

Las Competencias, necesidad para el crecimiento de las organizaciones

Brigitty Alejandra López Hernández

Universidad De Bogotá
JORGE TADEO LOZANO
IV SEMINARIO INTERNACIONAL GESTIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES
LILIAN JANETH LEON VALDES
ABRIL DE 2013
BOGOTÁ D.C

Resumen

Este escrito es resultado de un análisis minucioso de las prácticas de Gestión Humana desarrolladas en nuestro país Colombia y su avance en comparación con las prácticas comunes desarrolladas en ciudad de México, que impactan en la cultura de las organizaciones para que estén siendo o no efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo; así mismo pretende identificar una relación entre la eficacia de la Gestión Humana en las organizaciones y el uso de competencias en la planeación estratégica para el cumplimiento de la visión, valorando la gestión por competencias como un elemento clave para la ventaja competitiva de las organizaciones.

Palabras claves: cultura, Gestión humana, competencias, planeación estratégica, visión, gestión por competencias

Abstrac

This write is the result of a meticulous analysis of Human Management practices developed in our country Colombia and its advance in comparison with the common practices developed in Mexico city, which affect the culture of the organizations in order that they are or not effective and could be retained in the time; likewise it tries to identify a relation between the efficiency of Human Management in the organizations and the use of competitions in the strategic planeacion for the fulfillment of the vision, valuing the management for competitions as a key element for the competitive advantage of the organizations.

Key words: culture, Management humanizes, competitions, strategic plantation, vision, management for competitions.

Las Competencias, necesidad para el crecimiento de las organizaciones

La elección de este tema de ensayo responde a las inquietudes de tipo teórico y metodológico que, fruto de este seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones, me ha permitido tener una aproximación práctica más clara al tema de las competencias, a partir de la cual he podido concluir que la adecuada aplicación de este tipo de herramienta encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones; en la medida en que la tecnología o la innovación de productos y servicios están ya al alcance de todos y los factores de éxito son el fruto de las condiciones innatas de habilidades y experiencias que potencializándolas, replicándolas y orientándolas hacia comportamientos que garanticen un mejor desempeño, contribuyen al mejoramiento de los procesos en la organización y optimización de los recursos con que cuentan las empresas.

Dicho mejoramiento contribuye también a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño de los empleados ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva, con respecto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en las organizaciones. Por otro lado, identifica con claridad sus puntos débiles y se convierte, así, en un instrumento de mejoramiento continuo que, asociado a procesos de formación y de retribución, hace posible el alcance de los objetivos organizacionales.

El discurso entorno a las competencias ha constituido un tema recurrente en las últimas décadas y que en términos generales pretende ser un vínculo entre la estrategia de la empresa y la gestión de recursos humanos (RR.HH.) (Cardy y Selvarajan 2005). En este sentido, se ha cuestionado si las competencias realmente contribuyen al logro de los objetivos que las empresas se plantean, dándoles en algunos casos el valor de activo de la organización (Boyatzis 1982).

Es así como en sus inicios los programas nacionales de formación, apuntaron hacia el mejoramiento de la calidad de la formación de las personas, la transparencia del mercado

de trabajo y un mejor ajuste estructural entre la oferta y demanda laborales, lo cual surge a partir de la experiencia generada en España y la necesidad de crear un sistema Nacional de cualificaciones así como de establecer nexos de coordinación entre las tres modalidades de formación que existen en España: La formación profesional reglada, que alcanza el nivel máximo de técnico de grado medio o técnico superior para una profesión en particular. La formación profesional ocupacional, focalizada en trabajadores desempleados, con el fin de desarrollar las cualificaciones necesarias para su reinserción laboral. La formación continua, dirigida a los trabajadores empleados con el fin de actualizarlos y/o recalificarlos.

Es entonces cuando se empieza a emplear el concepto de competencias laborales; entendidas como el talento o las habilidades con que contamos las personas para realizar bien las tareas. Es un tema objeto de múltiples debates e infinidad de interpretaciones y aplicaciones prácticas en ámbitos diferentes (Fernández-Salineró, 2006). Dicho de esta manera la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; sino que es una capacidad real y demostrada.

