

Competencias y Metacompetencias de un@ Coach

Septiembre 2013

Por Elena Pérez-Moreiras

Miembro del la Junta Directiva de la Sección de Psicología del Trabajo y del Grupo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Directora de RH Asesores en RRHH

Creadora de la metodología IMPROVING

eperez-moreiras@gruporh.com

En el presente artículo vamos a realizar un recorrido sobre los conceptos de competencia y metacompetencia para tratar de dibujar cuál es el panorama existente actualmente en este campo aplicado al coaching, así como, los retos que el futuro nos depara en esta materia.

El coaching, según la International Coach Federation, la asociación de coaches más importante del mundo, es: “La colaboración con los clientes en un proceso creativo y estimulante que les sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional”.

Como es evidente, en el proceso de coaching entran en juego como mínimo, tres elementos: El coach, el cliente y la relación (además del contexto y todos los elementos que cada uno de estos trae al aquí y ahora de su desarrollo).

Como en cualquier profesión, la calidad del servicio de coaching, del proceso en sí mismo, vendrá determinada en gran medida, por el nivel de capacitación o competencia de quién lo ofrece. Es por ello, que reflexionar sobre qué es y como incrementar la capacidad de un coach, es importante no solo para todos aquellos que aplicamos esta metodología, si no también, para todos aquellos que la contratan y esos otros que, siendo parte de sus sistemas, se ven afectados indirectamente por las transformaciones que los primeros experimentan.

Empecemos pues desde el principio:

1. ¿Qué es una competencia?, ¿Cómo y quién crea este término y cuáles son algunas de las aportaciones realizadas por diversos autores en este campo?

El origen del término Competencia se debe al psicólogo norteamericano David McClelland (1917–1998) que trabajó 30 años en la universidad de Harvard como jefe del departamento de Relaciones Sociales y más tarde en la universidad de Boston donde fue distinguido por la American Psychological Association por sus aportaciones científicas. En 1973 McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia “tradicional” (cognitivo-racional) por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional (incluyo expresamente la palabra “tradicional” para diferenciar este tipo de inteligencia del resto de las identificadas

durante los años 1980 y 1990, y actualmente totalmente aceptadas por la comunidad científica: emocional de Bar On y Mayer y Salovey, y aquellas incluidas en la Teoría de las inteligencias múltiples de Gardner).

McClelland vincula el término Competencias a “una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”.

A partir de esta definición, él mismo en colaboración con otros estudiosos y otros investigadores, aportan definiciones complementarias:

“Combinación de motivos, rasgos, auto-conceptos, actitudes o valores, conocimientos o habilidades cognitivo-conductuales (cualquier característica individual) que puede ser medida de forma fiable y que puede ser un indicador para diferenciar el rendimiento superior al promedio”. (Spencer, McClelland y Spencer).

“Conjunto de conocimientos, aptitudes, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses que hacen a un persona eficaz”. (Fleishman, Uhlman y Marshall-Mies).

“Repertorios conductuales que algunas personas pueden realizar de forma más eficaz que otras” (Sparrow).

“Ciertas características o habilidades de la persona que le capacitan para desarrollar acciones específicas adecuadas que a su vez le conducen a un rendimiento efectivo en el trabajo” (Richard Boyatzis).

En España en 2008, Carmelo Basoredo, doctor en psicología de la educación, responsable del área de Formación del Servicio de RRHH de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco, que lleva años trabajando sobre rendimiento en el trabajo, competencias y sistemas formativos, expresa: “Se entiende por competencia **un estilo de trabajo que da buenos resultados** por comparación con los **criterios y los contenidos** descritos dentro de **una norma, análoga a cualquier otra norma de calidad**”.

Basoredo, estudia las competencias en relación con los objetivos, los resultados en el mundo del trabajo y los objetivos pedagógicos, y cita:

“Las transformaciones habidas en el mundo del trabajo, la empresa y los modelos económicos, con el cambio de siglo, han estimulado un gran debate sobre la profesionalidad (Echevarría, 2004), uno de cuyas líneas en la Unión Europea derivó hacia la creación de un nuevo sistema de cualificaciones (EQF) para poder establecer comparaciones entre los diferentes modelos educativos europeos (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006).

Tal sistema no es sino una de las estrategias de desarrollo de los principios recogidos en la Declaración de Bolonia, realizada por los ministros de Educación de la Unión Europea el 19 de junio de 1999.

