



Revista Escuela de Administración de
Negocios

ISSN: 0120-8160

investigaciones@ean.edu.co

Universidad EAN
Colombia

Louffat, Enrique
Administrando nuestras propias competencias
Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 54, mayo-agosto, 2005, pp. 85-97
Universidad EAN
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605405>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Resumen

El presente artículo emplea algunas variables de análisis como son: la filosofía laboral, el modelo de organización, la responsabilidad por el manejo de carrera, la evaluación de la carrera, los criterios de satisfacción, el perfil general del funcionario, la movilidad, el riesgo y las competencias. Muestra como la administración individual de carreras ha evolucionado de un contexto tradicional a un contexto moderno, donde se aprecian cambios relevantes que exigen de las personas un nuevo reposicionamiento personal para poder auto-administrar eficientemente su propia carrera. Este contexto moderno, denominado de carreras sin fronteras ni límites, implica tener que quebrar viejos paradigmas e invita a que las personas tengan que desarrollar y/o mejorar nuevas competencias en sus meta-habilidades, beta-habilidades, habilidades operativas, habilidades interpersonales y habilidades directivas con el propósito de alcanzar un eficaz y eficiente "carrera de vida" que involucre el desarrollo integral del ser humano en sus dimensiones espiritual, emocional, racional y fisiológica.

Palabras clave

Carreras, competencias, empleabilidad laboral.

Administrando nuestras propias competencias

En un contexto de carreras sin fronteras ni límites

Enrique Louffat¹

Introducción

En los últimos años hemos venido asistiendo a un loable espíritu empresarial por modernizarse, por desarrollarse rumbo a la sustentabilidad de los negocios. En ese sentido, Simonsen (1997:13) destaca algunos cambios en la naturaleza del trabajo: mercados competitivos globales, organizaciones en continuo aprendizaje, burocracia en procesos de extinción, sistemas flexibles de producción, virtualidad en el trabajo. Sin embargo en esas nuevas aventuras organizacionales surge un costo a pagar: el mercado laboral actual nos presenta un panorama preocupante en cuanto a la valorización del trabajador. Se observan empresas que vienen aplicando en los últimos años procesos de rediseños de modelos de gestión en sus componentes estratégicos, estructurales y operacionales. En cuanto a la estrategia se plantea la sustentabilidad a través de las *core-competences* por lo cual las actividades principales permanecen, mientras que las que no lo son, se externalizan (Cook, 1999:13-14). Surgen así las tercerizaciones/*outsourcing*, por lo cual los proveedores externos de servicios o productos, realizan las tareas que no son *core-competences* de las empresas que solicitan el servicio (Hartman, 1997:13-18); en cuanto a la estructura, los diseños organizacionales son más planos y horizontales e inclusive en forma de red o alianzas con proveedores, distribuidores, clientes e inclusive competidores con base en procesos operacionales de negocios, integrados intra o inter-empresas. De esta manera, desaparecen las famosas "islas funcionales". Al final, el común denominador concluye en la famosa

¹ **Enrique Louffat**, Dr. Adm. Profesor del área de Administración de la Universidad ESAN de Perú y coordinador del PADE Internacional de Gestión del Potencial Humano de esta institución. Doutor em Administração (Ph.D.) y Mestre em Administração (M.Sc.) en la misma especialidad de la Universidad de Sao Paulo,

reducción de personal justificada por la necesidad de reducir costos y sustentado en las normativas laborales legales que permiten esta flexibilización. Algunos indicadores de esas nuevas formas de flexibilización en el trabajo están constituidos por horarios flexibles, trabajo de tiempo parcial (*part-time*), trabajos compartidos (*job-sharing*), trabajos por temporadas, teletrabajo (*in house*), sobre tiempos, contratos independientes, consultorías, auto-empleo *free-lancers*, redes de servicio, (Reardon et. al. 2000: 167-176).

