

GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DIRIGENTES DE LA JUNTA DE VECINOS:

Experiencia de practica profesional

Carolina González Urrutia^φ

Resumen

El presente trabajo se basa en una sistematización de la experiencia de práctica profesional, en la cual se realizó la aplicación de un modelo nacido desde la Psicología Organizacional a un contexto netamente comunitario. Además, se proyectó desde la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Pelarco, la que se caracteriza por representar a una población altamente rural. Esta actividad se realizó con el fin de promover la participación de las personas en sus organizaciones, privilegiando que ésta sea de carácter más activo e involucrándose en sus problemáticas más inmediatas. Para esto, se realizó una adaptación del procedimiento propuesto por Llopart & Redondo (1997), en base a lo cual se elaboró primeramente un perfil por competencias contextualizado a la realidad de los dirigentes de las Juntas Vecinales de Pelarco. Posteriormente, se elaboró un sistema para evaluarlas con el que se identificó la competencia que presentaba un nivel más bajo. En base a esta, se elaboró una intervención que fue ejecutada satisfactoriamente y además evaluada en varios niveles.

CONCEPTOS TEÓRICOS.

Antes de exponer las características del sistema de gestión por competencias orientado a los dirigentes de las Juntas de Vecinos de la comuna de Pelarco que ha sido construido como parte de la práctica profesional, es menester abordar los principales conceptos asociados a ella, para así asegurar la comprensión cognoscitiva a la base. Por esto, se presentarán los conceptos de *competencia*, *gestión de recursos humanos* y *gestión por competencias*.

1. Competencias.

Según Spencer & Spencer (1993), una *competencia* es una *característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación* (en Llopart & Redondo, 1997).

Como característica *subyacente* se hace referencia a que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. El que esta característica esté *causalmente* relacionada implica que la característica origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Finalmente, que la característica sea un *estándar de efectividad* significa que predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar (Alles, 2002).

^φ Estudiante de Psicología. Facultad de Psicología Universidad de Talca.
Contacto: mcgonzalez@gmail.com

En 1993, Spencer y Spencer plantearon que existen cinco principales tipos de competencias (Alles, 2002; Llopart & Redondo, 1997):

a. Motivación. Se refiere a los intereses que una persona considera o desea consistentemente. En este sentido, las motivaciones *dirigen, originan y seleccionan* el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

b. Características (rasgos). Predisposición general a actuar o reaccionar de un modo determinado a situaciones concretas.

Ejemplo: El tiempo de reacción y una buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

c. Concepto propio (autoconcepto). Implica las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Constituye el conjunto de características por las cuales se define una persona.

Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación.

d. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas, tanto técnicas como interpersonales.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En primer lugar, debido a que en general las pruebas miden memoria, cuando lo que importa es la información. En segundo lugar, evalúan la respuesta adecuada frente a determinada situación, pero esto no asegura que la persona actúe así. Y en tercer lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

e. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental o aptitudes que demuestra un individuo a través del comportamiento.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.

Cada tipo de competencia tiene implicaciones prácticas para la gestión de recursos humanos, esto porque las competencias de *motivación, rasgos y autoconcepto* son más difícil de evaluar pues se encuentran más “escondidas” en las personas, lo que las hace más difíciles de evaluar y desarrollar. En cambio, las competencias de *conocimiento y habilidad* tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, lo que las hace más fáciles de desarrollar, por ejemplo por medio de capacitación. Esto se condensa en el *Modelo del Iceberg*, donde muy gráficamente se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar (*destrezas y conocimientos*), y las menos fáciles de detectar y luego de desarrollar (*motivación, características y autoconcepto*).

2. Gestión de Recursos Humanos.

Según lo expuesto por Llopart & Redondo (1997), la gestión de recursos humanos busca movilizar los recursos humanos en el sentido correcto, de forma adecuada, coordinada y facilitando los medios necesarios para ello. En este mismo sentido, se entienden los recursos humanos como aquellas

condiciones, características o competencias que las personas poseen y que están en disposición a utilizar; como también aquellas que estas personas aún no han descubierto.