- a) *Las competencias: Dentro de cada uno de los 8 niveles a los que se refiere el sistema EQF aparece la competencia, descrita en términos de responsabilidad y autonomía.*

Por otra parte, los modelos de competencia habían adquirido ya una enorme popularidad en los últimos 25 años, dada la utilidad que han tenido sus formas de conceptualización y su terminología con el fin de organizar y desarrollar los recursos humanos dentro de las organizaciones (Kurz y Bartram, 2002).

Basoredo (2008) utiliza las competencias como estrategia para el diseño de los currículos de formación continua de los puestos de trabajo...

Consiguientemente, las competencias son uno de los objetos del aprendizaje, determinantes directos del desempeño laboral, en el caso específico de la formación continua (Campbell, 1990) y, por supuesto, de los rendimientos del aprendizaje hablando en términos generales.

A menudo, en ámbitos más bien ajenos a la investigación pedagógica, se suscita un debate artificial entre un aprendizaje mediante objetivos didácticos o mediante competencias. Pero cabe la posibilidad de obviar tal diatriba, ya que los objetivos, en cuanto que propósitos, van jerarquizados del particular al general, de los operativos a los generales, y sólo cuando se logra, de modo interactivo, la superación y puesta en funcionamiento de una serie de objetivos, mediante conductas articuladas en forma del desempeño de unas tareas, es cuando puede considerarse desarrollada una competencia, cual estilo de trabajo eficaz”.

Deseamos destacar aquí especialmente dos elementos importantes que apunta Basoredo:

1. El carácter práctico, observable y conductual o comportamental de la competencia: “puesta en funcionamiento” de una serie de objetivos, mediante CONDUCTAS articuladas en forma de DESEMPEÑO
2. La necesidad de comparar es comportamiento manifestado con una NORMA análoga a cualquier otra norma de CALIDAD.

En este contexto y analizando cada una de estas definiciones parece claro que una competencia tiene que ver con:

1. Repertorios conductuales.
2. Relacionados con el rendimiento “exitoso” (diferencian el rendimiento superior del bajo o medio)(guardan una relación causal con el éxito).

3. Pueden ser evaluados con arreglo a una norma.
4. Mantenedos en el tiempo.

Si seguimos ahondando en la literatura sobre la materia encontramos que Manuel Osorio (Barcelona, España), en el Manual de Gestión por Competencias (Monografías Ceinsa. Grupo RH Asesores) en 2004 pag 12, apunta los 5 elementos que componen las competencias según el esquema McBer and Co (McClelland, Boyartzis y otros). Utilizando un Modelo Iceberg, clasifica estos elementos en orden decreciente de profundidad en el ser humano:

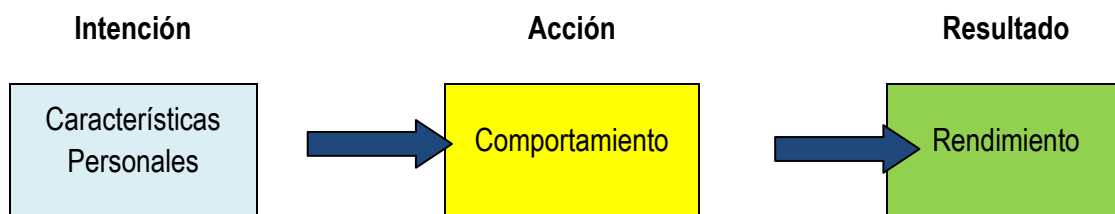
1. Motivaciones,
2. Rasgos,
3. Auto-imagen,
4. Conocimientos y
5. Habilidades



- *Habilidad: Destreza o capacidad para realizar determinada tarea física o mental. Ejemplos: destreza digital, capacidad de análisis). Este nivel debería incluir teóricamente las "aptitudes intelectuales", si bien, estas aparecen enmascaradas y reciben mucha menos atención que en otros modelos, posiblemente por la escasa importancia que McClelland otorga a las capacidades mentales primarias, al menos en la forma en que son medidas en los test psicométricos.*
- *Conocimiento: Información que la persona posee en diferentes materias. Ejemplos de conocimientos: contabilidad, técnicas de marketing.*
- *Auto-imagen: Actitudes, valores e imagen de la persona tiene de sí misma. Ejemplos de auto-imagen: confianza en sí mismo, identificación con el role de líder.*