Otra definición es la dada por María Angelica Ducci, 1997, “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo 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 experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Así mismo de manera general se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral (Miranda Martín, 2003).

Para Kochanski, las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento en determinada labor, sobre un trabajador normal dentro de una misma función

o categoría laboral. Dicho enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David McClelland (1973) quien fué uno de los precursores de los modelos de competencia y quien propuso la evaluación de las competencias, asociadas a determinadas agrupaciones de resultados, como un método alternativo a los tests de inteligencia; así mismo su sucesor Boyatzis (1982), quien, realizó importantes investigaciones para comprender los determinantes de la excelencia en el trabajo, definió las competencias como “aquellas características humanas que diferencian un rendimiento profesional superior de un rendimiento estandarizado de grado medio”.

Parlad y Hamel (1990)¹ aplicaron el concepto de competencia a la organización en su globalidad, identificándolo con un conjunto limitado de características nucleares que deben desarrollar todos los miembros de la organización, por haber demostrado que son ventajas competitivas para la empresa y así mismo la OIT y CINTERFOR centraron su atención y dieron alcance a las competencias laborales abarcando los conocimientos técnicos y especializados, las aptitudes profesionales que predominan en un contexto laboral específico.

Teniendo en cuenta lo anterior, se buscó pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas, desarrollando sistemas de capacitación caracterizados por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica tal como se está desarrollando en Colombia y México.

Los países inician creando instituciones para profesional basada en las competencias como es el caso del CONOCER en México, el SENA en Colombia, el INCUAL en España, el INCE en Venezuela o el SENAI de Brasil y en este sentido considero válido reflexionar sobre la siguiente inquietud: ¿La gestión por competencias necesariamente genera una ventaja competitiva?.

¹ En su artículo “Competencias Centrales de la Corporación” Prahalad y Gary Hamel propusieron que la corporación o empresa debe ser construida alrededor de una base compartida de capacidades como un proceso de mejoramiento continuo y de fortalecimiento.

Según el Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España las competencias profesionales son algo más que el conocimiento técnico; hace referencia al saber y al saber hacer englobando, no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Finalmente el SENA en nuestro país Colombia, la define como el conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México en el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución, el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de agosto de 1995. (Gonczi, Andrew, 1998).

Así mismo la necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se estaba dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda (Ibarra, Agustín, 1996). En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigieron a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requirieron esquemas de organización flexible y abierta. En tercer lugar, el contenido de los puestos de trabajo, en donde el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

La capacitación tanto en Colombia como en México, se caracterizaba por estar dominado por la oferta, los programas eran diseñados, aplicados y evaluados desde el nivel académico, lo que en determinado momento generaba la incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación organizados por especialidades y, en algunos casos, hasta por puestos de trabajo y las demandas actuales de la población y la planta productiva sin tener en cuenta que en el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales.

Otra desventaja se genera por la rigidez de los programas, en donde la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad entre otras razones, y en caso dado de requerirse actualizar solamente algunos conocimientos, no existe otra posibilidad que ingresar a tomar el programa completo y repetir contenidos que ya se conocen. Así mismo la falta de conocimiento de la experiencia laboral se convierte en otra desventaja, ya que un trabajador normalmente recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda su trabajo para adquirir los conocimientos que lo capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.

El concepto de competencia apenas empieza a tener la importancia y ser notado como factor diferenciador y creador de valor en la organización quizá por que desde las mismas áreas de Gestión del Talento Humano no se han realizado análisis simple de costo-beneficio al tomar la competencia como la base de la planeación estratégica que a su vez es indispensable que esté alineada con las demás áreas de la organización y se podría decir que en las organizaciones se desarrollan ventajas competitivas si las actividades que se realizan crean valor de forma singular, de tal manera que los competidores no pueden copiar las practicas de determinada empresa fácilmente.

