con esta propuesta se pretende construir un sistema de entrevistas de trabajo que sea capaz de evaluar el desempeño del trabajador aprovechando la importancia que merecen la gestión por competencias. Para ello se comenzará realizando una aproximación inicial al concepto de entrevista. A continuación el análisis se detendrá en el significado del término *competencia* y más concretamente en la perspectiva en la interpretación histórica de su siempre cambiante

significado, para más tarde, plantear una redefinición del término *competencia* entendida como un conjunto de *conocimientos, capacidades y habilidades* necesarios para el adecuado desempeño de las funciones asociadas al puesto de trabajo.

De este modo, se estará en mejores condiciones para plantear -ahora ya de una forma más precisa- un *sistema de evaluación del desempeño* basado en la *gestión por competencias* de manera que, a partir de este instante, puedan observarse el grado de adecuación de la persona al puesto y analizar los posibles y previsibles efectos que pueden producirse para actuar en consecuencia.

Por último, esta propuesta metodológica presentará un conjunto de reflexiones que permitirán poner en valor los aspectos con anterioridad comentados y apostar, en su caso, por esta metodología de análisis.

2. La entrevista de evaluación del desempeño

El concepto de gestión del desempeño se refiere al modo en el que se dirige y gestiona a las personas con el propósito de alcanzar las metas que persigue la organización, al tiempo que se mejora –o al menos se intenta, pensamos– el desempeño de los trabajadores. En este sentido, para Gil, “el desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas” (2007:91).

Siguiendo este enfoque, se puede convenir que la *entrevista de evaluación del desempeño* es una herramienta vinculada al potencial del individuo y el rendimiento esperado en el puesto de trabajo.

Así pues, parece establecerse una conexión entre desempeño, competencias profesionales y evaluación, que, desde nuestro punto de vista, hace necesaria una triangulación que permita interconectar estos elementos (Ver Figura I).

No existe una única manera de realizar la *entrevista de evaluación del desempeño*, pero atendiendo a la clasificación de R. Mayntz (1975:134-135) y a nuestra propia experiencia profesional, parece destacarse como modo más usual el que se inspira en las entrevistas efectuadas a través de un cuestionario estandarizado, verbalizadas oralmente y de forma individual entre entrevistador y entrevistado.

Figura I: Conexiones Conceptuales



Fuente: Elaboración Propia

3. Las competencias: una aproximación a la génesis y desarrollo del concepto

Hace cerca de cuarenta años cuando D. McClelland (1973) define formalmente término *competencia* como *aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo*, anteponiendo su significado y dimensión al enfoque educativo para ponerlo en correspondencia con otros elementos alternativos como el género, la etnia o la clase social para medir el rendimiento laboral de la persona en el contexto organizativo.

Más tarde S. Bloom (1975) hace referencia a las *competencias*, aunque desde la óptica educativa, al mencionar que la enseñanza basada en

competencias, se asienta en cinco grandes postulados: 1) todo aprendizaje es esencialmente individual; 2) el individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta hacia la consecución de un conjunto de metas a lograr; 3) el proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él (algo no tan sencillo como pudiera parecer); 4) el conocimiento preciso de los resultados contribuye a facilitar el proceso aprendizaje y 5) es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad en las tareas de aprendizaje.

Los principios enumerados por Bloom se convierten tiempo después en la referencia a partir de la cual se construyeron los modelos de educación y formación basados en *competencias* tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña, siendo precisamente en este último país, donde el modelo fue aceptado, consolidándose hasta hoy en día. La *competencia* era entendida como el resultado necesario de la formación (Tuxworth, 1989). En nuestro país habría que esperar tiempo después a que la ANECA hiciera emerger este concepto tras pasado el umbral del siglo XXI.

Según R. Boyatzis (1982) el término *competencia* tiene que ver con esa característica subyacente de la persona, que está causalmente relacionada con un criterio de referencia de actuación exitosa en el puesto de trabajo o en otra situación. Lo que puede hacer reparar en tres aspectos clave: 1) que como *característica subyacente* forma parte de la personalidad y puede predecir una amplia variedad de comportamientos tanto en el trabajo como en la vida personal; 2) que el estar *causalmente relacionada* se debe a que es la causa de algo o predice un comportamiento y 3) al definir un *criterio de referencia de actuación exitosa* explica que las *competencias* podrán predecir cómo se realizará una actuación a partir de unos criterios estandarizados.