- *Rasgos: Características físicas o psicológicas permanentes que se manifiestan en la forma como el individuo reacciona ante las situaciones. Ejemplos de rasgos: agudeza visual, control emocional.*
- *Motivos: Impulsos que empujan, dirigen y seleccionan sistemáticamente la conducta del individuo hacia determinadas metas o acciones. Ejemplos de motivos: afán de logro, ambición de poder. Los motivos son competencias de tipo “operante”, en el sentido de llevar al individuo a desencadenar, de forma proactiva, acciones sin necesidad de presiones externas, frente a actitudes y valores que tienen un carácter más reactivo”.*

Y añade a colación de la relación causal: *“Las competencias siempre incluyen una intención que provoca la acción que a su vez pretende conseguir un resultado; el comportamiento sin la intención, no es competencia:*



Queremos destacar en este punto un elemento que nos parece esencial: la competencia siempre incluye INTENCIÓN, por lo tanto, estamos hablando de que se realizan acciones con un propósito, para provocar un cambio en uno mismo, en otros o en el entorno, para obtener un resultado, de determinado nivel.

Además en el manual encontramos también el aspecto, ampliamente desarrollado por la mayoría de los autores anteriormente mencionados, relativo a el contraste con un criterio externo o referencia y dice: “Una característica no es una competencia, a no ser que **pueda predecir algo relevante de la realidad**. Las competencias diferencian o discriminan positivamente el rendimiento. Los criterios referenciales más habituales, tal y como apunta Lyle M. Spencer, son los siguientes:

- Rendimiento superior: La definición estadística podría establecerse a partir de una desviación estándar sobre el rendimiento medio.
- Rendimiento eficaz: normalmente significa “el mínimo aceptable”, el límite por debajo del cual el desempeño de un colaborador no sería aceptable (*).

(*) Debemos hacer notar que Osorio está hablando de cómo medir el rendimiento de colaboradores en el entorno empresarial.

2. ¿Quién es competente?

“Aquel que sabe actuar de forma pertinente en un **contexto particular**, eligiendo y movilizando **recursos personales y recursos de redes**”. Le Boterf, Guy. Ingeniería de las competencias. Barcelona. Gestión 2000.

Por tanto, aplicando estos conocimientos y conceptos al mundo del coaching, siempre necesitaremos un baremo, una norma para calificarnos como coaches más o menos competentes.

Se hace especialmente necesario conocer las normas “en uso” para poder discernir el grado de exigencia que unas y otras plantean. Con ello la sociedad podrá saber cuán competente es un coach de manera relativa (según su norma de referencia) y “absoluta” (sabiendo que este término absoluto no es más que una relatividad vista desde un prisma más amplio) comparando la norma con la que este coach se rige, con las normas más utilizadas en ese momento en el mercado.

3. ¿Quién es un coach competente?

A este respecto presentamos los 3 niveles profesionales para calificar el nivel de competencia de un coach de las 3 asociaciones de coaching más presentes en el mercado español: ICF, AECOP_EMCC y ADESCO.

Estos niveles profesionales se obtienen en base a unos criterios (cada organización establece los suyos) relacionados con:

1. **Formación:** tipo de formación (básica o continua), duración, programas, escuelas, calidad del profesorado, etc. Cada asociación de las mencionadas publica los programas que existen en el mercado avalados. El aval lo reciben los programas, no los centros formativos.
2. **Supervisión:** La mayoría de las organizaciones (no todas) exigen la realización de un número de horas supervisadas por coaches expertos, y llevadas a cabo con clientes reales (fuera del contexto formativo). Esta supervisión suele consistir en el análisis de los casos, de las reuniones mantenidas con clientes. En pocos casos se realiza mediante la observación directa (ya sea in situ, on-line o mediante grabación de la sesión). Es decir, estamos hablando de un análisis indirecto del comportamiento del coach en desarrollo o formación, por parte del evaluador en la mayoría de casos.

3. Horas de Ejercicio Profesional:

	AECOP-EMCC- FIACE	ADESCO (un único nivel)	ICF
Nivel PROFESIONAL 1	50 horas (nivel Asociado)	125 sesiones si no se ha formado en centro acreditado. 45 sesiones si se ha formado en centro acreditado (un único nivel CAC: Coach Acreditado Certificado)	100 horas (nivel ACC)
Nivel PROFESIONAL 2	200 horas (nivel Ejecutivo)		700 horas (nivel PCC)
Nivel PROFESIONAL 3	500 horas (nivel Senior)		1.500 horas (nivel MCC)

4. Superación de exámenes: En todos los casos, los coaches en formación deben de superar exámenes realizados, en muchos casos como parte del proceso formativo en las escuelas, supervisados y acreditados por las asociaciones. En el caso de ICF y AECOP existe también la posibilidad de, sin haber realizado la formación inicial en un programa acreditado, acceder a la certificación profesional mediante vías alternativas. Para la formación-capacitación continua también existen vías reguladas por estas organizaciones.