Si cada día nos enfrentamos a una supervivencia en un mundo competitivo en dónde el reconocimiento oficial hace la diferencia, es valido analizar también ¿Por qué son

importantes y para qué certificar competencias en la actualidad?; y en este sentido considero que el saber no es suficiente por sí solo, se necesita de un reconocimiento a nuestro desempeño como trabajadores que se ajuste a las necesidades de la empresa con preparación acompañada de habilidades y destrezas. La Gestión por competencias requiere de un esfuerzo económico y compromiso por parte de los colaboradores para la obtención de los resultados esperados.

En el caso específico de las empresas Colombianas y Mexicanas, debemos tener presente que éstas hoy día necesitan de actores con competencias confiables que las conlleven a operar, y producir eficazmente, garantizándole no solamente supervivencia sino desarrollo, conquista y permanencia de mercados y se podría entonces concluir que las competencias dependen de la capacidad de la empresa para generar, intercambiar, desarrollar y utilizar la información necesaria para alcanzar resultados organizacionales deseados a través de los RR.HH de la empresa (Ulrich y Lake 1991).

Una vez identificadas las competencias requeridas para determinada labor, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las comunicaciones, procesos y relaciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Al igual que permite la normalización o estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores y por ello debemos ser conscientes de la importancia de las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida y de la necesidad de persuadir a la alta gerencia de dicha importancia, no mediante el discurso, sino a través de la entrega de resultados siendo las competencias una herramienta esencial y teniendo en cuenta que debido al constante crecimiento y apertura económica, las empresas que quieran “sobrevivir” deberán enfrentar un entorno cada vez más complejo y dinámico y serán las nuevas estrategias y competencias las que le permitan aprovechar y crear ventajas competitivas a las organizaciones.

Hoy día tanto en Colombia como en México y otros países se ha venido trabajando por identificar y normalizar las competencias y tanto el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en Colombia como el “conocer” en México trabajan en la creación de referentes

válidos para convertirlas en un estándar en los diferentes sectores económicos, lo que considero se debe reforzar y dar conocer con la participación efectiva del gobierno, empresarios y trabajadores, así mismo teniendo en cuenta los beneficios que éstas traen a los colaboradores, al sector productivo y a quienes hacen parte del proceso de formación y certificación así:

Al trabajador le permite, que le reconozcan la competencia que ha adquirido en el ejercicio laboral, adquirir y desarrollar habilidades que le permiten adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales para desempeñarse en su trabajo con la competencia esperada, transferir su competencia laboral, dentro de un mismo proceso productivo, entre empresas, subsectores y actividades laborales, identificar su situación frente al mercado laboral y orientar así la búsqueda de empleo, identificar qué competencia debe adquirir y desarrollar y generar oportunidades de aprendizaje permanente a lo largo de su vida, mayores posibilidades de vinculación laboral y/o de promociones.

Al sector productivo, en cuanto le permite:

- Armonizar en las organizaciones, la certificación del sistema de calidad, del producto y de la competencia laboral de los recursos humanos, variables de un sistema integral de calidad.
- Proporcionar elementos fundamentales para la gestión del recurso humano, la optimización de los procesos de contratación, concentración de recursos financieros para el desarrollo personal y técnico, y para el desarrollo de políticas laborales y salariales.
- Identificar necesidades de capacitación al interior de las empresas, optimización de inversión puesto que la respuesta de mejoramiento, son planes reales ante necesidades reales.
- Reducir en las empresas, los costos y oportunidad de los procesos para la formulación del plan personal de competencias.
- Armonizar las necesidades del empleador con las competencias certificadas en una persona.

- Promover el incremento de la productividad y competitividad de las empresas mediante el mejoramiento permanente y continuo de la competencia de los recursos humanos.

A los oferentes de formación, en cuanto les permite:

Estructurar y regular la oferta e inferir en su calidad, pertinencia y oportunidad, para responder a las necesidades del trabajador y del sector productivo.