En la visión tradicional, la figura de la estabilidad laboral y las estructuras organizacionales piramidales-verticales ofrecían, por lo menos en teoría, posibles caminos de carrera para el trabajador ascender hacia la cúspide de su carrera, el camino perfecto para desarrollar linealmente (sentido *bottom-up*) su crecimiento y ascensión. En el contexto actual, los caminos de carrera extrapolan esos paradigmas tradicionales de pasividad, burocratismo, paternalismo empresarial, dependencia extrema (Alvarez, et al. in Alvarez, 1997: 43). Es la hora en que las personas asuman el protagonismo y comando de sus propias carreras; que en la medida que sea un generador de valor, su carrera está garantizada de por vida ya no sólo en una empresa sino en un mercado donde sus servicios podrían ser empleados por más empresas. Para Alvarez & Schmitt in Alvarez (1997) las carreras, en los tiempos modernos, cada vez menos estarán basadas en el status y prestigio por las compañías sino más bien por las ocupaciones y/o profesiones donde se destaca, es decir las jerarquías no serán tan importantes sino que prevalecerán los mercados. En la visión de Aragon et al. citando a Pearse, 2000 (2004:118) existirían dos tipos de empleados: los empleados centrales con conocimientos específicos, experiencia, lealtad y donde el contrato es explícito y los empleados periféricos, con duraciones de empleo mas reducidos, con menor proximidad física o menos control y en los que el contrato es implícito. Para Simonsen (1997: 34-36), las nuevas formas de carrera adoptan una relación de red constituida por trabajadores temporales, trabajadores con contratos específicos, trabajadores "virtuales", trabajadores tercerizados, todos en comunión con una empresa *broker* o empresas *broker* que apenas sustentan sus *core-competences* con el menor número de funcionarios adscritos formalmente al interior de ella. Aragón et al., indican que en el contexto actual de los negocios las carreras han dejado de ser lineales; más planas, complejas, interconectadas, dinámicas y discontinuas, al tiempo que son menos predecibles.

Brasil. Licenciado en Administración por la Universidad de San Martín de Porres, del Perú, realizó estudios de postgrado en Gestión de Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido investigador visitante en la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Egade/Itesm, (campus Monterrey) México, y del Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, IPEN, Brasil. Actúa como consultor e investigador en empresas en temas de diseño organizacional y de R.H. En 2004 ESAN publicó su primer libro: *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. Es ponente en Congresos Internacionales de la talla de ANPAD (Brasil) y CLADEA (Latinoamérica), así como también ha sido entrevistado o publicado artículos en revistas académicas y/o comerciales y medios de prensa escrita como El comercio, Diario Gestión en Perú; América Economía, en Latinoamérica sobre temas de su área de expertise.

Abstract
The present article, using some variables of analysis as like: the labour philosophy, the model of organization, the responsibility for the managing of career, the evaluation of the career, the criteria of satisfaction, the general profile of the civil functionary, the mobility, the risk and the competences, show as the individual administration of careers has evolved of a traditional context for a modern context, where they appreciate relevant changes that demand of the persons a new personal repositioning to be able to auto-administer efficiently his own(proper) career.

This modern context called of careers without borders or limits, implies having to break old paradigms and invites to that the persons have to develop and/or improve new competences in his (her,your) goal - skill, thread - skill, operative skills, interpersonal skills and managerial skills with the provided one of reaching effectively and efficiently «career of life» that involves the integral development of the human being in his (her,your) dimensions spiritual, emotional, rational and physiological.

Key words
Careers, Competences, Labour employability.

1 Carreras en contextos tradicionales y en contextos modernos

A efectos de analizar el padrón de las carreras en contextos tradicionales y su evolución para los nuevos contextos modernos, presentamos algunas variables que pueden contribuir a compararlos y mostrar los cambios de tendencias producidas. Cada una de las variables consignadas será comentada a continuación:

- **Filosofía laboral.** Principio que rige la proyección individual laboral: en la postura tradicional se preconizaba la estabilidad laboral, es decir el funcionario vitalicio a una empresa; con la postura moderna se privilegia la empleabilidad laboral, por la cual lo importante para el funcionario es ser vitalicio pero en el mercado laboral y no sujeto apenas a una misma empresa toda la vida.
- **Modelo organizacional.** Se refiere al tipo de estructura organizacional. En el contexto tradicional, predominaba la forma funcional por medio de la cual cada funcionario debía seguir una carrera específica en su área de *expertise* y adscrito a una empresa; ya en el contexto de red se diversifican áreas de *expertise* e inclusive traspasan los límites entre empresas-socias diferentes.
- **Responsabilidad.** Es la potestad de dirigir las carreras de los funcionarios. En el contexto tradicional, predominaba la idea del paternalismo por la cual era la empresa quién decidía unilateralmente sobre lo más conveniente para sus fun-

cionarios; en el contexto moderno, se impone la auto-administración de carrera por el propio funcionario.