En el cuadro siguiente aparecen las competencias definidas por las dos asociaciones profesionales con mayor número de socios en España.

ICF	AECOP-EMCC
<p>A. ESTABLECER LOS CIMIENTOS</p> <p>1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales 2. Establecer el acuerdo de coaching</p>	<p>1.GESTIONAR EL CONTRATO</p> <p>Establece y mantiene las expectativas y los límites del contrato de coaching/mentoring con el cliente y cuando sea apropiado con los sponsors.</p>
	<p>2. COMPROMISO CON EL PROPIO DESARROLLO</p> <p>Explora y mejora los estándares de su práctica y mantiene la reputación de su profesión</p>
<p>B. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD</p> <p>5. Escuchar activamente 6. Realizar preguntas potentes 7. Comunicar directamente</p>	<p>3. AUTO CONOCIMIENTO</p> <p>Es consciente de sus propios valores, creencias y comportamientos, reconoce como éstos afectan su práctica y utiliza su autoconocimiento para ser eficaz con el cliente y donde sea relevante los objetivos del sponsor</p>
<p>C. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN</p> <p>3. Establecer confianza e intimidad con el cliente 4. Estar presente en el coaching</p>	<p>4. CONSTRUIR LA RELACION</p> <p>Construye hábilmente y mantiene una relación efectiva con el cliente y cuando sea apropiado con los sponsors.</p>
<p>D. FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS</p> <p>8. Crear consciencia 9. Diseñar acciones 10. Planificar y establecer metas 11. Gestionar progreso y responsabilidad</p>	<p>5. POSIBILITAR INSIGHT Y APRENDIZAJE</p> <p>Trabaja con el cliente y el sponsor para provocar insight y aprendizaje</p>
	<p>6. RESULTADO Y ORIENTACION A LA ACCION</p> <p>Muestra foco y utiliza las competencias para dar soporte al cambios deseados cliente y que se produzcan los</p>
	<p>7. USO DE MODELOS Y TECNICAS</p> <p>Aplica modelos, técnicas y herramientas, más allá de las competencias clave de comunicación con el objetivo de producir insight y aprendizaje</p>
	<p>8. EVALUACION</p> <p>Obtiene información para ser eficaz en su práctica y contribuye a construir una cultura de evaluación de resultados</p>

Isabel Aranda sintetiza esta información en 10 Áreas Competenciales (Revista Capital Humano nº 266):

- 1ª. Establecer una relación centrada en el observador
- 2ª. Desarrolla sus metacompetencias personales
- 3ª. Establece la relación de *coaching*
- 4ª. Dinamiza el *coaching*
- 5ª. Respeta las normas éticas y deontológicas y establece el acuerdo de *coaching*
- 6ª. Comunica efectivamente
- 7ª. Facilita la consciencia del *coachee*, su autoconocimiento y autoliderazgo
- 8ª. Facilita la definición de objetivos, el plan de acción, el progreso y responsabilidad del *coachee*
- 9ª. Utiliza técnicas de psicología fundamentales para la observación y conocimiento y aprendizaje de la persona.
- 10ª. Se compromete en un aprendizaje continuo

¿Qué es una metacompetencia?

Según Briscoe & Hall (1999): “Una metacompetencia es **una competencia que es tan poderosa que influye sobre la capacidad de la persona** (en este caso el Coach) **para adquirir otras competencias**”.

Estos autores distinguen dos metacompetencias esenciales:

1. La Capacidad de Adaptación: alude a mi capacidad para identificar qué cualidades críticas necesito para el futuro.
2. La Identidad: alude a mi capacidad de auto-conocimiento y recepción de feed-back.

Efectivamente, ¿cómo puedo yo progresar?, ¿cómo puedo yo ser más competente (en cualquiera de los ámbitos de la vida o entornos profesionales-personales), si no sé discernir sobre qué cualidades preciso para afrontar las situaciones presentes o futuras y si no soy capaz de conocer en qué grado las poseo (ya sea por propio auto-conocimiento, como porque ese conocimiento de mi mismo me sea facilitado con información desde el exterior, proveniente de aquellos que me observan o de otros “instrumentos” de medida)?

