

# **El enfoque de gestión por competencias laborales en las universidades públicas de Costa Rica**

**Resumen.** El mayor costo de aprendizaje en una empresa es el tiempo en que los colaboradores no están en sus puestos de trabajo; por lo tanto, la solución es reducir al mínimo el tiempo de formación y esto se logra mediante un sistema de gestión por competencias. Estos sistemas; además, ayudan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, contribuyen con el desarrollo de habilidades, dejan claro qué se espera del colaborador y permite al colaborador el progreso profesional dentro de la empresa. De acuerdo con los resultados de este estudio las universidades públicas de Costa Rica buscan, como muchas empresas líderes, la manera de vincular el desarrollo de habilidades a los objetivos estratégicos, demostrar el cumplimiento de las regulaciones del mercado y brindar mejores oportunidades de crecimiento profesional.

**Palabras claves:** competencias laborales, procesos administrativos, universidad.

**Abstract.** The higher cost of learning in an enterprise is the time when employees are not at their jobs; therefore, the solution is to minimize training time and this is achieved through a system of competency management. These systems; also help in strategic objectives, contribute to the development of skills, make clear what is expected of the employee and allow the employee professional advancement within the company. According to the results of this study public universities in Costa Rica seeking, as many leading companies, how to link skills development to strategic objectives, demonstrate compliance with market regulations and provide better opportunities for professional growth.

**Key words:** job skills, administrative processes, university.

## **Introducción**

El desarrollo integral en los trabajadores es una necesidad en el mundo laboral. Una mayor adaptabilidad en los diferentes entornos laborales fortalece la gestión empresarial de los diferentes profesionales en cualquiera que sea su puesto. La gestión del talento humano se encarga de que las organizaciones funcionen correctamente y logren los objetivos para alcanzar el éxito; consecuentemente, las personas deben contar con las competencias adecuadas para que realicen su trabajo de la mejor forma, siendo eficientes y eficaces en su labor.

Diversos trabajos han prestado atención al estudio de la gestión por competencias laborales desde diferentes perspectivas. De acuerdo con Homer (2001), la gestión por competencias se reconoce como un proceso clave para asegurar que los planes individuales de formación y organización están vinculados a los objetivos de negocio. Para Martone (2003), la gestión por competencias es el proceso sistemático formal para el establecimiento de habilidades y comportamientos que los colaboradores necesitan para un desempeño y desarrollo eficiente; además, es la forma en que las empresas informan qué es lo que esperan de cada puesto y persona.

El presente artículo, revisa parte de la literatura existente sobre gestión por competencias laborales y estudios relacionados. Además, se realizan entrevistas a profundidad y se aplica un cuestionario a personas clave en el proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias en las universidades públicas de Costa Rica para tener una perspectiva sobre la planificación, ejecución y evaluación de un sistema de competencias laborales en el sector público de educación superior.

## **Revisión de literatura**

### **Gestión del talento humano**

Se entiende por recursos humanos, en el campo de administración de empresas, como el trabajo que aporta el conjunto de los colaboradores de esa organización (Realza & Manuel, 2012). Lo más usual es denominar a recursos humanos como la función de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

“Las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.” (William & Davis, 2000). Según Oliver (2012, p.3) la administración de los recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Para Chiavenato (2002, p.4), la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones.

Con base en lo anterior, los autores aclaran que “el propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (William & Davis, 2000). Se tiene entonces que la administración o gestión de recursos humanos se encarga de asegurar que los puestos de una empresa sean los correctos para que los miembros de la misma se sientan cómodos realizando sus labores.

“El capital humano es la piedra angular del desarrollo de un país. Se necesita no solo para crecer económicamente, sino también para hacerlo con calidad, tanto hacia adentro (economía interna) como hacia afuera (economía internacional)” (Cedeño & Meza, 2014). Así, los

colaboradores en la organización son de suma importancia en el entorno empresarial; la correcta gestión de los trabajadores en sus respectivas funciones y recurso humano de calidad garantiza que la empresa se desarrolle correctamente en el entorno empresarial.