Así pues, las *competencias* pueden consistir en: 1) *Motivos*, entendidos como la necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Por ejemplo: la necesidad de un logro; 2) *Rasgos de carácter* o predisposición general a conducirse o

reaccionar de modo determinado. Por ejemplo: confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés o a la frustración; 3) *El concepto de uno mismo* o lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado a realizar, orienta el patrón de comportamiento individual; 4) *Los conocimientos* o lo que se sabe sobre una técnica, ciencia y/o habilidad, determina la capacidad de actuación y, por tanto, condiciona al comportamiento; y, por último, 5) *Capacidades cognitivas y de conducta*, ya sean ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa).

En este sentido, T. Hooghiemstra (1992) indica que debido a la naturaleza polisémica del término *competencia*, estos elementos permiten predecir conductas concretas que a su vez predicen el desempeño.

En suma, un conjunto de matizaciones orientadas a una mejor definición del término *competencia* que tiempo más tarde no pasan inadvertidas a E. Lawler (1994) a quien se le debe su aplicabilidad práctica al mundo empresarial, estableciendo cómo las ventajas de pasar a una empresa gestionada por *competencias*, implica el paso de la burocratización a un modelo sistémico – organizativo.

Es igualmente interesante el planteamiento de P. Massot y D. Feisthammel (2003) cuando vinculan el concepto de *competencia* con aquellas conductas eficientes que desarrollan las personas en un contexto determinado, su puesto de trabajo. Consideramos que este enfoque tiene en cuenta dos aspectos fundamentales: por un lado, la competencia se asocia con aspectos tangible, observables y directamente medibles: comportamientos que tienen un resultado beneficioso; por otro, se establece que para que haya competencia es necesario que exista un entorno donde desarrollarla, el puesto de trabajo.

Ya en nuestro país, los trabajos realizados por S. Pereda y F. Berrocal (2001) se inspiran en las ideas de G. Le Boterf, F. Vincent y S. Barzucchetti (1993) que describen cinco elementos que, en opinión de estos autores, ayudan a definir la naturaleza de la *competencia*. Estos elementos se corresponderían con cinco tipos de saberes: 1) *Saber* o conocimientos que

posee la persona y que le permitirán llevar a cabo los comportamientos incluidos en la *competencia*; 2) *Saber Hacer* o la capacidad que tiene esa persona para aplicar aquellos conocimientos orientados a la solución de problemas o conflictos; 3) *Saber Estar* o la realización de esos comportamientos en función de los procedimientos propios de la organización; 4) *Querer hacer* o querer llevar a cabo los comportamientos que articulan a la *competencia*, lo que alude directamente a la motivación del individuo; y, finalmente, 5) *Poder hacer* o las características de la organización que permiten al individuo disponer de los medios y recursos pertinentes necesarios para desarrollar su *competencia*.

Más reciente en el tiempo, merecen destacarse los estudios de naturaleza taxonómica de J. M. de Haro (2004), quien en un intento por sistematizar en un orden lógico la infinidad de modelos explicativos –posiblemente tantos como autores– realiza una gran división entre modelos que consideran a la *competencia* como variable dependiente o independiente de otras tantas. En este segundo caso, al ser caracterizada como variable independiente, la *competencia* se contempla como causa u origen del desempeño o resultado. A su vez, las causas que determinan el desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores son de varios tipos: las que se basan en rasgos, aquellas apoyadas en conductas o una tercera posibilidad resultado de la combinación de ambas. De este modo, concluye señalando que la *competencia* es un constructo con el que se califican comportamientos relacionados entre sí, siendo éstos los responsables directos de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo.