Todas estas apreciaciones se tornan todavía más evidentes y necesarias cuando estamos hablando de un profesional, el coach, cuyo objetivo es precisamente acompañar a otros (inspirar) a llevar a cabo su propio proceso de mejora.

4. ¿Qué y cuáles son las metacompetencias de un Coach?

En base a todo lo expuesto formulo: “Las metacompetencias de un coach son una serie pequeña de repertorios conductuales observables (tres o cuatro), que influyen de manera poderosa, en la capacidad de este profesional para adquirir y desarrollar los comportamientos necesarios que le permiten:

1. Dar buenos resultados en su trabajo,
2. Alcanzar los estándares de calidad y excelencia de conformidad con la norma del grupo de referencia al que pertenezca, y
3. Ser catalogado como competente por el mismo”.

¿Cómo identificarlas?

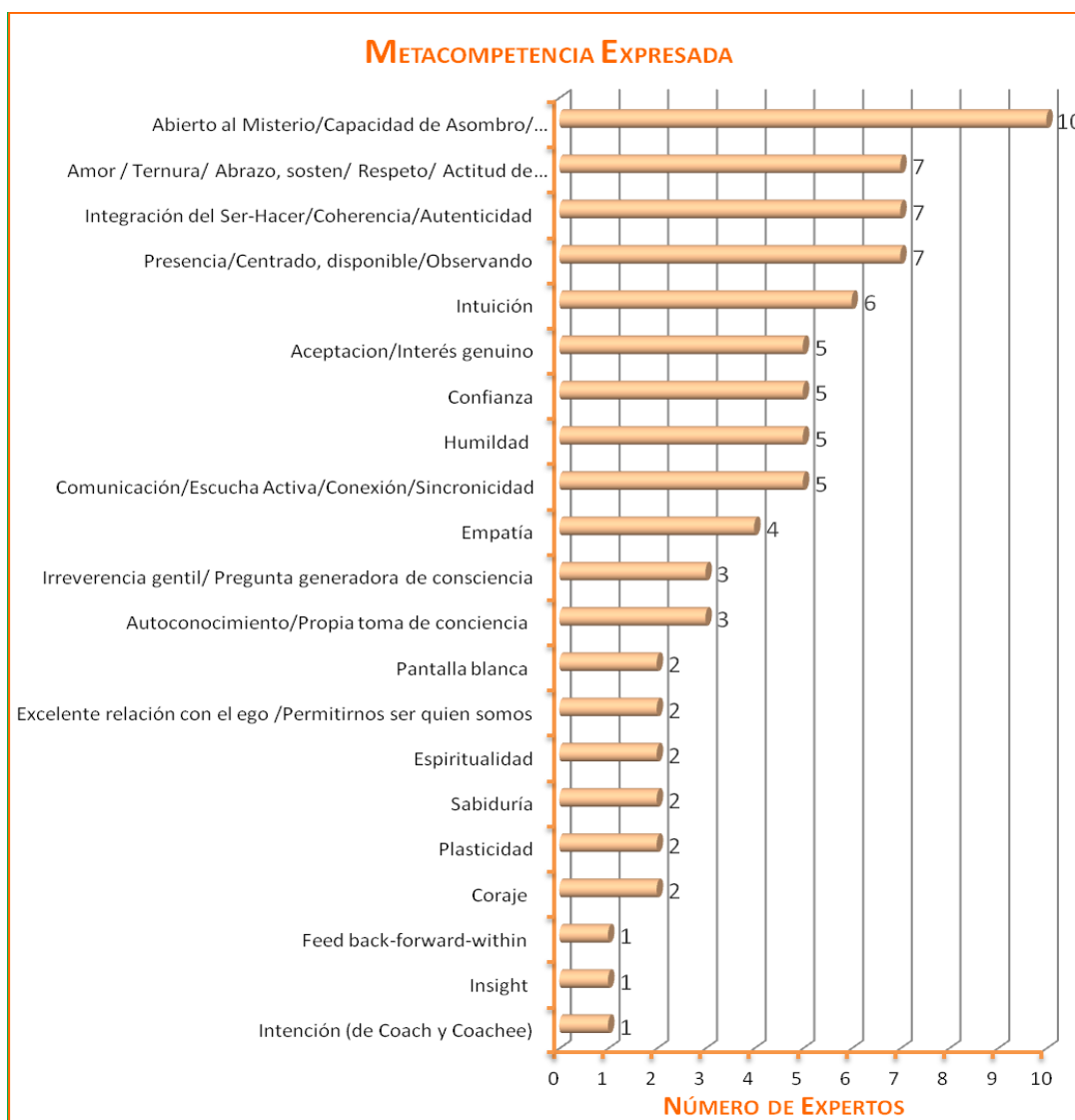
Llegados a este punto volvemos, para utilizar como guía, a las aportaciones de Manuel Osorio en el Manual Ceinsa de Gestión por Competencias 2004 que nos describe la forma de diseñar un perfil de competencias, en el que en la página 17 habla del Panel de Expertos. Un equipo de trabajo integrado por personas que conocen bien el puesto-función (supervisores, profesionales con una trayectoria de alto rendimiento) que mediante la técnica de brain-storming, tratan de identificar las conductas u otros rasgos que diferencian a los profesionales de alto rendimiento.

