

Los principales factores que afectan la exitosa implementación de la gestión por competencias de capital humano en las organizaciones

De León De la Garza, Elda Ayde¹; Laines Alamina, Cristina Isabel²

*Facultad de Contaduría Pública y Administración, de la Universidad Autónoma de Nuevo León,
Ciudad Universitaria S/N, San Nicolás de los Garza, Monterrey, México*

¹edayde81@hotmail.com

²cristina_laines@hotmail.com

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2018

Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo identificar los elementos que influyen la correcta ejecución de la gestión de competencias en las organizaciones, y su impacto en la generación y el desarrollo de la innovación en los procesos de gestión del personal. Es necesario comprender que las competencias no es un tema reciente, sino que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, hasta volverse una necesidad. Son muchos los beneficios que aporta un sistema de gestión de esta naturaleza, sin embargo es necesario conocer las dificultades que se pueden presentar en el proceso de adopción para tomar medidas necesarias en su implementación.

Palabras claves: competencias, gestión, organizaciones, innovación, capital humano

Abstract

The objective of this study is to identify the factors that affect the successful implementation of competency management in organizations, and their impact on the generation and development of innovation in personnel management processes. It is necessary to understand that competences are not a current issue, they have evolved over time, until they become a necessity. There are many benefits provided by a management system of this nature, however it is necessary to know the difficulties that may arise in the adoption process to take necessary measures in its implementation.

Key words: competencies, management, organizations, innovation, human capital.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los grandes cambios organizacionales, el rápido desarrollo tecnológico, la competencia desenfadada, la globalización, han orillado a las organizaciones a dar oportuna importancia y relevancia al factor humano, implementando estrategias para el desarrollo de las competencias del talento humano para revalorizar las capacidades de las personas en su puesto de trabajo y propiciar un mejor desempeño para el éxito de las organizaciones.

En muchas organizaciones el área de capital humano es punto de referencia para llevar a cabo el cambio organizacional, están interesadas en impulsar solo aquellas iniciativas que contribuyan de impacto en éxito de sus operaciones, sin embargo en algunas situaciones dicha área realiza la gestión limitándose a controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias, que actúan como elemento de resistencia, bloqueo al cambio y por ende el desarrollo a lo que limita la adaptabilidad a las condiciones actuales de los negocios. Así como lo propone Davis, no es posible hacer cambios parciales, en las organizaciones, sino que cualquier cambio, por pequeño que sea, hay que verlo desde los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones de las unidades lejanas. Así el cambio que se produce en estas unidades repercute, con mayor o menor intensidad en otras áreas (Davis, 2000).

Las competencias están enfocadas en simplificar los procesos, coadyuvando a que las personas lleven a cabo actividades que desarrollen sus habilidades, mismas que les permitan visualizarse en un contexto más amplio de crecimientos y ajustándose a los cambios de su entorno, que lo lleve a la eficiencia. En las organizaciones se maneja la competencia como el grado de dominio que tiene la persona no solo para realizar su tarea, sino que esta envuelve un sin número de situaciones en las que es necesario dominar habilidades blandas (soft skills) y habilidades técnicas (hard skills), según Weller (2007), que respectivamente hacen referencia a las habilidades técnicas y habilidades sociales que deba tener la fuerza laboral, con las que se busca dar respuesta rápida a la flexibilización y cambiante entorno empresarial.

Dentro de las características que tendrán las carreras directivas del siglo XXI, Allred, Snow y Miles consideran que los administradores requerirán contar con competencias en un tipo de liderazgo colaborativo sustentado en el trabajo en equipo. De acuerdo con dichos autores, la habilidad para relacionarse, establecer vínculos fraternales y otras competencias colaborativas, serán críticas para llevar a cabo una administración efectiva. (B.B. Allred, 1996)

La teoría de "Competencias" constituye una metodología que permite al área de gestión de capital humano lograr ventaja competitiva, agregando valor a los diversos procesos de la organización.