4. Una reinterpretación del término competencia

Al amparo de las definiciones anteriores y en intento por comentar otro posible significado, tres son las dimensiones que pueden ayudar a la modelización del término *competencia*, con independencia del ámbito (académico y/o profesional) que se esté considerando (Ver Figura II):

Sin que se pretenda establecer un inventario cerrado de cada una de las anteriores dimensiones, ya que éstas se constituyen como un marco de

referencia flexible y receptivo a nuevos elementos, entendemos que en una primera aproximación podrían quedar construidas de la siguiente manera:

Figura II: Alineamiento Competencial



Fuente: Elaboración Propia

a). La primera dimensión guarda relación con los *conocimientos* (reglados o no reglados) con los que una persona cuenta desde una perspectiva teórica - práctica. Son por tanto, desde aquellos reconocidos oficialmente a los que provienen de las vivencias y experiencias que jalonan la vida cotidiana.

El componente teórico -lo que es o debe ser- junto al práctico -lo que hago o lo que se debe hacer- sirve de marco a tres tipos de conocimientos: 1) los *generales*, necesarios para desempeñar el puesto de trabajo y que se componen de diferentes materias imprescindibles para su desarrollo; 2) los *específicos* o más concretamente, los orientados hacia parcelas concretas de actividad relacionados con la organización, planificación y seguimiento de las tareas y actividades; y, por último, 3) los *adaptados*, provenientes de otras áreas de conocimiento pero igualmente necesarios para el desarrollo del puesto. En este caso podrían mencionarse entre otros los conocimientos informáticos y de idiomas.

b). La segunda dimensión queda vinculada a las *capacidades*, entendidas como el potencial relacionado con las características naturales del individuo para gestionar determinadas situaciones. Es importante

precisar que si todo el mundo “nace” con éstas, no siempre lo hace en las mismas proporciones ni adquiere el mismo desarrollo debido a la influencia de los aspectos ecológicos y ambientales para explicar las diferencias existentes en su desarrollo.

Ejemplos de esta dimensión son: el compromiso ético, la comunicación, el aprendizaje autónomo, la adaptación y flexibilidad, el autocontrol personal, la automotivación, la iniciativa, la decisión, el autoconocimiento intrapersonal, la sensibilidad interpersonal, la creatividad, la influencia sobre personas, la dirección de personas, el desarrollo de personas, el análisis de problemas y la síntesis, por citar sólo algunos.

c). La tercera dimensión, en algunas ocasiones muy próxima a la anterior, motiva que la frontera que las separa sea muy tenue, razón por la que algunas *habilidades* pueden confundirse con capacidades.

Por ello y en un intento diferenciador, podríamos establecer que las *habilidades* se refieren a ciertas destrezas no necesariamente heredadas, ni tan siquiera sospechadas por el propio individuo, que al ser “(re)descubiertas” y entrenadas permitirán un mejor desarrollo profesional de la persona en su relación con el puesto de trabajo y con el entorno más próximo.

Como se ha mencionado, las *habilidades* están directamente relacionadas con las capacidades, pero éstas últimas tienen un carácter más instrumental y pueden ser necesarias para algunos puestos de trabajo mientras que para otros no necesariamente. En la literatura anglosajona las *habilidades* pueden identificarse a través del término *skills* (destrezas) y, lo que es más importante, pueden entrenarse a través de la formación.

En esta dirección puede hablarse de un conjunto de técnicas tales como: el conocimiento del entorno, el Reconocimiento de la diversidad, el Reconocimiento de la multiculturalidad, la búsqueda de información, la gestión de proyectos, la presentación de ideas, la proactividad, la motivación hacia las personas, el liderazgo personal, el trabajo en equipo, la

negociación, la orientación y servicio al cliente, la toma de decisiones, y la resolución de problemas entre otras.

De admitirse este sencillo esquema, la posibilidad de contemplar los *conocimientos, capacidades y habilidades* como marco referencial sobre el que diseñar, desarrollar e implantar un *Modelo de Gestión por Competencias* parece quedar más alcance de la mano que sesudas y bienintencionadas especulaciones teóricas.

5. La Entrevista de Evaluación del Desempeño desde la perspectiva competencial

La *entrevista de evaluación del desempeño* si por algo puede caracterizarse es por su carácter holístico, esto es, concebir la realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen, en nuestro caso las competencias. Es como si la conjunción e interacción de los aspectos competenciales generaran un efecto sinérgico en el que la noción de desempeño fuera algo más que el simple agrupamiento competencial.