A principios de 2012 y a raíz de una conferencia que realicé en el Colegio de Psicólogos de Madrid, planteé este trabajo a un grupo de profesionales, que según mi criterio cumplían estos requisitos.

Estas personas fueron 21 Expertos: Julio Olalla (MCC), Rodrigo Pacheco (Maestro Coach de Newfield Network) , Aldo Calgani (Maestro Coach de Newfield Network), Alfonso Medina (MCC), Silvia Guarnieri (MCC), Viviane Launer (MCC), Cris Bolivar (MCC), Pilar Godino (MCC), Luis Picazo (PCC), Rosa Barriuso (PCC), Miriam Ortiz de Zárate (PCC), Rosa Zappino (PCC), Julio Cesar Fernandez (PCC), Ovidio Peñalver (PCC), Silvia Escribano (PCC), Gonzalo Azcoitia (PCC), Antonio Moya (PCC), Cesar Fernandez (PCC), Alex Galofré (PCC), Jorge Salinas (PCC), Juan Carlos de la Osa (PCC).

Presentamos un resumen de sus aportaciones. Para ello he identificado y cuantificado palabras clave. El resultado aparece en el cuadro y gráficos siguientes:

METACOMPETENCIAS MAS REPETIDAS	Numero de expertos que la enuncian de un total de 21
Abierto al Misterio/Capacidad de Asombro/ Exploración/Curiosidad	10
Presencia/Centrado, Disponible/Observando	7
Integración del Ser-Hacer/Coherencia/Autenticidad	7
Amor / Ternura/ Abrazo, Sostén/ Respeto/ Actitud de Servicio y entrega	7



Por otra parte, resaltar el trabajo que Roberto Luna, Profesor de la Universidad de Valencia, y actual presidente de AECOP en esta materia. Luna (www.mastergesta.es) define

metacompetencia como “competencia que abarca y exige otras competencias) y describe las 5 metacompetencias del BODHI-22 (herramienta de feed-back 360° diseñada para coaching ejecutivo con 22 competencias que se engloban en 5 metacompetencia):

1. **El Coach Emocional:** que fundamentalmente conjuga inteligencia emocional, el coach/entrenador y el directivo conciliador.
2. **La Mentalidad de Talento:** que cubre la competencia de talento, la capacidad de abstracción y la innovación,
3. **La Apertura al Entorno:** donde se mezclan competencias tan importantes como la flexibilidad, autoconocimiento y la orientación al aprendizaje.
4. **La Ética con el Cliente:** donde comparten espacio la orientación al cliente, la transparencia y la ética
5. **El Emprendedor con Información:** que aúna tanto al emprendedor como al exhaustivo en la información”.

Y continúa diciendo: “Las metacompetencias son el resultado de un énfasis por reducir la información y simplificar los interminables informes de muchos de los procesos de evaluación. Cada vez más necesitamos herramientas que sugieran al coach y al coachee una aproximación conjunta más global, respetando el proceso como un todo, como un sistema.