Así en los últimos años diversos técnicos, modelos, enfoques, metodologías surgieron en el escenario administrativo. A título de ilustración se pueden nombrar algunas de ellas, como calidad total, reingeniería, aprendizaje organizacional, inteligencia artificial, balance score card, redes virtuales, y lógicamente, la administración del conocimiento y la administración por competencias. (Louffat, 2005)

Asimismo la gestión por competencias supone un cambio cultural, de aprendizaje profundo en el que la organización capitaliza el conocimiento aprendido a través de la experiencia para utilizar el

conocimiento en solucionar problemas y elevar el conocimiento y flexibilidad de la misma. (Delgado & Domingo, 2000)

2. MARCO TEÓRICO

Antecedentes y Evolución de las Competencias.

El contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que ha orillado a redefinir la visión, misión, objetivos, estructuras y procesos organizacionales.

A través del tiempo la gestión de capital humano, ha tomado mayor importancia, al tratarse de un área que involucra uno de los mayores activos de una organización que es su personal, por ende la importancia de sus acciones y el impacto que ésta, aporta en la búsqueda y materialización de los objetivos institucionales.

El enfoque por competencias ha tomado un lugar importante como una estrategia innovadora en los procesos de gestión del personal debido al entorno económico globalizado, por ello se utiliza con mayor frecuencia el concepto de competencia, precisamente para conjugar una serie de elementos y/o factores que pudiesen llevar al éxito fundamentalmente en el desarrollo, desempeño y habilidades del capital humano, por tanto es imprescindible comprender el origen de las competencias, dentro de la presente investigación.

Haciendo historia en esta evolución Parsons (1949), inicio diseñando un esquema en el cual visualizaba las estructuras sociales y en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados en vez de sus cualidades, posteriormente de acuerdo a Atkinson (1958), mediante la estadística encontraba el dinero como un incentivo que generaba aumento en la producción pero siempre y cuando estuviese orientado a resultados concretos.

A principios de los años 60 McClellan, propone la necesidad de logro y la calidad en el trabajo, siguiendo este enfoque se plantea los posibles vínculos con este tipo de necesidades y el éxito profesional si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los empresarios, entonces por lo tanto podrán seleccionar a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros y por consiguiente formar a las personas con estas actitudes, y finalmente McClelland en 1973, demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas cotidianos y en consecuencia el éxito profesional.

Con el paso del tiempo y con el avance de las investigaciones el concepto de competencia evoluciona, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar las necesidades concretas del mundo laboral, situación que obliga a modificar la estructura de los mercados de trabajo, gestión y organización de los sistemas productivos (Mertens 1996).

A razón de lo anterior, deducimos que las competencias permitirán una mejor predicción del rendimiento laboral necesario para estudiar con mayor precisión a las personas en su área laboral, contrastando las características de quienes son exitosos con los empleados que son promedio. Es por ello que las exigencias de productividad y competitividad pero sobre todo el desarrollo de tecnología y conocimientos obligan a modificar la estructura de formas de trabajo, gestión y organización en las empresas, es donde surge la gestión de competencias.

Definición de competencias y sus beneficios

Es importante mencionar que el concepto de competencias surge como una nueva forma de gestión, cuyo principal objetivo es el asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las idóneas para una determinada función, que a su vez permita integrar el concepto de competencias en toda la Gestión del Capital Humano, debido a que se están creando infinidad de empresas que definen cuidadosamente las capacidades y las competencias necesarias para adaptarse a los grandes cambios.

Por tanto las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta ubicación y posición en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de si mismo, en actitudes o valores, en variedad de conocimientos, capacidades o de conducta, dicho de otro modo de habilidades que caracterizan el perfil individual y sobretodo que sea capaz de demostrar según (Camejo, 2008), las competencias son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales que pueden ser modificadas y desarrolladas.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser innatos o adquiridos y que definen sus competencias para una determinada actividad, pues se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa, así se definirán las competencias clave para la organización que tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto y el buen funcionamiento de la organización.

Las competencias derivan en conocimiento específicos y las habilidades - cualidades. El fin que persiguen las organizaciones es lograr a través de las competencias, gestionar al personal con un enfoque dirigido a potencializar sus habilidades para ser mas efectivos en las responsabilidades que desempeñen. Entre los objetivos de un sistema de competencias se encuentra el poder implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos de manera más efectiva.