Gómez, Balkin y Cardy (2005) hacen referencia al término de recursos humanos como a todas las personas que trabajan en una empresa u organización y que tienen relación con la misma. Recursos humanos también es conocido como personal o por sus siglas RRHH.

Existen diferentes tipos de capital o recurso humano según lo plantean Gómez, Balkin y Cardy (2005) en su libro Gestión del Talento Humano; algunos como directivos, personal de línea, personal administrativo. Los primeros hacen referencia a aquellos colaboradores encargados de otras personas y responsables de la ejecución correcta y puntual de las tareas que fomentan el éxito en su grupo, equipo de trabajo o departamento respectivo de la organización. Los Directivos pueden incluirse dentro de esta clasificación o bien personal administrativo. El segundo tipo está directamente relacionado con procesos de producción de bienes o gestión de operaciones en el caso de servicios. El último tipo es aquel colaborador que apoya el trabajo de los empleados de línea.

### **Competencias laborales**

En los últimos años el tema de competencias básicas o blandas en el desarrollo de la ciudadanía y la integración social es un tema de mucha importancia para el desarrollo personal de las personas. Competencias que promuevan en el individuo una interacción de manera integral con diferentes grupos en su entorno como la familia, el colegio, la universidad, eventos sociales, trabajo entre otros.

El complemento acertado de las diferentes competencias laborales convierten al ser humano en un colaborador integro capaz de desenvolverse en su entorno y realizar sus tareas respectivas. Las competencias laborales en los y las colaboradoras beneficia no solo al éxito en la compañía

sino también a una riqueza de trabajo orientado en prácticas competentes que garantizan una labor de nuevas y mejores iniciativas con asertividad de decisiones, buen manejo de tiempo y una mayor productividad, que en conjunto crean a un colaborador comprometido con su trabajo (Homer, 2001; Martone, 2003 y Kochansky, 1997).

El desarrollo de competencias personales que se complementen y unifiquen con competencias profesionales promueve el crecimiento y desenvolvimiento en el ámbito profesional de las personas le generaran un valor adicional al trabajo que realizan. Dentro del mundo laboral los colaboradores realizan diferentes tareas no solo relacionadas a un contexto técnico empresarial sino también relacionados con habilidades propias haciendo referencias a las características de personalidad y comportamientos (Alles, 2001).

“El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción” (Corpoeducación en el marco del Convenio con el Ministerio de, 2003).

“Se entiende por competencias a las habilidades y capacidades adquiridas a través de un esfuerzo deliberado y sistemático para llevar a cabo actividades complejas. El concepto se refiere entonces al conjunto de capacidades que se consiguen al combinar conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones. Es decir, es la capacidad de aplicar los resultados del aprendizaje en un determinado contexto: educación, trabajo o desarrollo personal. Una competencia no está limitada a elementos cognitivos –uso de la teoría, conceptos o conocimientos implícitos–, sino que abarca tanto habilidades técnicas como atributos

interpersonales” (Cañedo & Meza, 2014) según OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

Para Escobar y Valencia (2005) las competencias laborales son los pilares que facilitan a las organizaciones ser competitivas. Por otro lado, Alles (2011) define competencia como aquella característica de personalidad, devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

### **Tipos de competencias laborales**

Alles (2011) menciona que existen diferentes tipos de competencias, se pueden clasificar en competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

Competencias cardinales. Se refieren a aquellas competencias que deben tener todos los colaboradores de la organización. Estas competencias reflejan valores o comportamientos enfocados en diferentes metas y logros organizacionales como misión, visión, objetivos; entre otros; relacionados directamente con la estrategia empresarial en la cual todos los trabajadores están vinculados en cierto grado.

Competencias específicas gerenciales: Estas competencias son relacionadas a grupos o colectivos. Las competencias específicas se refieren a aquellos comportamientos que se pueden observar con frecuencia en un individuo que propician que realice su función directiva o puesto de mayor responsabilidad y de mayor orden jerárquico a desarrollarlo con éxito.

Competencias específicas por área. Estas están relacionadas con funciones y tareas específicas. Las competencias específicas están orientadas a las necesidades de las diferentes funciones o departamentos de la compañía.