La gestión de los recursos humanos, al ser una acción racional que emprende la organización, se puede cimentar en diversas áreas específicas del funcionamiento interno. Integrando lo expuesto por diversos autores (Alles, 2002; Furnham, 2001; Llopart & Redondo, 1997), se pueden señalar las siguientes áreas:

-Reclutamiento y Selección: atraer a nuevas personas a la organización y que éstas sean las más idóneas para el cargo, es decir, que sus características personales concuerden de la mejor forma posible con lo requerido por la organización.

-Formación y desarrollo: promover el despliegue de las potencialidades de las personas que componen la organización y entrenar las competencias necesarias para mejorar su desempeño en la organización.

-Plan de carrera: probabilidades formales que tienen las personas para optar a puestos de mejor posición y/o estatus en la organización.

-Evaluación del desempeño: determinación del nivel en que las personas cumplen con los requerimientos de producción asociados a su cargo en la organización.

-Descripción y análisis de cargos: especificación de las tareas, roles y funciones relativas al cargo de cada persona en la organización.

-Compensaciones: beneficios que la organización le otorga a las personas, dependiendo de diversos factores: cumplimiento de metas, mejoramiento en gestión, entre otros.

3. Gestión por competencias.

Para la implementación de un sistema de gestión por competencias, es necesario “empezar por un principio”. De acuerdo a esto, se debe definir en primer lugar la visión y la misión de la organización, esto con el fin de tener una claridad de cuál es la proyección futura que espera lograr la organización; como también su razón de ser (Alles, 2002).

En base a esto, se determinan cuáles son las competencias requeridas dentro de la organización y en sus diversos niveles de la estructura organizacional; para poder concentrar las energías de sus integrantes en el logro de sus objetivos. Además, se requiere poner a prueba estas competencias, de tal forma que se pueda analizar la importancia que tiene cada una y determinar así el nivel requerido. Antes de la definición final, es necesario que estas competencias identificadas sean validadas, por medio de otras técnicas u otras muestras; para así triangular esta información con la inicial (Alles, 2002; Llopart & Redondo, 1997).

Posteriormente, hay que diseñar los procesos de los recursos humanos por competencias, es decir, aplicar las competencias identificadas a los diferentes sub-sistemas de recursos humanos (Alles, 2002; Llopart & Redondo, 1997).

Es importante señalar que en la implementación de este sistema es imprescindible la información y la participación de los responsables de la organización, tanto antes como durante la instrumentación del sistema de gestión por competencia (Alles, 2002; Llopart & Redondo, 1997).

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA AÑO 2007.

Debido a la necesidad de promover la participación de la comunidad de Pelarco, se ha privilegiado trabajar con los dirigentes de las organizaciones representativas territorialmente de esta población. Para ello, se ha elaborado un proyecto que incluye diversas etapas que se han ejecutado y que serán descritas a continuación.

El objetivo general de este proyecto es *elaborar un sistema de gestión por competencias que sustente la formación y el desarrollo de los dirigentes de las juntas de vecinos de la comuna de Pelarco*. Para cumplir con ello, se han planteado los objetivos y las actividades asociadas, que surgen de una adaptación del procedimiento propuesto por Llopart & Redondo (1997). Además, se ha focalizado este sistema de gestión en el sub-área de *formación y desarrollo*, ya que es la única probable de ser intervenida formalmente por parte de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

1. Elaboración del perfil por competencias del dirigente vecinal.

En una primera etapa se realizó la recolección de la información, luego el análisis de ésta y finalmente la validación del perfil emergente; para que así concluir con el perfil por competencias.

De acuerdo a esto, para la recolección de información se realizaron entrevistas semi-estructuradas a 22 personas, entre las que se encontraban dirigentes, funcionarios (Municipio y Centro de Salud Familiar, CESFAM) y personas de la comunidad. Además, se revisó bibliografía relacionada a Liderazgo Comunitario, principalmente.