Son muchos los beneficios que aporta la gestión por competencias, razón por la cual cada vez mas organizaciones lo adoptan como parte de sus procesos. Según Camejo (2008) entre los beneficios que la gestión por competencias aporta son:

- Diseñar perfiles profesionales que contribuyen a la efectividad.
- Formación de equipo con competencias ad-hoc a sus roles específicos de trabajo.
- Conocer las áreas de oportunidad que permitan mejora
- Objetivos y desempeño cuantificables
- Incremento en la productividad y enfoque a los resultados.
- Sinergia en los equipos de trabajo que permiten que se alcancen las responsabilidades de asignadas a todos los miembros.
- Potencialización de las competencias enfocada en los individuos.
- Justas evaluaciones de desempeño
- Compensaciones justas en función de los resultados

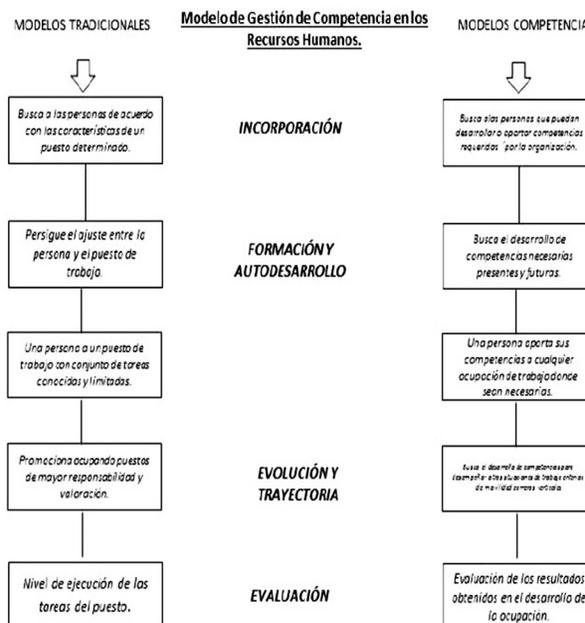
Esta situación de ajuste organizacional así como la integración en los procesos de la subcontratación ha repercutido en el ajuste de capacidades necesarias en el empleado a la solución de distintos panoramas, en la cual es necesario desarrollar las competencias.

Con lo anterior decimos que la competencia no viene de un currículo escolar formal, sino de un aprendizaje diario combinado con situaciones como la tecnología, los problemas cotidianos y la educación no formal. La competencia no es transmisible, requiere de trayectoria, misma que da experiencia, podemos decir que está formada de las habilidades básicas (expresión oral, escrita, matemáticas, manejo de sistemas y equipos, resolución de problemas, capacidad de pensar, manejo de recursos, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación, enseñanza) y habilidades sistémicas (experiencia).

¿Qué es la gestión por competencias de capital humano?

Ventajas y utilidades

Es bien sabido, de acuerdo a la información analizada anteriormente las ventajas y beneficios que aporta la gestión por competencias del capital humano en las organizaciones son innumerables, sin embargo existen algunos factores que afectan o retrasa el proceso de implementación de los modelos de gestión o incluso en ocasiones puede impactar en el éxito o fracaso de su gestión. Sin embargo y como ocurre en la realidad, también existen retos y que se deben considerar e intentar solucionar para que su impacto sea lo más bajo posible en el proceso y costos de la empresa. En la siguiente figura se describen las políticas de RR.HH, a través de sus enfoques de gestión tradicional y nos proyecta lo empleado en la gestión por competencias (Reyes, 1998). Considerando que dicho autor vincula el concepto de recurso humano, que para el caso de esta investigación es denominado capital humano.



Fuente: Reyes (1998), Andersen Consulting.

De ahí se deriva la importancia de la presente investigación, ya que la mayor parte de la bibliografía e investigaciones relacionadas, incluyen información en función de los beneficios, que en efecto una organización puede alcanzar. Sin embargo hay poca información que profundice en el cuidado o implicaciones que se deben considerar en la implementación, así como de los principales factores que pueden afectar el éxito de la implantación de la gestión de competencias.

Dentro de las principales ventajas que podemos señalar, acerca de la implementación de este tipo de gestión, son: a) Menores costos, mayor producción, b) Ventajas gerenciales, c) Mayor motivación de los colaboradores, d) Mayor compromiso y lealtad a la organización. De acuerdo a Moreno, Pelayo Y. Vargas (2004) “el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional.”