Para concluir os ofrezco la visión de las Metacompetencias del Coach desarrollada desde el Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del COPM, formulada por Isabel Aranda y completada por mí misma con algunas aportaciones. Este año 2013 he añadido al listado inicial formulados en Febrero de 2012 la auto-estima-cuidado, movida por las evidencias que en el ejercicio de mi función como coach encuentro de su importancia para garantizar la capacidad de estos profesionales para seguir en un camino constante de mejora y superación. Así a día de hoy las metacompetencias de un coach son, desde mi mirada las siguientes:

1. **Auto-estima-cuidado:** Alude a la capacidad del coach para quererse tal y como es en cada momento de su vida, aceptarse incondicionalmente y dedicar recursos y tiempo a sí mismo y a su cuidado.
2. **Auto-conocimiento:** Alude a la capacidad del coach para conocerse y recibir feed-back.
3. **Auto-regulación-gestión:** Alude a la capacidad del coach para manejar sus recursos (corporales, emocionales, cognitivos y espirituales) y ponerlos al servicio de la consecución de sus objetivos como coach y los de su sistema de referencia (“estar al servicio del cliente y del entorno”).
4. **Auto-desarrollo-proyección y crecimiento continuos:** Alude a la capacidad del coach para identificar qué cualidades críticas necesita para el futuro, encontrar cómo desarrollarlas y hacerlas “cuerpo” (encarnarlas), ser ejemplo de los valores de esta

profesión en su vida profesional y privada, así como trascender a sí mismo y a su cliente aportando su saber y expertise a fines que van más allá (ámbito social, comunitario, ecológico, progreso humano sostenible).

A partir de todo lo expuesto cuyo objetivo es orientarnos sobre el estado actual de la cuestión competencial y metacompetencial de un coach, estamos invitados a recorrer un interesante camino:

1. Depurar los sistemas de evaluación de competencias existentes, para que incluyan nuevas formas de hacer coaching (corporal, espiritual, energético...), ausentes prácticamente en los criterios evaluativos actuales.
2. La inclusión de la voz del cliente más directamente en los sistemas evaluativos. Desde mi mirada el cliente, como en cualquier otro servicio, es el que tiene la última palabra. Es el que sabe evaluar en propia carne, si su coach le ha facilitado su actuación para la consecución de sus metas. Formas procedimentadas y supervisadas por las asociaciones que permitieran tener los feed-backs directos de los clientes a la finalización de los servicios, deberían ser un elemento esencial para determinar el nivel de competencia de los coaches.
3. La formulación comportamental de las metacompetencias que nos permitiría identificar si estamos siendo realmente **metacompetentes**.
4. El de construir un Modelo de Gestión por Competencias del Coach que permita poder evaluar con mayor precisión el nivel de desempeño a todos los profesionales que vamos incorporándonos a esta apasionante profesión y garantizar con mayor nivel de eficacia la calidad de nuestros servicios a personas, equipos, organizaciones y sociedades.

Bibliografía:

- **Carmelo Basoredo** (Área de Formación del Servicio de RR.HH. Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco. Vitoria): “¿Cómo formular Objetivos para el aprendizaje y el desarrollo de competencias ?” [30-05-2009]
http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=10860 y Artículo: “Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas”. Anales de Psicología 2011, vol. 27, nº 2 (mayo), 457-472
- **Rogelio Diaz y Victor Hugo Arancibia:** “El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas”. Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile 2002.
- **Sparrow, Paul R,** “Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva:desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 18, núm. 2-3, 2002, pp.131-156, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España
- **Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall:** “The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications a Department of Management”, Northern Illinois University, 245 Barsema Hall, DeKalb, IL 60115-2897, USA. Organizational Behavior School of Management, Boston University, 595 Commonwealth Ave., Boston, MA 02215, USA Received 8 September 2005.
- **Manuel Osorio:** “Manual de Gestión por Competencias” (Monografías Ceinsa. Grupo RH Asesores) 2003.
- **Luis Enrique Gómez:** “Las competencias: Un modelo moderno de gerencia de talento humano”. Revista Vanguardia Psicológica. Universidad de la Sabana (Colombia)
http://vanguardiapsicologica.umb.edu.co/articulo_dos.html
- **Roberto Luna,** Profesor del Dpto. Dirección de Empresas (Universidad de Valencia), Acreditado Catedrático de Universidad, Coach Senior Certificado y presidente de AECOP_EMCC. Director del Master de Gestión del talento (<http://www.mastergesta.es>) “COACHING EJECUTIVO Y FEEDBACK 360°. LAS 5 METACOMPETENCIAS DEL BODHI-22”.
- **Isabel Aranda:** “Áreas Competenciales de un Coach”. Revista Capital Humano nº 266. (06-2012).