Para la posterior validación del perfil, se analizó esta información y se construyó un cuestionario con las principales competencias identificadas, utilizando la conceptualización del Diccionario de Competencias de Martha Alles (Alles, 2002). Este cuestionario, que incluía 16 competencias; fue evaluado por 18 expertos, es decir, por personas con experiencia en el área social-comunitaria, específicamente en liderazgo comunitario y juntas de vecinos. Entre estos expertos se encontraban el Alcalde y algunos concejales de la comuna, funcionarios de la Municipalidad, del CESFAM y del Programa de Desarrollo Local, PRODESAL; dirigente vecinal de la ciudad de Talca y académicos de la Universidad de Talca. De este cuestionario se evaluó el coeficiente de acuerdo ínter juez (CAI) para cada una de las competencias, obteniéndose así las principales competencias críticas requeridas para los dirigentes.

Finalmente, la información obtenida por medio de las entrevistas (codificación axial), revisión bibliográfica y cuestionario a expertos (CAI), fue triangulada y se obtuvo el perfil por competencias del dirigente vecinal, el cual incorpora: *integridad, orientación a las personas, perseverancia, planificación y responsabilidad*; estableciéndose los niveles necesarios para cada competencia.

2. Desarrollo de un sistema de evaluación de las competencias de los dirigentes vecinales de la comuna de Pelarco.

Una vez definido el perfil por competencias del dirigente vecinal, ha sido necesario elaborar un sistema para evaluar dichas competencias. En esta oportunidad se privilegió construir un *cuestionario autoadministrado* y de *aplicación colectiva*, para controlar el tiempo que se invierte en las evaluaciones de dichos dirigentes.

Para la construcción de este cuestionario se revisó bibliografía obtenida por varios medios (Internet y base de datos), para así complementar lo obtenido de las definiciones de cada competencia.

Una vez construido este cuestionario, se sometió al juicio de nueve expertos, para así evaluar la redacción y la pertinencia de los ítems; para así perfeccionarlo según el criterio del coeficiente de acuerdo ínter juez (CAI), esperando dejar aquellos ítems que presenten algún grado de acuerdo de los jueces.

Cabe señalar que inicialmente este cuestionario comprendía siete ítems para cada competencia y que éstos están basados en comportamientos observables y pasados; como también algunos ítems referidos a actitudes. Finalmente, este cuestionario quedó conformado por 23 preguntas que incorporaban a todas las competencias y con una escala likert de 5 puntos.

3. Evaluación de las competencias de los dirigentes de las juntas de vecinos de la comuna de Pelarco.

Con el fin de facilitar la aplicación colectiva de este instrumento, se realizaron reuniones por Unidad Vecinal, las cuales se realizaron entre el 10 y el 22 de Agosto. Además, las invitaciones para estas reuniones eran dirigidas a la directiva en su conjunto (presidente, secretario, tesorero), ya que estratégicamente se considera relevante poder apoyar a la directiva en su conjunto como una forma de promover el trabajo en equipo y el desarrollo de sus integrantes frente a la probable movilidad en los cargos.

En las reuniones realizadas, se evaluó el 38,5% de los dirigentes de las Juntas de Vecinos, representantes de 24 Juntas de Vecinos (75%). Además, participaron dirigentes de diferentes cargos, mayoritariamente presidentes (48,6%); y principalmente de sexo femenino (62.2%).

En cuanto a los resultados del cuestionario, basados en percentiles; se ha obtenido que la competencia con un nivel más alto es *responsabilidad* y la que tiene uno más bajo es *orientación a las personas*; sobre la cual se ha elaborado una intervención.

Gracias a estas evaluaciones, se pudo evaluar las propiedades psicométricas de este instrumento, obteniéndose que el *cuestionario de las competencias del dirigente vecinal* presenta una buena confiabilidad (0.78), por lo que los ítems son consistentes con el cuestionario total. En cuanto a la validez de constructo, se pudo identificar, por medio del método de extracción *factorización de ejes principales*, que la varianza total explicada por este instrumento es de un 52,55%, lo que se considera adecuado.

Estos resultados fueron sistematizados en un documento entregado a DIDECO y que fue reportado a los mismos dirigentes en la reunión de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos.

4. Desarrollo de una propuesta de intervención e implementación.

La intervención está orientada a desarrollar aquella competencia que presentó un nivel más bajo a partir de la evaluación del perfil en los dirigentes vecinales, para lo cual se han definido las acciones a seguir en concordancia con la mayor necesidad detectada.