Es así como podemos ubicar llegar a la gestión integrada del capital humano basada en competencias, dentro de la organización, la cual se conforma de las siguientes etapas:

1. Selección
2. Formación y Desarrollo
3. Evaluación del Desempeño
4. Evaluación 360°
5. Análisis del potencial
6. Diseño organizacional
7. Políticas de remuneración
8. Plan de vida, carrera y sucesión.

De tal manera, que en la búsqueda de generar ventaja competitiva, las organizaciones, trabajan en función de las competencias organizacionales que permitirán el logro de resultados exitosos.

Factores que determinan el éxito de la implementación de la gestión de capital humano por competencias

El factor de éxito de un sistema de gestión por competencias está en función de la aceptación, comprensión y confianza, es decir es necesario que se crea y que se contagie el entusiasmo por la gestión de las competencias, de esta manera se contagia la iniciativa y más fácilmente se lleva a buen termino.

La diferencia, que determina el éxito o fracaso, se puede contrastar con el aumento de una bola de nieve: al inicio de su formación empieza a rodar, va sumando en el camino a los que se sumen ha este cambio, de tal manera que suma esfuerzos a todo lo largo y ancho de la organización, pero sin en el proceso no existe tal unión o compromiso por parte del equipo de directivo, la bola de nieve se convertirá en un problema que arrastre todo a su paso; principalmente la credibilidad en los proyectos de mejora y transformación que requiera de la colaboración de la fuerza laboral.

El primer factor que se plantea para realizar un proyecto de la envergadura de la gestión por competencias, es un esfuerzo de arranque muy importante por todos los involucrados, estos

esfuerzos pueden ser de todo tipo de recursos económicos y recursos materiales. En ocasiones el entusiasmo de un proyecto nuevo es la motivación principal, sin embargo al pasar el tiempo esa motivación y esfuerzo se va disminuyendo. Situación que de no controlarse, se llega a contagiar y entonces se pierde el interés por parte de todos los involucrados y se dejan de hacer los esfuerzos necesarios por llevar acabo dicho proyecto, quedando inconcluso

Otra dificultad, de acuerdo a Hamel, 1991 es la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos (la causa del mayor número de fracasos) quienes en ocasiones generan expectativas poco claras, que caen en irrealidades elevando mucho las expectativas de los resultados, careciendo también de mediciones objetivas y cuantificables.

La falta de compromiso va un poco de la mano con el esfuerzo de arranque, un error común en las organizaciones, se da cuando los directivos de alto nivel inician y encabezan un proyecto, pero solo en el arranque, dan mensajes a sus empleados diciendo: “que el proyecto que están por vivir es el más importante para la organización”, cuando de pronto el proyecto más importante deja de serlo, al verse involucrados en más proyectos que también son “los más importantes para la organización” y la consecuencia de esto es que no se llegan a involucrar, dejan de acompañar al personal en la implementación, y es ahí cuando se mandan mensajes incongruentes a la fuerza laboral y poco a poco de manera colectiva se pierde el entusiasmo, credibilidad e interés.

Por otra parte, es importante considerar el factor de la resistencia al cambio según Dent y Goldberg (1999) puede tener orígenes distintos, en ocasiones puede ser la misma organización la que bloquea los avances e impide que las cosas sucedan. En otro sentido pueden ser las personas las que se oponen porque tiene miedo de hacer cosas diferentes, se sienten cómodas desde su zona de confort.

Estas resistencias deben manejarse con efectividad si se desea que los empleados sean los protagonistas del proceso de cambio. La resistencia al cambio representa un estado psicológico crítico de los empleados que afecta al éxito de las iniciativas de cambio que emprende la organización, teniendo la capacidad de socavar seriamente las mismas y conducir al fracaso de los proyectos de cambio impulsados desde la dirección (García-Cabrera, 2011)

Hay una serie de factores que influyen de manera directa en la resistencia al cambio:

1. Factores económicos. Por una parte los empleados se oponen al cambio cuando existe el temor de perder sus empleos o cuando algo nuevo pone a prueba el valor de sus destrezas adquiridas con anterioridad y perciben el cambio como una situación que está perjudicando sus oportunidades individuales de desarrollo dentro de la organización. Por otra parte en el sentido de lo económico otra situación que puede presentarse como obstáculo es lo relacionado con el presupuesto del proyecto, que aun y cuando demande una exhaustiva planeación puede en algún momento faltar apoyo económico para llevar los cambios necesarios que demande el mismo.