De acuerdo con este planteamiento, la idea central es medir el desempeño de una persona en su puesto de trabajo a través de un sistema de medición. Existen diferentes instrumentos de evaluación (Gil:2007) desde las listas de verificación, incidentes críticos, portafolios, balance de competencias, hasta llegar a otros más sofisticados en función del contenido, alcance y dimensión dado al proceso de análisis como el sistema de evaluación 360°.

Sin ánimo de ponderar unos sobre otros ya que a menudo la complementariedad no solo es necesaria sino además es imprescindible, el modelo que se propone parte de una combinación entre la entrevista de evaluación y el sistema de escalas.

Esta metodología parte de un momento inicial, en el que por cada uno de los puestos seleccionados se define el perfil competencial (Ver Cuadro I) con detalle de los aspectos competenciales observados (conocimientos, capacidades y habilidades) y una escala de medición que pondera cada una de las competencias de las que participa el puesto de trabajo. Esta

caracterización inicial se configura como el “mapa” en el que se identifican las competencias que a su vez pudieron servir como referencia para el proceso de selección de personal y que ahora, pasado un tiempo prudencial, vuelve a “rescatarse”.

Tomando como punto de partida los elementos anteriores, esta fase del proceso operativizará los aspectos teóricos barajados a través de la entrevista entre supervisor y evaluado, donde se razonará y consensuará la posición que ahora se ocupa.

Este tipo de dinámicas no pueden someterse a un riguroso protocolo de actuación, debido al siempre particular modo en el que puede desarrollarse la sesión de evaluación, donde los aspectos cooperativos deben imponerse a la teórica confrontación derivada de una disparidad de percepciones, entre evaluador y evaluado, en cuanto al desempeño registrado en el puesto de trabajo. En los aspectos instrumentales, tras analizar y puntuar los diferentes ítems, la posibilidad de trazar elementos de refuerzo y mejora, junto a la rúbrica final de las dos partes, sitúa este momento final como un nuevo punto de partida para una próxima *entrevista de evaluación del desempeño*.

6. Algunos efectos probables en la adecuación de la persona al puesto

Si hasta este momento se ha comentado el alineamiento entre los conocimientos, capacidades y habilidades, cabe preguntarse por la adecuación entre el perfil proyectado para el puesto y el finalmente obtenido por parte del trabajador.

Inevitablemente, éstas son algunas de las cuestiones que pueden plantearse:

¿Qué sucede cuando existe una adecuación competencial entre el perfil del puesto y la evaluación del trabajador? Cuando se produce un equilibrio competencial entre la persona y el puesto puede hablarse de una situación óptima, ya que no hay discrepancias entre la definición que se ha realizado del puesto de trabajo y la persona que lo ocupa. Esta situación (ideal), sin

embargo, no es frecuente que se cumpla, siendo habituales las diferencias entre lo proyectado y el resultado de la evaluación.

¿Qué sucede cuando no existe una adecuación (inadecuación) competencial entre el perfil del puesto y la evaluación del trabajador? Esta situación no por menos deseable es más infrecuente, al contrario, entra dentro de la normalidad el que no se produzca un equilibrio entre la persona y el puesto. En estas circunstancias puede producirse varios casos:

- d. Que la persona, competencialmente, quede por encima de los requerimientos del puesto tras la evaluación realizada, lo que apuntaría a una sobrecualificación de la persona.
- e. En relación con el punto anterior, que el puesto de trabajo exija unas competencias de poco alcance provocando que el trabajador supere con creces los requerimientos del puesto. Dicho de un modo coloquial vendría a significar que el puesto se queda "pequeño" para la persona.
- f. Que la persona en términos de competencias se encuentre por debajo de los requerimientos del puesto, lo que apuntaría a una infracualificación del trabajador.
- g. Relacionado con el apartado precedente, puede producirse la situación de que el puesto de trabajo requiera un alto nivel competencial, algo que lamentablemente puede con lo que debe aportar el empleado. Vendría a significar algo así como que el puesto se queda "grande" para la persona.