## **Objetivos**

El objetivo general de este estudio es investigar sobre el proceso de implementación y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano basado en el enfoque de competencias laborales en las universidades públicas de Costa Rica. Como apoyo a este objetivo se plantearon tres objetivos específicos: 1-Indagar las razones por las cuales las universidades públicas optaron por el enfoque de competencias laborales; 2-Analizar los aspectos generales del proceso de implementación del enfoque de competencias laborales; y, 3-Conocer cuáles son los beneficios del cambio en cada universidad.

## **Metodología**

Para el desarrollo de este estudio cualitativo se tomó como base la propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía de Medina-López, Marín-García y Alfalla-Luque (2010).

Identificación del tema y el período. Se decidió indagar sobre los modelos de gestión por competencias ampliando la búsqueda a un período de 20 años.

Selección de fuentes de información. Utilización de la base de datos (*Emerald, Science Direct y Scopus*) para la búsqueda de artículos científicos. Se seleccionaron estas bases de datos debido a que ofrece información en el área temática de interés e incluye múltiples revistas electrónicas multidisciplinarias con investigación internacional y títulos indexados en Thomson Reuters (ISI) y en Scopus. Además, se recurrió a la lectura de libros sobre recursos humanos, gestión del talento humano y competencias laborales (en este se profundiza en el modelo de Martha Alles).

Realización de la búsqueda. La búsqueda se enfocó en artículos científicos más relevantes relacionados con el tema de competencias, en este proceso se trabajó con poco más de 30 artículos.

Gestión y depuración de los resultados. Por la naturaleza de esta revisión, de la búsqueda anterior se eligieron los tres artículos más citados para fundamentar esta investigación (Kochansky 1997; Homer, 2001; Martone, 2003).

Análisis de los resultados. Finalmente se procedió a clasificar los datos de forma tal que permitieran realizar el análisis sobre los aspectos más relevantes sobre la gestión por competencias.

Posterior a la búsqueda sistemática de bibliografía se efectuaron entrevistas a profundidad con personas que lideraron o lideran el proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias laborales en las universidades públicas de Costa Rica, (exceptúese la UCR). Adicional a la entrevista a profundidad se envió, mediante correo electrónico, un cuestionario el cual contenía preguntas cerradas (dicotómicas) y preguntas abiertas.

Con base en los resultados obtenidos, tanto de la revisión bibliográfica como de las entrevistas y el cuestionario, se organizaron y clasificaron los datos para su respectivo tratamiento.

## **Resultados y discusión**

Las universidades públicas conscientes de la importancia de una buena gestión del talento humano, iniciaron desde hace varios años el proceso de implementación del enfoque de competencias laborales, un proceso arduo que aún continúa.

En términos generales, el objetivo inicial de la implementación de un sistema de gestión por competencias laborales para las cuatro universidades se planteó cómo una mejora estratégica para la gestión del talento humano.

En la fase inicial del proceso, los beneficios esperados eran, entre otras cosas, el alineamiento estratégico de la gestión del talento humano con la estrategia institucional, la actualización de perfiles de puesto, la revisión y actualización de instrumentos y de procesos de gestión del talento humano, y, definir áreas formativas para la carrera administrativa de los funcionarios.

Todas las universidades empezaron a dirigir su mirada hacia el enfoque de competencias en diferentes años (véase Tabla 1). Se resalta el hecho que dos de los entrevistados señalaron espontáneamente que durante el proceso hubo un quiebre donde éste tomó mayor auge; sin embargo, no indicaron las razones. Nótese que en el Tecnológico de Costa Rica se estima una fecha de finalización mientras que para la UNED y para la Universidad de Costa Rica de acuerdo con lo señalado por Salas (2016) y Gómez (2016) la implementación no acaba pues se somete a mejoramiento continuo. Por su parte, en la Universidad Nacional el proceso de implementación del sistema de gestión por competencias tomó dos años.