De acuerdo a esto, se planificaron talleres con los dirigentes de las Juntas de Vecinos en cada Unidad Vecinal, de acuerdo a lo decidido por los mismos dirigentes en la reunión de la Unión Comunal.

Los temas específicos abordados fueron *Gestión dirigencial comunitaria*, *El proceso de la comunicación*, *Algunas habilidades interpersonales* y *Trabajo en equipo*, ya que desde la literatura son los más relacionados a la competencia que presenta un nivel más bajo. El primero de estos temas fue trabajado por la Directora de Desarrollo Comunitario, Marcela Rojas; y el resto, por la alumna en práctica de Psicología de la Universidad de Talca, Carolina González. Estos temas serán tratados en dos (2) sesiones, es decir, por cada sesión se abarcarán dos (2) temas.

El objetivo que se busca con estos talleres es fortalecer la orientación a las personas que tienen los dirigentes de las Juntas de Vecinos de la comuna de Pelarco, para que así estén más sensibles a la detección de las necesidades emergentes y/o ocultas, tanto de su sector como de sus habitantes; como también, más hábiles en cuanto al enfrentamiento de dichas necesidades.

Para la planificación de estos talleres, se construyó un documento que incluye objetivos (generales y específicos), contenidos teóricos, actividades (dinámicas) y materiales; lo que se aplica tanto para la intervención en general como para cada tema específico. Además, cada sesión tiene una estructura general (bienvenida, contenidos, actividades, plenario y cierre) que fue aplicada en todos los talleres realizados.

Al final de los talleres se han realizado evaluaciones en varios niveles, tales como reacción, aprendizaje y conducta (sólo planificada) para así determinar la efectividad de los mismos con diferentes énfasis. Esto ha permitido evaluar la pertinencia de la metodología de los talleres como sus características propias (temas, expositores, lugar, entre otros), lo que aporta valiosa información para las futuras intervenciones que se planifiquen.

5. Evaluación del impacto del proyecto “Gestión por competencias para los dirigentes de las juntas de vecinos”.

Es imprescindible planificar evaluaciones en diversos niveles para las actividades de una intervención, pues permite determinar el impacto y la utilidad que ha resultado de las acciones racionales que se han llevado a cabo.

Para ello, este proyecto incorpora evaluaciones para cada una de las actividades, principalmente por medio de indicadores. Cada uno de ellos se expondrá por actividad a continuación. Complementariamente, en Anexos se incorpora un resumen ejecutivo de los objetivos, actividades y sus respectivos indicadores para evaluar el cumplimiento total (CT), parcial (CP) o no (NC) de cada uno.

La actividad de *elaboración del perfil por competencias del dirigente vecinal*, ha sido cumplida totalmente, ya que se realizaron varias entrevistas a dirigentes de las Juntas de Vecinos, a funcionarios que trabajan directamente con ellos por algunos programas específicos y a personas de la comunidad en general. Conjuntamente a ello, se revisaron diversos artículos y textos referidos a temas asociados al liderazgo comunitario principalmente.

Para la validación del perfil se aplicaron encuestas a 18 expertos, por lo que el mínimo de acuerdo ínter juez esperado era de 0.42. En base a este indicador, e integrando esta validación con la información recolectada previamente; se ha definido el perfil por competencias del dirigente vecinal, para el cual se pasó de 16 competencias importantes a 5 críticas, es decir, un tercio de las competencias iniciales fueron catalogadas como críticas (35.3%).

En cuanto a la actividad de *desarrollar un sistema de evaluación de las competencias de los dirigentes vecinales de la comuna de Pelarco*, se realizó una revisión bibliográfica de las competencias críticas del perfil, la cual se considera adecuada para sustentar el cuestionario; aunque se privilegió basarse en la definición de cada competencia. De acuerdo a esto se redactaron 7 ítems para cada competencia crítica, obteniéndose así un cuestionario preliminar que fue sometido al juicio de nueve expertos, construyéndose la base de datos para calcular el CAI. Con esta cantidad de jueces el mínimo de acuerdo entre los jueces esperado era de 0.75, pero como el objetivo de esta aplicación era principalmente evaluar la redacción de los ítems, se aceptó un CAI mayor a 0.33.