Estos aspectos enlazan con la reflexión de J. Mato (1995: 21), quien señala que: "el término de sobre - cualificación se refiere a la dotación de un nivel de estudios superior al requerido por el puesto de trabajo. Son sobre todo trabajadores sobre - cualificados los que han adquirido más estudios de los necesarios para desempeñar correctamente su trabajo. Así pues la sobre - cualificación es una de las dos manifestaciones (la otra es la subcualificación) de lo que a su vez

constituye una simplificación del problema de la adecuación, es decir, la división en dos grupos de los trabajadores inadecuados”.

Cuadro I: Perfil competencial

Apellidos y Nombre:			Escala												
Puesto De Trabajo:	It.	Tipo	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.			
Tipos de Competencias Profesionales	Conocimientos	Generales	1.	Materia 1											
			2.	Materia 2											
			3.	Materia 3											
		Específicos	4.	Organización											
			5.	Planificación											
			6.	Seguimiento											
		Capacidades	Adaptados	7.	Informática										
				8.	Idiomas										
				9.	Otras...										
	Capacidades		10.	Compromiso ético											
			11.	Comunicación											
			12.	Aprendizaje Autónomo											
			13.	Adaptación y flexibilidad											
			14.	Autocontrol personal											
			15.	Automotivación											
			16.	Iniciativa											
			17.	Decisión											
			18.	Autoconocimiento intrapersonal											
			19.	Sensibilidad interpersonal											
			20.	Creatividad											
			21.	Influencia sobre personas											
			Habilidades	21.	Dirección de personas										
				22.	Desarrollo de personas										
				23.	Análisis de problemas										
	24.	Síntesis													
	25.	Otras...													
	26.	Conocimiento del entorno													
	27.	Reconocimiento de la diversidad													
	28.	Reconocimiento de la multiculturalidad													
	29.	Busqueda de información													
	30.	Gestión de proyectos													
	31.	Presentación de ideas													
	32.	Proactividad													
	33.	Motivación hacia las personas													
	34.	Liderazgo personal													
	35.	Trabajo en equipo													
	36.	Negociación													
	37.	Orientación y servicio al cliente													
	38.	Toma de Decisiones													
	39.	Resolución de Problemas													
40.	Otras...														

Sin duda un auténtico drama humano en el que la persona se ve “atrapada” en el puesto. Todo ello sin olvidar el serio impacto que puede provocar a la organización en términos de rentabilidad. Como señala A. Alba (1992:259-278), se estima que, para los sobre-cualificados, la rentabilidad de la educación adquirida en exceso, dada por su nivel salarial, será inferior a la obtenida por aquellas personas que, con un nivel equivalente de

educación, ocupan empleos adecuados. Ante situaciones de este estilo cabe esperar un dimensionamiento del puesto por parte de la persona -algo que no todas las culturas organizativas lo permiten-, una mejor redefinición del puesto o la necesaria recomendación de ubicar a la persona en otra posición o incluso su promoción.

El otro efecto de signo contrario, pero igualmente lesivo, es el de la subcualificación en el puesto o razonando en términos similares a los anteriores un "puesto que se queda grande" para la persona que lo ocupa. Este planteamiento sintoniza con el popular *Principio de Peter*, que L. Peter y R. Hull, (1970), según el cual todo el mundo crece en las organizaciones hasta alcanzar su nivel de incompetencia profesional.

En esta situación, las repercusiones pueden ser importantes cuando se percibe que el puesto "puede" con la persona, pudiendo ocasionarse estrés, agotamiento y, en casos extremos, abandono de la tareas y bajadas en el estado de ánimo. Ante estas circunstancias, de nuevo un mejor redimensionamiento del puesto, la reubicación del trabajador y una formación activa pueden ser elementos que ayuden a mitigar o paliar estas situaciones.

En cualquier caso, y al margen de los posibles efectos, una adecuada combinación de políticas de recursos humanos, con especial énfasis en los aspectos formativos pueden convertir estas debilidades en elementos de mejora.

Reflexiones finales

La *entrevista de evaluación del desempeño* se convierte en una herramienta enfocada a examinar el potencial del individuo y el rendimiento que se espera de él en el desarrollo del puesto de trabajo.