**Tabla 1. Año de inicio, punto de quiebre y fecha estimada de finalización del proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias laborales, según universidad**

<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>INICIO</b>	<b>PUNTO DE QUIEBRE</b>	<b>FINALIZACIÓN</b>
<b>Tecnológico de Costa Rica</b>	2009	2014	2018
<b>Universidad de Costa Rica</b>	2011	---	---
<b>Universidad Nacional</b>	2004	---	2006
<b>UNED</b>	2005	2009	---

Elaboración propia

La capacitación fue un elemento importante para las cuatro universidades; sin embargo, con el paso de los años se le ha restado importancia. De acuerdo con los resultados de las entrevistas realizadas, desde hace algún tiempo no se volvió a tomar ninguna capacitación y tampoco está previsto tomar alguna en el corto plazo.

**Tabla 2. Capacitación recibida durante las fases iniciales del proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias laborales**

UNIVERSIDAD	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN
<b>Tecnológico de Costa Rica</b>	Programa de Técnico en Gestión por Competencias <sup>1</sup>
	Gestión por competencias y gestión del desempeño por competencias <sup>2</sup>
	Taller de Alineamiento Competencial <sup>3</sup>
	Pasantía al ITESM, México <sup>4</sup>
<b>Universidad de Costa Rica</b>	Gestión por competencias y gestión del desempeño por competencias
	Otros
<b>Universidad Nacional</b>	Gestión por competencias y gestión del desempeño por competencias
	Modelo de competencias
	Cómo identificar procesos, levantarlos, rediseñarlos y a partir de ahí definir las funciones y las competencias.
	Otros
<b>UNED</b>	Programa de Técnico en Gestión por Competencias
	Gestión por competencias y gestión del desempeño por competencias
	Gestión del talento humano por competencias

Elaboración propia

La capacitación “Gestión por competencias y gestión del desempeño por competencias” fue una pasantía de 3 semanas en universidades españolas impulsada por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) cuyo objetivo era conocer sobre los sistemas de gestión por competencias laborales y el proceso de implementación. Participaron los Directores de los departamentos u oficinas de recursos humanos y algunos invitados.

Obsérvese que tanto el Tecnológico como la UNED optaron por Programa de Técnico en Gestión por Competencias. En el primero se tenía previsto que todo el personal del Departamento de Recursos Humanos tomara dicha capacitación; no obstante, por cuestiones presupuestarias un 20% del personal que no pudo hacerlo (Redondo, 2016). Por su parte, en la

<sup>1</sup> Impartido por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Universidad de Costa Rica. (Programa de 4 módulos de 6 sesiones de 4 horas).

<sup>2</sup> Organizado y financiado por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), Diciembre 2008-Enero 2009.

<sup>3</sup> Capacitador externo, Marco Masís Carmona. Se dirigió exclusivamente a algunos funcionarios del Departamento de Recursos Humanos. (Total 20 horas). La razón por la cual solo algunos se capacitaron o el porqué de la selección no está clara, al parecer fue una decisión personal de la Directora del Departamento.

<sup>4</sup> Visita para conocer sobre el proceso de Reclutamiento y Selección por competencias implementado en el ITESM.

UNED, el programa fue recibido por la Dirección, las Coordinaciones de Unidad (5 personas) y otros 4 colaboradores.

El personal de la Universidad Nacional fue quien recibió la mayor cantidad de cursos de formación en el tema de competencias.

De acuerdo con los resultados del cuestionario aplicado, que ni el Tecnológico ni la UNED se contó con asesoría externa (diferente a la capacitación) y las razones son tan simples como decisiones personales de la persona encargada del departamento u oficina de recursos humanos o cuestiones de contenido presupuestario (Redondo, 2016; Salas, 2016). Además, según Salas (2016) la opción más viable y económica fue la promoción de capacitación del personal.

En el caso de la UNA, según (Soto, 2016) se contrataron expertos en competencias, recibieron la visita de una experta internacional procedente de Colombia y la persona que lideró internamente el proceso contaba con experiencia. Además, se contó con el apoyo de personal contratado por servicios profesionales para que asesorara en las diferentes etapas del proceso. Por su parte, la Universidad de Costa Rica ha contado con el apoyo externo de un asesor desde el año 2014.