- **Evaluación.** Criterio principal adoptado para determinar la promoción de carrera del funcionario. En el contexto tradicional, lo que prevalecía era el tiempo de servicio en la institución; ya en el contexto moderno, es la productividad y generación del valor lo que prima.
- **Satisfacción y premio.** Nivel de satisfacción motivacional de los funcionarios en relación con sus actividades y reconocimientos laborales. En el contexto tradicional, ser promocionado se relacionaba al deseo de poder, mayor *status*, reconocimiento; en el contexto moderno, se resalta la satisfacción intrínseca interna del funcionario, el sentimiento de una realización integral, no sólo como trabajador sino, sobretodo, como ser humano.
- **Rol.** Perfil o papel del funcionario. En el contexto tradicional se procuraba el “funcionario especialista”, es decir, aquel que conocía profundamente una área de *expertise*; en el contexto moderno, se busca el “funcionario polifuncional”, es decir aquel que si bien es cierto es especialista en un campo, debe tener una visión integrada del proceso de trabajo y estar en condiciones de aportar en función del todo grupal.
- **Movilidad.** Camino o ruta de carrera a seguir por el funcionario. En el contex-

to tradicional, la idea central se basaba en la carrera vertical lineal del tipo (*bottom-up*); ya en el contexto moderno surgen las carreras laterales y/o diversificadas.

- **Riesgo.** Efectos que pueden producir los contextos de carrera en el funcionario. En el contexto tradicional, la sensación era de monotonía, rigidez, estandarizada en moldes pre-definidos; ya en contextos modernos puede surgir la idea de una “anarquía” basada en flexibilidad con postura dinámica.

- **Competencias.** Exigencias requeridas de los funcionarios. En el contexto tradicional, se procuraba preferentemente competencias de conocimiento; ya en el contexto moderno, las competencias requeridas involucran aspectos de conocimientos, habilidades y actitudes.

En el cuadro 1, a modo de resumen, puede apreciarse el perfil de los contextos tradicional y moderno de carreras, según cada variable de análisis.

Análisis comparativo de la carrera en contextos tradicionales y modernos

Variable	Contexto	
	Tradicional	Moderno
1. Filosofía laboral	Estabilidad laboral	Empleabilidad laboral
2. Modelo de organización	Burocrática	Red
3. Responsabilidad por el manejo de carrera	La empresa	La persona
4. Evaluación de la carrera	El tiempo de servicio	La productividad
5. Criterios de satisfacción	Salario, status	Valor intrínseco
6. Perfil general del funcionario	Especialista	Poli funcional
7. Movilidad	Vertical / Lineal	Lateral / Diversificada
8. Riesgo	Rigidez Padronización Monótona	“Anárquica” Flexible Dinámica
9. Competencias	Know-how	Competencias: Know how, habilidades, actitudes.

Fuente. Louffat, E. (2005).

Cuadro 1

2 La carrera sin fronteras y sin límites

Después de todo lo comentado es innegable que hay una nueva postura en relación al manejo de las carreras. Una de las tendencias mas fuertes, apunta al hecho que la carrera de las personas son proyectadas mas allá de los linderos de una sola empresa a la cual ha pertenecido y que sea por motivos propios o decisiones de la empresa, dejará de pertenecer a ella en los moldes tradicionales de “estabilidad laboral”. En el contexto actual, el mismo trabajador que se ha retirado, paradójicamente, puede convertirse en su proveedor de servicio, es decir su nexo continúa bajo contratos específicos, pero al mismo tiempo externo a ella. Esto significa que este trabajador deberá preocuparse permanentemente en desarrollar sus competencias con el fin de generar valor y así para poder defender su empleabilidad en los campos (mercados) donde se precise de su *expertise*. A esto se denomina Carrera sin Fronteras, es decir movimientos o secuencia de oportunidades de trabajo que va más allá de los linderos de un único empleo y/o empresa. Para complementar esta situación, se fomenta el desarrollo de Carreras sin Límites o la capacidad de la propia persona por romper paradigmas y preocuparse por una postura de independencia, permanente aprendizaje y flexibilidad en concordancia con la flexibilización laboral y exigencia de funcionarios con nuevas competencias.