Para *evaluar las competencias de los dirigentes de las juntas de vecinos de la comuna de Pelarco* se ha realizado la planificación de las evaluaciones por Unidad Vecinal. De acuerdo a esto, participaron 37 dirigentes, que corresponden al 38.5% del total; lo cual se considera representativo de la población objetivo. Además, con estas evaluaciones se pudo identificar que el nivel de correspondencia entre los ítems y el instrumento en general es de 0.7, lo que se considera muy bueno y que está dentro de lo esperado originalmente.

La intervención fue ejecutada totalmente y de acuerdo a los plazos planificados, realizándose dos sesiones por cada Unidad Vecinal; lo que da un total de 8 sesiones con los dirigentes de las juntas de vecinos. En estos talleres sólo participaron el 19.8% de los dirigentes de las juntas de vecinos, lo que se considera insuficiente de acuerdo a lo esperado.

Con respecto a la evaluación de la intervención, ésta se ha realizado en varios niveles, es decir, en cuanto a la reacción, aprendizaje y conducta. En cuanto a la satisfacción general con los talleres (reacción), se desarrolló y aplicó una encuesta a los dirigentes al final de la segunda sesión, quienes fueron el 63.1% de los participantes totales. Además, el promedio de nota que le pusieron los dirigentes a estos talleres fue de un 6.5, por lo que se puede señalar que existe una alta satisfacción de los participantes con los talleres en su conjunto.

Posteriormente, en una reunión de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos, se les aplicó una evaluación a los dirigentes para determinar su aprendizaje de los conceptos trabajados, utilizando un formato de pregunta de verdadero y falso, para facilitar la respuesta por parte de los dirigentes; y evaluando en los dirigentes sólo los temas referidos a las sesiones a las que habían asistido. De esta evaluación participaron el 63.1% de los dirigentes asistentes a los talleres y la nota promedio que obtuvieron fue 6.6, lo que se considera excelente.

Finalmente, la aplicación de una entrevista de eventos críticos no pudo llevarse a cabo por el cumplimiento del periodo de práctica. Sin embargo, se construyó una pauta estándar, que incluye preguntas sobre conductas pasadas que reflejan la aplicación de la competencia entrenada; como también los niveles y sus significados asociados.

SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Este sistema está abocado principalmente a la *formación* y al *desarrollo* de los dirigentes de las Juntas de Vecinos de la comuna de Pelarco, ya que dentro de las áreas de Recursos Humanos, es la única probable de intervenir desde el Municipio para los dirigentes.

El Departamento responsable de su proyección institucional es la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), específicamente a cargo de su Directora, Sra. Marcela Rojas Rodríguez.

Este sistema contempla la aplicación anual del *cuestionario de las competencias del dirigente vecinal*, la cual se realizará de forma colectiva en el mes de Agosto. Este cuestionario, fue obtenido durante el año 2007 como uno de los productos de la práctica profesional; y refleja las competencias críticas necesarias para los dirigentes de las Juntas de Vecinos de la comuna de Pelarco. Además, este instrumento es psicométricamente adecuado, tanto en su confiabilidad ($\alpha=0.78$) como en su validez de constructo (varianza explicada=52,55%).

Los datos de los cuestionarios aplicados se digitarán en una base de datos habilitada en Excel para ello, por medio de la cual se identificarán los puntajes promedio de cada competencia en cada sujeto, de lo que se podrá determinar el nivel (de 1 a 5) en que se encuentran. Estos niveles se rigen por los siguientes rangos de medias:

MEDIA (PROMEDIO)	NIVEL
0 – 1,4	1
1,5 – 2,4	2
2,5 – 3,4	3
3,5 – 4,4	4
4,5 – 5,0	5

Luego de tener los niveles de cada competencia en cada sujeto, se puede determinar el número de dirigentes que se encuentra en los diferentes niveles de cada competencia. De acuerdo a esto, se puede identificar la competencia que presenta un mayor número de dirigentes en los niveles más bajos (idealmente en el nivel 1); sobre la cual se deberá planificar una intervención atingente. Las características de la intervención, es decir, los contenidos y la metodología determinados para ello, serán decisión del profesional a cargo.