2. Factores de incomodidad. El empleado se siente amenazado, puesto que su vida tenderá a ser más difícil al asignarle deberes adicionales. Todo cambio implica adopción de nuevas políticas de acuerdo a Porret (2010), están son propuestas por personas que ocupan altos puesto en la empresa, lo que resulta una amenaza en su trabajo si estas cambian, ya que podrían ser reemplazados por

personal que se adopta con mayor facilidad a las nuevas políticas. Los empleados se sienten incómodos y resentidos porque creen que la nueva estructura traerá consigo un aumento de órdenes y controles.

3. Factores de incertidumbre. Lo nuevo es siempre amenazador, extraño, fuente de miedo, aun cuando introduzca una mejora en comparación con lo anterior. El origen fundamental de la resistencia al cambio por este factor es la falta o insuficiencia de la comunicación que une a directivos y trabajadores. En este sentido Porret asegura que es necesario que los responsables del cambio se dirijan con base en:

- a) El valor de políticas de integración, implica que se involucre a todo el personal en el cambio.
- b) El valor de informar, que consistirá en comunicar la causa que origina la necesidad del cambio para evitar ambigüedades.

4. Factores de relaciones personales. Los empleados se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, las cuales han sido adquiridas a través de su experiencia y resultan socialmente valiosas. Reaccionan de una manera poco propositiva a la incorporación y aceptación de nuevo personal. Costumero (2007) indica la existencia de frialdad durante la incorporación de nuevo personal, los compañeros pueden procurar asignarle más tareas de lo normal o simplemente no comunicarles información importante, el autor fomenta el apoyo incondicional a estas nuevas personas para que no sufran de exclusión. Sienten amenazadas la seguridad de sus puestos, por lo que en ocasiones los mismo empleados frenan el proceso del cambio de gestión de competencias.

5. Factores de actitud de los sindicatos. Otro factor no menos importante, del cual no se habla mucho en ocasiones se resisten a los cambios, ya que en algunos casos, la gerencia no consulta su opinión sobre las implicaciones de los cambios. Ni se considera el grado de impacto que habrá en ellos.

En una organización no es fácil conseguir apoyo absoluto de la fuerza laboral, cada vez que se implanta un cambio. Es usual que haya empleados que presten un apoyo moderado o débil, o que muestren su total oposición a los cambios propuestos por la alta dirección.

El último de los factores que se consideran en esta investigación es el que tiene que ver con la falta de seguimiento al sistema de gestión por competencias. Un aspecto muy importante que tienes que cuidar al practicar la administración por competencias como en cualquier proyecto de mejora en la empresa, es no dejarlo en la teoría o incluso realizarlo una sola vez y después no dar seguimiento puntual a los resultados y avances.

3. MÉTODO

Planteamiento del problema

Derivado de la necesidad de conocer los principales obstáculos o dificultades que se presentan en la implementación de la gestión por competencias y después de realizar la revisión documental, se concluye pertinente la investigación por la necesidad de conocer los factores que pueden representar un obstáculo en la implementación de la gestión por competencias

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en la exitosa implementación de la gestión por competencias de capital humano?

Justificación

Este trabajo se fundamenta en la necesidad de aportar conocimiento científico en relación al tema, ya que después de la revisión documental no se encontraron suficientes investigaciones de rigor científico que aborden desde esta perspectiva, éste importante tema. El conocimiento de los principales factores que son obstáculo para las organizaciones, contribuyen a controlarlos y minimizar su impacto desde el inicio para así lograr mayor éxito en su ejecución.

Objetivos

Determinar los principales factores que inciden en la gestión por competencias de capital humano en las organizaciones

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis documental y revisión de los contenidos bibliográficos para determinar los factores principales
- Determinar los factores de mayor incidencia en la gestión por competencias de capital humano
- Sentar las bases de una segunda fase de investigación con resultados comprobables en campo.