El desarrollo de Carreras sin Límites o la capacidad de la propia persona por romper paradigmas y preocuparse por una postura de independencia, permanente aprendizaje y flexibilidad

Como se puede deducir, el término “sin Fronteras” se aplica al contexto organizacional por donde el funcionario puede transitar. Esto puede extenderse al contexto inter mercado, es decir existe la posibilidad que se pueda emigrar de empresa y/o de mercado y alcanzar así una acepción extrínseca, es decir al exterior de la persona con el fin de administrar las condiciones y fuentes externas que la influncian. Ya el término “sin limites” se aplica al contexto individual donde el funcionario ante las necesidades de auto-realizarse como profesional y como persona integral se auto-concientiza en actualizarse, superarse y proyectarse a un crecimiento donde se convierta en el administrador de su propio destino y no al revés, en donde el destino y el azahar lo administren a él, esta es una acepción de contexto intrínseco, es decir al interior de su propio ser.

La figura 1 es bastante ilustrativa para entender estos nuevos conceptos. En ella se nota el retiro del concepto de estabi-

tes, que actúan complementariamente y dan el contexto de como la persona debe actuar para poder desarrollar su carrera ante el nuevo panorama.

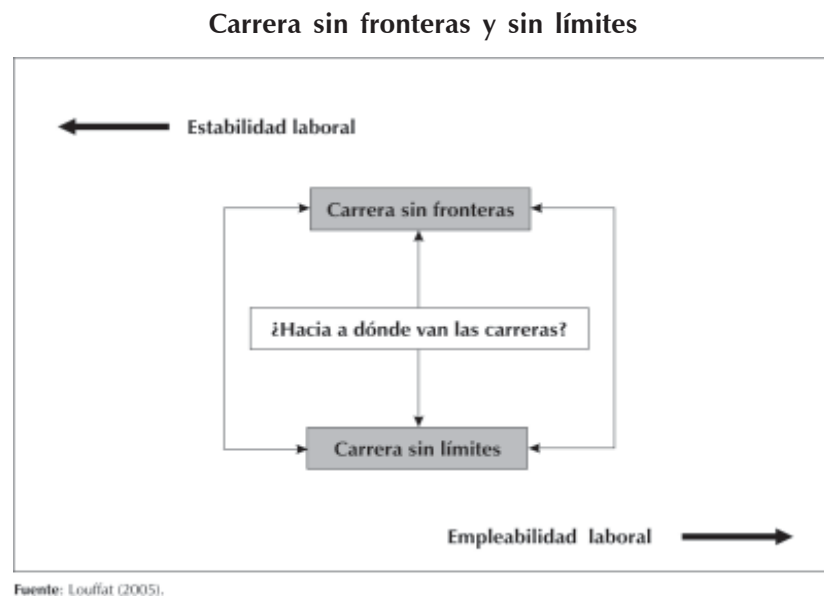


Figura 1

3 Competencias personales

implican tecnologías (procesos, estructuras y personas) que permitan el éxito de sus actividades". Se encargan de definir el ámbito de:

- La estrategia, referido a la misión y visión.
- La organización, en cuanto a la estructura y procesos.
- La tecnología, relacionada a la innovación, I & D.
- La persona, en el sentido de la actuación “competente” actual y futuro desarrollo del potencial de los funcionarios.