En la Tabla 3 puede observarse la cantidad de personas involucradas en el proceso tanto durante la fase inicial como en la actualidad. Obsérvese que en la Universidad de Costa Rica, en la Universidad Nacional y en la UNED desde el inicio el equipo involucrado en el proceso ha sido de más de 5 personas. En el caso del Tecnológico este reto estuvo inicialmente a cargo de una única persona y con los años se conformó un equipo de 4 personas; además, de acuerdo con Redondo (2016) pueden contar con la colaboración ocasional de algún otro compañero o compañeros en fases que así se requiera.

**Tabla 3. Cantidad de funcionarios involucrados en el proceso de implementación de un sistema por gestión por competencias laborales**

UNIVERSIDAD	FASE INICIAL			EN LA ACTUALIDAD		
	De 1 a 3	De 3 a 5	Más de 5	De 1 a 3	De 3 a 5	Más de 5
<b>Tecnológico de Costa Rica</b>	×				×	
<b>Universidad de Costa Rica</b>			×			×
<b>Universidad Nacional</b>			×			×
<b>UNED</b>			×			×

Elaboración propia

En relación con el alcance del sistema de gestión por competencias laborales, llama la atención que tanto en la Universidad de Costa Rica como en la Universidad Nacional abarca únicamente al sector Administrativo, de acuerdo con Soto (2016): “Son dos regímenes regidos por reglamentos diferentes. En la UNA, el régimen administrativo se gestiona diferente a los puestos académicos”. Gómez (2016) no se refirió al tema. Mientras tanto, las otras dos universidades han dirigido sus esfuerzos tanto al sector administrativo como al sector docente. Sobre los beneficios obtenidos con el sistema de gestión por competencias laborales estos varían de una universidad a otra; se tiene entonces lo siguiente:

Tecnológico de Costa Rica. En esta universidad aún no pueden hablar de los beneficios ya que a la fecha están en el proceso de cambio (Redondo, 2016).

Universidad de Costa Rica. Al encontrarse aún en fase de implementación, el beneficio plausible hasta el momento es la actualización del proceso de selección, se cuenta con criterios de selección por competencias (Gómez, 2016).

Universidad Nacional. Según Soto (2016) el logro más importante ha sido la sistematización y actualización de los perfiles de puesto ya que genera validaciones automáticas de perfiles, funciones y actividades.

UNED. Para Salas (2016), ellos han logrado mayor claridad del alcance de cada uno de los procesos sustantivos de la gestión del talento humano, mejor articulación entre

los procesos sustantivos (Reclutamiento y Selección, Clasificación y Valoración de Puestos, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Becas), mejoras sustantivas en los perfiles del puesto que trasmite al personal a través de un marco claro sobre sus funciones y sobre lo que se espera de su desempeño en el puesto y la generación de instrumentos de gestión de los procesos sustantivos.

Como parte del proceso, las universidades han generado sus propias herramientas para apoyar la gestión por competencias laborales, la Tabla 4 muestra un resumen sobre ello. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, es comprensible que el Tecnológico solo cuente –por el momento- con dos herramientas para el sistema de gestión por competencias laborales. Por su parte, la Universidad Nacional y UNED han desarrollado diversos grupos de herramientas dentro de las cuales se han generado varios instrumentos.

**Tabla 4. Herramientas/Instrumentos para el apoyo de la gestión por competencias laborales, por universidad**

HERRAMIENTA/INSTRUMENTO	TECNOLÓGICO	UCR	UNA	UNED
Capacitación y formación	Ø	Ø	×	Ø
Cierre de brechas (capacitación)	Ø	Ø	Ø	×
Concursos (internos y externos)	Ø	Ø	×	Ø
Diccionario de competencias	×	×	×	×
Ejercicios situacionales	Ø	Ø	Ø	×
Entrevistas por competencias	Ø	Ø	Ø	×
Evaluación 360	Ø	Ø	×	Ø
Gestión del desempeño	Ø	Ø	Ø	×
Perfiles de puestos (Manual de puestos)	×	Ø	×	×

Elaboración propia

Como es de esperar en todo proceso de cambio organizacional, las limitaciones han estado presente; en general, las principales limitaciones han sido presupuestarias, de formación (tanto de los encargados del proceso como de los miembros de la comunidad universitaria), resistencia al cambio, poco apoyo de las autoridades institucionales y la falta de involucramiento de las jefaturas de los departamentos u oficinas de recursos humanos.