Es así como se debe tener presente que si el Recurso Humano constituye la base para alcanzar la misión y visión de la empresa, es preciso desarrollar un Recurso Humano que pueda asumir competentemente responsabilidades y aplicar estrategias empresariales además de permitir ser evaluados con criterios objetivos.

La OIT nos recuerda, que en el análisis de la competencia se debe tener claro lo que representa, la ²*Identificación de competencias*: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante su análisis. La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Frente a este referente pude observar que tanto en Colombia como en México se desarrolla una serie de pasos metodológicos para determinar las competencias necesarias que a nivel macro resumo así: como primera instancia se debe tener claro el propósito de la organización es decir su misión, su visión, los valores de los cuales se desprende una serie de competencias organizacionales; como segunda instancia se debe analizar en su totalidad los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones es decir las actividades que lo conforman y precisando su alcance; como tercera instancia se debe determinar la existencia de puntos críticos en cuanto a costos, capacidad, carga y complejidad tecnológica y humana

² Tomado de <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-importancia-de-las-competencias-1050834.html>

y con esto determinar las actividades principales que deben ser operadas por determinado personal con habilidades que frenen o aligeren la zona crítica y finalmente identificar las competencias que hacen diferente el proceso y su impacto sobre dichos puntos críticos.

Es así como de las practicas observadas por mi y las consecuencias o reacciones del trabajo por competencias puedo concluir que éstas en definitiva si generan, no una, sino varias ventajas competitivas. El trabajo que se ha venido realizando tanto en Colombia como en México a pesar de su diversidad cultural llevan en mi opinión, el mismo patrón centrado en la eficiencia y eficacia de los colaboradores en sus puestos de trabajo que se podría resumir en una mayor percepción y reconocimiento de las actividades de los colaboradores en la organización, la realización de un plan de carrera basado en aspectos concretos a mejorar, mayor comunicación entre el jefe y el empleado, mejoras de habilidades personales, no limitación de la descripción de las capacidades laborales a lo que haya sido la vida académica de una persona y recabando que en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización, los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa.

El uso de un enfoque de competencias, en las empresas mejora el proceso de selección de personal ya que la vinculación de personal se describe sobre la base de perfiles de competencia y no sobre diplomas y la formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone y que facilitan la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas.

Ahora bien, en el proceso de ejecución de la labor contratada es importante realizar la medición y evaluación del desempeño a través de las competencias definidas para el cargo que permita la toma de decisiones en materia de Recurso Humano y productividad, pero dentro de este proceso las principales dificultades que he observado que se presentan con mayor frecuencia es la resistencia al cambio, conflicto entre el evaluado y evaluador, la falta de interés y compromiso por parte del personal y políticas o procedimientos no

definidos, lo cual puede ser mejorado si se promueve, coordina y regula la evaluación y certificación de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas contribuyendo a la competitividad económica, contribuyendo a ofrecer productos y servicios de excelencia y calidad y generando constancia y compromiso para desarrollar actividades innovadoras en las organizaciones.

Es así como es trascendente resaltar la labor que realiza actualmente el CONOCER en Ciudad de México quienes tal vez de una manera a mi parecer más avanzada que en Colombia en algunos aspectos, trabajan por alinear la oferta educativa, con los requerimientos de los sectores productivos, educativos, social y de gobierno esto visto desde la educación superior mediante alianzas con universidades públicas y privadas y en Colombia se ha venido trabajando a través del SENA enfocándose en aumentar la competitividad y crecimiento económico de las empresas con su formación para el trabajo.

En ambos países el esfuerzo por identificar competencias acorde a cada labor o puesto de trabajo ha hecho que las empresas clarifiquen lo que esperan de sus colaboradores y ha permitido a mi modo de ver que los empleados orienten sus esfuerzos al aprendizaje de las competencias más necesarias para las empresas según su actividad con el fin de llegar a la evaluación de la competencia laboral, en donde tanto en México como en Colombia se reúnen las evidencias suficientes de la competencia laboral de una persona, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas de competencia Laboral establecidas y se emiten juicios de competente o No competente en el desempeño laboral de la persona evaluada y de esta manera se llega a la Certificación de dicha competencia en donde un organismo certificador debidamente acreditado testifica que una persona ha demostrado de conformidad con una norma de Competencia Laboral, que es competente en determinado campo de acción.