En cuanto a la dimensión personal, las competencias son consideradas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, donde:

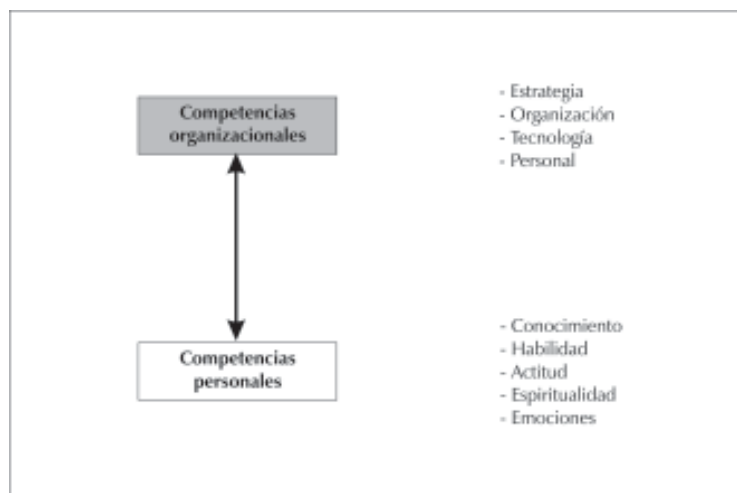
- El conocimiento es a la capacidad de la persona por desarrollar su intelecto, su bagaje de conocimientos técnicos y de cultura general.
- La habilidad es la capacidad para ejecutar las técnicas y mecanismos para poder aplicar un conocimiento.
- La actitud es la voluntad de la persona en desear plasmar en la realidad aquello que conoce (conocimiento) y sabe cómo desarrollarlo (habilidad).

Como puede deducirse estos tres elementos se encuentran interrelacionados e interactúan permanentemente para lograr que la persona sea “competente” y

desarrolle sus potencialidades con eficacia y eficiencia. A esta consolidada trilogía de competencias reconocidas, podría agregársele otros dos aspectos que pueden muy bien complementar las competencias integrales del ser humano como tal:

- La espiritualidad es la base que contiene los valores, principios de la persona que denotan su “filosofía de vida” y que lo invitan a actuar de una forma u otra. En ese sentido, las competencias estarán sujetas a dicha personalidad.
- La emoción es la capacidad que tiene la persona de expresar sentimientos ante motivaciones que lo inducen a ello. Estas manifestaciones pueden ser de diversas alegrías y/o tristezas, con señales positivas y/o negativas ante acciones desarrolladas.

Competencias organizacionales y personales



Fuente: Louffat (2005).

Figura 1

4 Competencias personales en el contexto de carreras sin fronteras y sin límites

Para poder actuar en un contexto de carrera sin fronteras y sin límites es necesario que toda persona pueda desarrollar y/o mejorar algunas competencias básicas. Indudablemente, cada una de ellas tendrá indicadores concretos y específicos según sea el caso individual, el campo o sector laboral, el tipo de empresa (tamaño, cultura, etc.). Existen diversas clasificaciones sobre competencias personales. Ansorena (1996: 173-176) propone una taxonomía de competencias que según él "...resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación y eventualmente, camino de carreras individuales o colectivos para determinadas profesiones". Estas competencias según el autor pueden ser agrupadas dentro de las siguientes categorías:

- **Metahabilidades:** Competencias básicas-genéricas de la persona que le sirven para su desarrollo profesional. Algunas de ellas son: adaptabilidad, análisis de problemas, aprendizaje, decisión, energía, flexibilidad, independencia, integridad, juicio, resolución, sensibilidad interpersonal, tolerancia al estrés.
- **Betahabilidades:** Competencias que la persona necesita para adaptarse a una institución y seguir carrera en ella. Algunas son: ambición profesional, conocimiento del entorno, gama de inte-

rés amplio, innovación/creatividad, orientación al logro, tenacidad, toma de riesgos.