Diseño metodológico

La metodología utilizada en la presente ponencia es orden cualitativo, donde utilizaremos métodos que nos ayuden a reunir datos que emplearemos para el análisis profundo del tema a través de una investigación descriptiva, con la finalidad de conocer el entorno que rodea a nuestro objeto de estudio; que en este caso lo enfocamos a los factores que afectan la implementación de la gestión por competencias. A través de la recolección de información por análisis documental, análisis de contenido para analizar y detallar la importancia de los conceptos antes señalados; así como la necesidad de considerar estos factores para reducir los el impacto negativo que tuvieron estos factores en el proceso de implementación de la gestión de competencias.

Es importante mencionar que en esta primera aproximación representada como una investigación descriptiva, el objetivo principal fue definir y extraer de la bibliografía para en una segunda investigación a través de una investigación cualitativa, cuantitativa o mixta poder definir los factores que tienen un mayor impacto de afectación en la implantación de la gestión por competencias.

4. CONCLUSIONES

Para concluir podemos dilucidar que efectivamente el concepto del capital humano ha evolucionado mucho con el paso del tiempo, de ahí la necesidad de buscar nuevas estrategias de gestión que contribuyan a una efectiva administración del personal. Estrategias emergentes que coadyuven en el cambiante mundo globalizado en el que hoy se encuentran inmersas las organizaciones. De ahí la importancia que ha tomado la gestión de las competencias, ya que

como se mencionó es un sistema efectivo que ayuda a identificar el potencial del personal para desarrollarlo efectivamente, en relación al puesto asignado.

Por otra parte es claro todas las ventajas y beneficios que tienen las organizaciones al adoptar un modelo de gestión por competencias, por eso cada vez más organizaciones deciden adoptarlo, sin embargo de acuerdo a la revisión documental y con apoyo de la experiencia de los autores, se vuelve necesario profundizar en los posibles factores que dificulten la efectiva implementación de la gestión de competencias. Con la finalidad de aportar información a las organizaciones que puede ayudar a tomar medidas preventivas, con la facilidad de enfocarse a los factores que se pueden presentar en el momento de su ejecución.

Se vuelve imprescindible profundizar en ésta investigación en una segunda fase para tener la posibilidad de medir con exactitud los resultados y los factores que realmente tienen más incidencia en la puesta en marcha de la gestión. Sin duda al tener datos cuantitativos y cualitativos, tendremos mayor oportunidad de hacer aportes científicos. La información recabada en ésta investigación es de gran utilidad, darán la pauta para profundizar el estudio.

REFERENCIAS

- Atkinson, J. W. (1958). Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives. *Motives in fantasy, action and society*, 288-305.
- B.B. Allred, C. Snow, R. Miles. Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10 (4) (1996), 17-27.
- Cabezas, E. (2006). Distintos sistemas formativos en la gestión por competencia laboral
- Costumeno, G., & Gil, I. C. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo: grado superior*. Editorial Paraninfo.
- Camejo, A. (2008). The competence-based management model and the performance assessment in human resource management. *Entelequia. Revista Interdisciplinar* No. 8, 97-115.
- Davis, K. N. J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, ed.
- Dent y Goldberg (como se citó en Fernández, E. 2010). *Administración de empresas*. (1ª Ed). Editorial Paraninfo España.
- Delgado, M., & Domingo, J. (2000). Modelos de gestión por competencias. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. En <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de gestión humana basados en competencias. AreaRH. com. En: <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.html>.
- García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. G. B. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 231-246.
- García-Sáiz, M. (-4. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*. Ed de *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 473-497.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Louffat, E. (2005). Convergencia de los Modelos de Conocimiento y de Competencias como soporte para la Moderna Administración de Empresas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (53), 24-35.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* (No. 04; LC1031, M4.). Montevideo: Cinterfor.
- Moreno D., Pelayo Y., Vargas A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humano en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 56-72.
- Parsons, T. (1949). *The structure of social action* (vol. 491). New York: Free Press.
- Porret, M. (2010). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.
- Reyes, J. (1998). Gestión por competencia. Andersen Consulting, España.
- Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la CEPAL*.