Posteriormente al desarrollo de la intervención, es menester realizar evaluaciones para determinar el impacto que estas acciones han tenido en las habilidades de los dirigentes. Por esto, se sugiere realizar una evaluación de la satisfacción general con la intervención (reacción), otra sobre la adquisición de los contenidos abordados (aprendizaje) y, con un tiempo de diferencia considerable, la evaluación de la aplicación de los contenidos aprendidos en su gestión como dirigentes (conducta).

El cronograma de actividades propuesto para ser proyectado en los próximos años en DIDECO, se expondrá en el apartado de Anexos; e incluirá las actividades a realizar con sus plazos asociados, los cuales están planteados en semana

REFERENCIAS.

- Alles, M. (2002).** *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El diccionario.* Buenos Aires: Editorial Granica.
- Bilbao, A. & Panchano, S. (2002).** Rasgos y actitudes de los emprendedores. Extraído desde www.cid.harvard.edu
- Briñol, P., Gallardo, I., Horcajo, J., De la Corte, L., Valle, C. & Díaz, D. (2004).** Afirmación, confianza y persuasión. *Psicothema.* Vol. 16, N°1, p. 27-31.
- Cecchini, J., González, C., Carmona, A. & Contreras, O. (2004).** Relaciones entre clima motivacional, la orientación de meta, la motivación intrínseca, la auto-confianza, la ansiedad y el estado de ánimo en jóvenes deportistas. *Psicothema.* Vol. 16, N° 1 p. 104-109.
- Cecchini, J., Montero, J. & Peña, J. (2003).** Repercusiones del programa de intervención para desarrollar la responsabilidad personal y social de Hellison sobre los comportamientos de fair-play y el auto-control. *Psicothema.* Vol. 15, N° 4, p. 631-637.
- Chertorivski, S. (2006).** Emprendedores sociales. *Revista El Universal.* Extraído desde www.eluniversal.com.mx
- Cuadrado, I. (2004).** Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema.* Vol. 16, N° 2, p. 270-275.
- De Pablo, I. (2005).** Emprendizaje social: Motor de desarrollo y cohesión social. Extraído desde www.fundacionxavierdesalas.com
- Furnham, A. (2001).** *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones.* México: Oxford.
- Gallo, L., Correa, J. & Pacheco, A. (1997).** Procesos de desarrollo comunitario asociados a los diferentes estilos de liderazgo en comunidades negras de la ciudad de Barranquilla. *Investigación y Desarrollo Universidad del Norte.* 6, p. 97-104.
- Inglés, C., Méndez, F. & Hidalgo, M. (2000).** Cuestionario de evaluación de dificultades interpersonales en la adolescencia. *Psicothema.* Vol. 12, N° 3, p. 390-398.
- Llopert, X. y Redondo, R. (1997).** *Gestión de los recursos Humanos: Aplicación del método de gestión con base en competencias.* Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Méndez, F., Inglés, C. & Hidalgo, M. (1999).** Propiedades psicométricas del cuestionario de confianza para hablar en público. Estudio con una muestra de alumnos de enseñanzas medias. *Psicothema.* Vol. 11, N° 1, p. 65-74.
- Pizarro, F. (2006).** El emprendedor social: Otra forma de aprender. Extraído desde www.uam.es
- Rusque, A. (2002).** De la capacidad emprendedora basada en rasgos individuales a la capacidad emprendedora como responsabilidad social. Extraído desde www.uv.es
- Sánchez-Bernardos, M., Quiroga Estévez, M., Bragado Álvarez, M. & Martín Rey, S. (2004).** Autodiscrepancias y relaciones interpersonales en la adolescencia. *Psicothema.* Vol. 16, N° 4, p. 582-586.
- Universidad Autónoma de Madrid (s/f).** Guía Emprendedores. Extraído desde www.uam.es
- Zambrano, A (s/f).** Liderazgo para el empoderamiento comunitario. Extraído desde www.ub.es