- **Habilidades operativas:** Competencias que la persona necesita para desarrollar sus funciones eficaz y eficientemente. Algunas son: análisis numérico, atención al cliente, autoorganización, comunicación oral, comunicación escrita, disciplina, dominio de la comunicación no verbal, facilitar/participar en reuniones, orientación ambiental, sentido de la urgencia.
- **Habilidades Interpersonales:** Competencias que la persona necesita para interrelacionarse socialmente con su red de contactos: jefes, colegas, subordinados, clientes, etc. Entre estas: atención al cliente, capacidad de negociación, escucha activa, dominio de los medios audiovisuales, orientación al cliente, persuasión, presentación, sociabilidad, trabajo en equipo/cooperación.
- **Habilidades directivas:** Competencias que la persona debe tener en cuenta para liderar a otras personas a su cargo. Algunas son: control directivo, delegación, desarrollo/apoyo de colaboradores, espíritu emprendedor, evaluación de los colaboradores, identificación directiva, liderazgo de grupos, liderazgo de personas, planificación y organización, sensibilidad organizacional, visión.

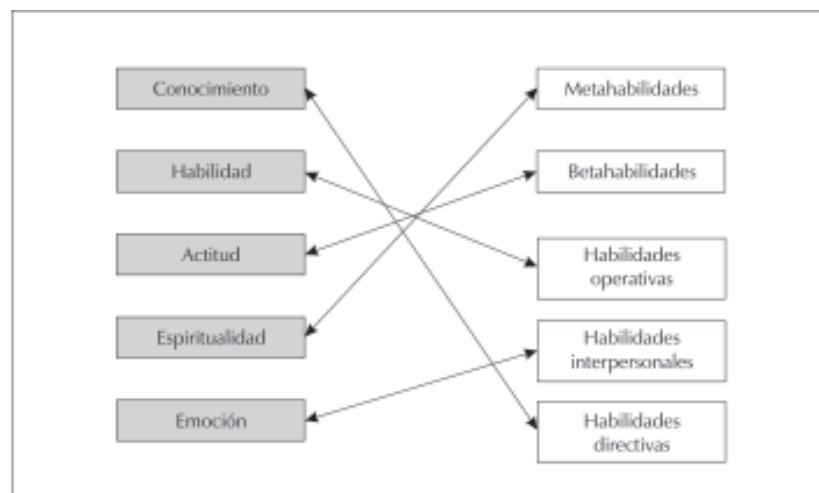
A modo de correlación entre las categorías de competencias propuestas por Ansorena y las competencias personales

anotadas en el ítem 4, podríamos hacer los siguientes nexos (Ver figura 3).

- El conocimiento se correlaciona con las habilidades directivas, ya que tiene componentes de administración que la sustentan como: planificación y organización, liderazgo, control.
- La habilidad se correlaciona con la habilidad operativa; la persona se mantendrá “empleable”, en la medida que sepa como hacer las cosas para afrontar las exigencias y requerimientos del mercado como: análisis numérico, atención al detalle, autoorganización, comunicación oral, escrita, no verbal.
- La actitud se correlaciona con la betahabilidad ya que denota el deseo y voluntad de superación de la persona como: voluntad de superación, ambición profesional, orientación al logro, tenacidad, innovación/creatividad.
- La espiritualidad se correlaciona con la metahabilidad dado que en esta se establecen principios y valores, como: integridad, juicio, tolerancia.
- La emoción se correlaciona con la habilidad interpersonal debido a que ésta se sustenta en la relación humana con *stakeholders* como son los clientes, funcionarios, accionistas, colegas, etc.

Como ha podido notarse la relación se vuelve simbiótica y complementaria. Cada persona se orienta para administrar su carrera y, de paso, desarrollar sus diversas dimensiones de carrera de vida con las competencias necesarias para dicho fin.

Correlaciones de competencias personales



Fuente: Louffat E. (2005).

Figura 3

5 Carrera de vida

El epílogo ideal para afrontar un contexto de carreras sin fronteras y sin límites no es otro que el *desarrollo integral* de la persona en su “carrera de vida”. El objetivo debe ser lograr su equilibrio en cuatro dimensiones:

- **Dimensión espiritual:** agrupa los valores, principios, visión y misión de vida. Es la esencia de sentirnos bien, de saber quienes somos, hacia dónde vamos, quién es nuestro soporte y como es nuestra relación con el creador. La idea es que seamos algo consistente y no vacío; en la medida que se cultive la esencia más profunda e íntima personal, podemos saber si la carrera se ha desarrollado en conjunción a nuestros estimados reales y naturales.
- **Dimensión emocional:** está relacionada con las manifestaciones de nuestros sentimientos y la capacidad para poder exponerlos libre y naturalmente, sin ningún tipo de vergüenza. Somos humanos y tenemos el derecho, por ejemplo, de poder reír, o llorar, cuando lo sentimos, eso sí, en un contexto adecuado. Esta dimensión se basa en las posibilidades de desarrollar tanto nuestros aspectos psicológicos, con foco en nuestras propias individuales, como los aspectos sociológicos con foco en el estudio de las relaciones de grupos de personas.
- **Dimensión racional:** son los aspectos del conocimiento, del know, el desarrollo de las competencias, habilidades y actitudes de las personas. Son las posibilidades concretas para que cada funcionario eleve sus potencialidades y genere valor en sus aportes a la institución. Y, también, para elevar su nivel o grado de empleabilidad laboral en un mercado laboral, en sustitución de la vieja estabilidad laboral aferrada a una única empresa.
- **Dimensión fisiológica:** se relaciona con las manifestaciones del funcionamiento orgánico; la salud tanto interna como externa. Incluyen las manifestaciones psicosomáticas; intenta desarrollar un nivel de calidad de vida en el trabajo, adecuado tanto a las necesidades humanas como a su relación con la productividad.

La carrera no está sujeta a un empleo vitalicio en una organización sino que la preocupación principal radica en la sustentabilidad que tiene la persona en un amplio mercado laboral.

Como puede observarse en la figura 4, la carrera de vida es algo profundo e integrado que involucra la sinergia holística y

complementaria de las dimensiones anotadas: estas dan a nuestra vida el equilibrio y desarrollo sostenible a lo largo de las diversas etapas y experiencias de vida.

En otras palabras, debemos preocuparnos en desarrollarnos humanamente: ahí radica la importancia de poder administrar nuestras carreras.

Carrera de vida: sus objetivos

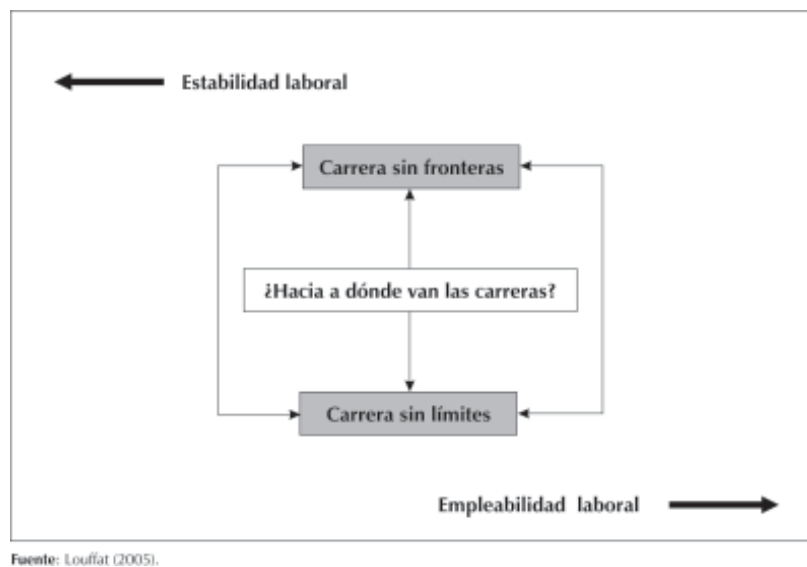


Figura 4

6 Conclusiones

El texto presentado plantea una nueva visión sobre cómo las personas debemos administrar nuestras carreras, en un contexto donde se viene imponiendo el criterio de empleabilidad laboral en reemplazo de la "histórica" estabilidad laboral. Surgen las tendencias de carreras sin fronteras ni límites, es decir la carrera no está sujeta a un empleo vitalicio en una organización sino que la pre-

ocupación principal radica en la sustentabilidad que tiene la persona en un amplio mercado laboral y ante el cual tiene que estar capacitado para poder enfrentar exitosamente los nuevos desafíos requeridos.