En este sentido, el certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las

entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículum. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Conclusiones

La definición de las competencias necesarias en una organización, permite ajustarlas a las necesidades de la empresa, además de particularizar la formación a aquellos aspectos requeridos por cada individuo y por lo tanto haciendo el proceso de formación más eficiente; en este sentido se exige la mayor participación posible, no sólo para el departamento de RR.HH, sino de la alta dirección para que las decisiones de formación se realicen en congruencia a los objetivos de la empresa.

Los procedimientos en cualquier entidad, Colombiana o Mexicana no tendrán valor alguno, si su implementación no constituye parte de toda la gestión estratégica de la organización, los procedimientos se caracterizan por su flexibilidad, de forma tal que pueden adaptarse a las particularidades de cada uno de los procesos y actividades mediante las competencias.

Bibliografía

- *Certificación evaluación y normalización de competencias laborales* en: <http://www.sena.edu.co/Portal/Servicios/Certificaci%C3%B3n+evaluaci%C3%B3n+y+normalizaci%C3%B3n+de+competencias+laborales/>. Consultado el 12 de Octubre de 2012.
- *Sistema Nacional de Competencias* en: <http://www.conocer.gob.mx/>. Consultado el 23 de Septiembre de 2012.
- *La importancia de las competencias* en: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-importancia-de-las-competencias-1050834.html>. Consultado el 2 de Octubre de 2012.

- *Competencias laborales: procedimientos para su gestión estratégica* en: <http://www.monografias.com/trabajos75/competencias-laborales-procedimientos-gestion-estrategica/competencias-laborales-procedimientos-gestion-estrategica2.shtml>. Consultado el 11 de Noviembre de 2012.
- Chiavenato, I. (2009): "*Gestión del Talento Humano*". Editorial McGRAW-HILL.
- Calderon G, Naranjo J. *Competencias laborales de los gerentes de Talento Humano*, INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23, enero - junio de 2004.
- Gallego, M. (2000). *Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Revista Universidad EAFIT, No. 119, pp. 63-70.
- Torrado, M.C. (2000). *Educación para el desarrollo de las competencias: una propuesta para reflexionar*. En *Competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- SENA (1999). *Guía para la elaboración de unidades de competencia y titulaciones, con base en el análisis funcional*. Bogotá: Dirección General, Dirección de Empleo División de Estudios Ocupacionales. Fotocopia.
- SENA (2002), *Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral*. Bogotá Dirección de Formación Profesional.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

- Boyatzis, R. E., (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Cardy, R.L. & Selvarajan, T.T. (2005). *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Fernández-Salineró M, C. (2006). Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. *Encounters on Education*, 7, 131-153.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *The Executive*. Vol. 5, No. 1 (Feb., 1991), pp. 77-92
- C.k Prahalad, Gary Hamel (1990). *The CC of the corporation*. Artículo electrónico. en: http://www.12manage.com/methods_corecompetence_es.html. Consultado el 15 de Febrero de 2013.
- Ducci, María Angélica (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Miranda, Martín (2003). *Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo*. La Reforma del Sistema Escolar de Chile, Santiago de Chile, Universitaria, (Cristian Cox, editor).
- Kochansky, Jim (1998). *El sistema de competencias*, en: Training and Development digest, Madrid.
- Instituto Nacional de Empleo (INEM), *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional, Madrid, 1995.

- Gonczy, Andrew. (1998). *Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia Australiana*, en: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT.
- Ibarra, Agustín (1996). *El Sistema Normalizado de Competencia Laboral*, en: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, SEP, CONOCER, CONALEP,