Desde el modelo propuesto y considerando un enfoque holístico, la construcción del término *competencia* es algo más que la suma de escenarios que concurren en el estudio, esto es, el alineamiento de los conocimientos, capacidades y habilidades. Medir competencias es un primer

paso para evaluar el desempeño del trabajador y, de algún modo, auditar la lógica y coherencia interna en la definición de puestos de trabajo.

Del “enfrentamiento” entre perfiles competenciales asociados a un puesto o posición –siguiendo la terminología de recursos humanos– y los de la persona que se encuentra ocupándolo, es posible encontrar equilibrios y posibles desviaciones que hacen pensar en fenómenos de sobrecualificación o infracualificación. Frente a estas situaciones sólo cabe obrar entendiendo que estas deficiencias no dejan de ser retos y, por consiguiente, elementos de mejora sobre los que actuar. En ocasiones, redimensionando el puesto, en otras, planeando sobre la persona y, en su caso, invirtiendo en formación o apostando en el desarrollo del profesional, promocionándolo hacia otras instancias superiores.

En suma, un conjunto de acciones que si por algo se caracterizan, con independencia del signo que presenten, es por la posibilidad de entender la *entrevista de evaluación del desempeño por competencias* como una herramienta de mejora continua, donde además de la organización y el grupo de referencia, se encuentra la persona en su doble dimensión, profesional y humana, en el siempre legítimo interés de crecer en adecuada sincronía con su entorno.

El modelo que aquí se presenta aporta una metodología de *evaluación del desempeño* especialmente útil en el entorno profesional, donde la correcta adecuación entre los perfiles competenciales del puesto y los de la persona que lo desempeña debería incidir en una mejora de la satisfacción de los agentes implicados: la empresa, por el aumento de la rentabilidad derivada de un mejor ajuste entre puesto y empleado, y el trabajador, porque finalmente su adecuación al puesto será óptima lo que le permitirá no solo su crecimiento profesional, sino además su desarrollo personal en un entorno dominado por organizaciones complejas.

Bibliografía

ALBA, A., (1992), “Mismatch in the spanish labor market overeducation” en *Journal of Human Resources*, XX – VIII:2.

- ANECA., (2009), Informe al Patronato sobre la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos de profesorado universitario, Madrid.
- ANECA – REFLEX., (2007), El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento (Informe Ejecutivo), Madrid.
- BLOOM, S., (1975), Evaluación del aprendizaje, Buenos Aires, Troquel.
- BOYATZIS, R. (1982), The competence manager, New York, John Wiley y Sons.
- GIL, J., (2007), “La Evaluación de las competencias laborales” en Educación XXI, 10:83–106.
- HARO (DE), J. M., (2004), “¿Sabe alguien qué es una competencia?” en Dirigir personas, 30:8–17.
- HOOGHIEMSTRA, T., (1992), “Gestión integrada de recursos humanos” en MITRANI, A. y otros (Coords.), Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Bilbao, Ediciones Deusto.
- LAWLER, E., (1994), “From Job - Based to Competence - Based Organizations” en Journal of Organizational Behavior, 15 (1):3-15.
- LE BOTERF, G.; VINCENT, F. y BARZUCCHETTI, S., (1993), Cómo gestionar la calidad de la formación, Barcelona, Gestión 2000.
- MASSOT, P. y FEISTHAMMEL, D., (2003), Seguimiento de la competencia y del proceso de formación, Madrid, AENOR.
- MATO, J., (1995), “¿Existe sobre-cualificación en España? Algunas variables explicativas”, Documentos de Trabajo (Doc. 090/095), Oviedo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- MAYNTZ, R., (1975), Introducción a los métodos de la sociología empírica, Alianza Editorial, Madrid.
- MCCLELLAND, D., (1973), “Testing for competence rather than for intelligence” en American Psychologist, 28 (1), 13 - 20

PEREDA, S. y BERROCAL, F., (2001), Gestión de recursos humanos por competencias, Madrid, Centro de estudios Ramón Areces.

PETER, L. y HULL, R., (1970), El Principio de Peter, Barcelona, Plaza y Janés Editores.

TUXWORTH, E., (1989), "Competence Based Education and Training: Background and Origins" en BURKE. J. (Ed.), Competency based education and training, London, The Falmer Press.