En ese contexto, es necesario que nos preocupemos en adquirir o profundizar competencias referidas a metahabilidades, beta-habilidades, habilidades operativas,

habilidades interpersonales y habilidades directivas. Dichas competencias no sólo van mas allá del desarrollo laboral de la persona sino que buscan un desarrollo integral del ser humano. Es decir, en la medida que la persona se desarrolle sinérgicamente en sus dimensiones espiritual, emocional,

racional y fisiológica –se puede evaluar el grado de eficacia y eficiencia de la “carrera de vida”–. Tal aspecto se basa en raíces no sólo extrínsecas sino, sobretudo, en fundamentos intrínsecos al ser humano, quien está muy por encima de fronteras o límites preconcebidos.

Bibliografía

ALBUQUERQUE, L; LEME, R; ZACARELLI, S. (1986). *Recrutamento interno, plano de carreiras e planejamento sucessório*. Sao Paulo: Departamento de Administracao da Universidade de Sao Paulo.

ÁLVAREZ, J. L. (1997). *Empleo y carreras directivas: prácticas avanzadas y retos del futuro*. Barcelona: deustuo.

ANSORENA, A. De (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos*. Barcelona: Pardós.

ARTHUR, M. B., ed.; ROUSSEAU, D. M., ed (1996). *Boundaryless careeer: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

DOLAN, S. et al. (1997). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. (2 ed.) Madrid: McGraw-Hill, 2003. Grappo, GJ. Top 10 career

strategies for the year 200 and beyond. New York: Berkley Books.

DUTRA, J. (1996). *Administración de carreiras*. Sao Paulo: Atlas.

GODDARD, J. (1999). *La arquitectura de las competencias básicas*. Harvard Deustuo Business Review. N. 91: (4-14), julio-agosto.

HALL, D. (1976). *Careers in organizations*. California: Goodyear publishing.

———. (1986). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

HARTMAN, J. (1997). *Strategic job jumping: fifty very smart tactics for building your career*. Rocklin: prima.

HELFAND, D. P. (1999). *Career change: everything you need to know to meet new challenges and take control of your career*. (2 ed.) Chicago, Ill: VGM Career Horizons.

- LOUFFAT, Enrique (2004). *Estructura organizacional en Red y sus negociaciones en contexto de Alianzas Estratégicas*. Lima: Ediciones ESAN.
- . (2004). *La estructura organizacional en Red (EOR) como contexto de la “nueva” Administración de Carreras (AC)*. Puerto Plata: XXXIX Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA.
- . (2004). *La Administración de Recursos Humanos: Evaluando su valor agregado a través de indicadores cuantificables*. Revista LEADERSHIP magazine for managers, publicación de CLADEA.
- LONDON, M; STUMPF (1982). *Managing Careers*. San Francisco: Addison-Wesley.
- MARISTANY, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Prentice-Hall/Pearson Education.
- MINGUÉZ, A. (2002). *Dirección práctica de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- REARDON, R. et al (2000). *Career development and planning: a comprehensive approach*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- MITRANI, A; DALZIEL, M; SUÁREZ, I. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Deusto, S/F.
- PÉREZ, J. I. (1991). *La Carrera profesional apoyada en la adquisición de competencias*. Estudios Empresariales, Es (29): 10-20.
- REARDON, R. et al. (2000). *Career development and planning: a comprehensive approach*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- RUBIO, J.; BUSTILLO, C.; MAMOLAR, P. (2002). *La gestión de los recursos humanos basadas en competencias profesionales*. Alta Dirección ES 37(221): 33-34, enero-febrero.
- SAAVEDRA, J; VERDUGO, D; LA CRUZ, A. (1997). *La Gestión del Conocimiento*. Cuadernos de Management. Nueva Empresa N.421 / Junio.
- SCHEIN, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- SOLER, M (1996). *Hacia un concepto universal: El Modelo de Gestión por Competencias*. Harvard Deusto Business Review, Es (73):80-87, julio-agosto.
- VAN MAANEN, J ; SCHEIN, E. H. (1975). *Improving the quality of work life: career development*. Massachusetts: Institute of Technology.