## **Conclusiones**

Según Kochansky (1997), un sistema por competencias es una buena práctica de gestión para elevar el rendimiento general de la organización y la capacidad general de los trabajadores; por lo tanto, los gestores deberán llevar a cabo un análisis del antes y del después. En este sentido y según la evidencia obtenida en este estudio, es importante contar con el apoyo de las autoridades o nivel directivo, invertir en capacitación específica en el tema, fortalecer el compromiso del personal para la definición del modelo, su instrumentalización y su implementación. Asimismo, se debe estar preparado para efectuar los ajustes de aquellos elementos que tras la implementación vayan requiriendo ser abordados y atendidos.

Por otro lado, de acuerdo con Alles (2001), William y Davis (2000) y Chiavenato (2002) la socialización oportuna de los resultados que se esperan alcanzar con la implementación de un modelo nuevo es imprescindible; por lo tanto, los gestores del talento humano deberán buscar la estrategia correcta para generar procesos participativos con el personal en todas las fases de la gestión por competencias laborales. No obstante, no solo se requiere de una adecuada socialización, el modelo necesita un trabajo fuerte de articulación con el marco estratégico de cada universidad y la creación de cultura organizacional enfocada en competencias laborales.

Con base en los resultados de este estudio, concluimos que es importante que tanto quienes van a liderar el proceso como los directivos y mandos medios deben conocer y comprender el enfoque de gestión por competencias; ello es significativo para alcanzar el éxito ya que todos serán organizadores, ejecutores y guías. Además, es clave definir claramente los alcances del proyecto así como la metodología a seguir. Finalmente, es indispensable tener presente en todo momento al personal como miembro activo del proceso, mantenerlo informado y se debe capacitar sobre el enfoque y el modelo de competencias.

## Referencias bibliográficas

- Alles, A. M. (2011). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Cañedo, A. P., & Meza, M. (2014). *¿Qué buscan y no encuentran las empresas en los profesionistas jóvenes?* México: CIDAC.
- Cedeño, A. P., & Meza, M. (2014). *Encuesta de Competencias Profesionales*. Mexico: CIDAC.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGrawHill, Bogotá, D.C. p.4-27, 228-257,389-414.
- Corpoeducación en el marco del Convenio con el Ministerio de. (2003). *COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORAR*. Bogotá, D.C: Secretaría de Educación de Bogotá. Obtenido de [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)
- [REDACTED] (2016, Febrero). Entrevista realizada a Carolina Redondo, Profesional en Administración del Departamento de Recursos Humanos, Tecnológico de Costa Rica, Cartago.
- [REDACTED] (2016, Marzo). Entrevista realizada a Geovanny Soto, Profesional en Administración del Departamento de Recursos Humanos, Universidad Nacional, Heredia.
- [REDACTED] (2016, Febrero). Entrevista realizada a Sócrates Salas, Analista de Servicios Universitarios de la Oficina de Recursos Humanos, UNED, San José.
- [REDACTED] (2016, Febrero). Entrevista realizada a Eulalia Gómez González, Psicóloga, del Oficina de Recursos Humanos, Universidad de Costa Rica, San José.
- Escobar- Valencia, M. (2005). *LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Cali: Estudios Gerenciales.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. San José: Pearson.
- Homer, M. (2001). Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training*, Vol 33 (2), pp. 59-62
- Martone, D. (2003), A guide to developing a competency-based performance-management system. *Empl. Rel. Today*, 30: 23–32. doi: 10.1002/ert.10095. Recuperado el 27 de febrero del 2016.
- Kochanski, J. (1997). "Competency-based management." *Training & Development*, Vol. 40. Recuperado el 12 de marzo de 2016.
- Oliver (2012). Desarrollo Tecnológico de Negocios SC. Recuperado el 25 de febrero del 2016 de <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>
- Realza, B., & Manuel, Á. (2012). *Planeación de Recursos Humanos*. Argentina: El Cid Editor.
- William, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.