

CREACIÓN DE UN DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA POBLANA DE MANUFACTURA DE EQUIPO EDUCATIVO

MARTHA INÉS CASTILLO OLVERA, JORGE CRUZ MONTES
DE OCA, JUAN JOSÉ VARGAS BAEZ Y GEYNER JOHANSSI
GUTIERREZ HERRERA

UPAEP

*jorgecmontes@hotmail.com, ri.juanvargas2004@gmail.com,
gejoguhe@gmail.com y marthaico21@gmail.com*

Resumen

En el siguiente trabajo se presentan los resultados obtenidos de la intervención realizada para una empresa poblana de manufactura de equipo educativo. Para ello se utilizaron herramientas como la entrevista, observación y análisis de información; se puede decir que este reporte es de tipo cualitativo. El propósito de dicha intervención fue crear un diccionario de competencias como primer paso para mejorar la gestión del talento humano al interior de la organización. Debido a que la gestión del talento humano no solo conlleva definir comportamientos esperados si no poder evaluarlos, también se trabajó en un formato de evaluación de desempeño por competencias.

Palabras clave: competencias, desarrollo organizacional, talento humano.

Abstract

This work presents the obtained results of an intervention carried for a Company in Puebla of stationary educative equipment. The tools used were interviews, observations, data analysis, which makes it a qualitative project. The purpose of such intervention is to improve the management of human skills based in a system of competences. Due to the fact that human skills management not only entails defining expected behaviour but strategic planning, it was also produced a Dictionary of competences measured on the company, and there were tools created in order to fulfilled the desired aim.

Key words: competencies, organizational development, human talent

Introducción

Las personas tienen diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando realizan una acción, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica (Alles, 2007). Las organizaciones cuentan con equipos de trabajo multidisciplinario no solo por las diferentes profesiones de quienes ahí laboran, sino también por los diferentes talentos que cada uno posee. El talento es el resultado de la combinación de conocimientos, habilidades y competencias.

Siguiendo a Spencer y Spencer –como sugiere Alles (2005, p. 29)- las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre, indican “formas de comportamiento” o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. Competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Para Alles (2007) a la hora de analizar las capacidades de una persona, son tres los planos a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias. Las destrezas o habilidades son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, según de cuál de ellas se trate.

Competencia es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional (García, 2005). La definición de las competencias laborales al interior de una organización favorece la gestión del talento humano; sin embargo, la definición no es suficiente, de manera que es necesario adoptar otras herramientas y técnicas –como la evaluación- que permitan objetividad en la gestión del talento humano para bienestar, seguridad y crecimiento de los colaboradores.

Este trabajo describe la intervención realizada en una empresa poblana dedicada a la manufactura de equipo educativo, durante la cual se mejoró el sistema de gestión por competencias a través de la definición y descripción de un Diccionario de Competencias, actualización de Perfiles y Descriptivos de Puesto y la creación de un método integral de evaluación.

Marco teórico o Referentes teóricos

La planeación estratégica empresarial trata de determinar los propósitos, los objetivos generales y como lograrlos, todo ello alineado a la misión de la organización. La participación del área de gestión de talento humano en esta planeación es sumamente im-

portante ya que el talento de cada una de las personas en la organización hace posible lograr los objetivos, el proceso de planeación debe ser continuo ya que los ambientes internos y externos cambian con rapidez (Mondy y Noe, 2005).

Alles (2006) habla de la gestión por competencias como un método sólido con muchos años de ciencias que se ha ido adaptando y evolucionando para adecuarse a la realidad del contexto, en sus detalles y aplicaciones. Dice que el modelo de competencias es un conjunto de procesos para el logro de objetivos relacionados y alineados con las personas que integran la organización. Asimismo Alles (2002) menciona que el propulsor del concepto fue David McClelland, aunque retoma la definición de Spencer y Spencer: “característica subyacente en el individuo que está La planeación estratégica comprende la atención de las áreas estratégicas de la organización. La gestión del talento humano, sin duda forma parte de ella y un sistema de gestión que aporta grandes beneficios a ello y un camino claro por recorrer para lograrlo es la Gestión por Competencias. Gómez (2015, p. 49) señala que se ha escrito mucho sobre el tema de las competencias profesionales y son muchos los autores que han aportado visiones diferentes sobre el tema.

En el Reino Unido, la competencia surgió asociada con la evaluación. De ahí que no sea de extrañar que el enfoque de competencias en este país esté orientado al rendimiento, basándose en una evaluación que se corresponde con normas detalladas. En Alemania, las competencias están vinculadas a las definiciones profesionales globales y se hace más énfasis en el proceso formativo. En Francia, la competencia surge como crítica a la pedagogía tradicional basada y fundamentada en los conocimientos teóricos escolares que había que superar, para dar opción a las actividades de formación continua y perfeccionamiento profesional. En este caso, se pusieron en tela de juicio las propias instituciones formativas. En Holanda, dentro de una óptica de integración institucional y descentralización de las responsabilidades formativas, se considera que las competencias son similares a las cualificaciones que hacen referencia a títulos y certificados, lo que posibilita mayor flexibilidad interna con más posibilidades de transición dentro del sistema. En España existe, dentro del propio proceso de reforma del sistema, una combinación del sistema británico (normas de referencia para la formación inicial) y del sistema francés (fomento de la formación en la empresa).

México cuenta con el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) que es una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, la cual reconoce los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en el trabajo o a lo largo de su vida, con certificaciones nacionales y oficiales. Esta entidad define a la competencia como “la capacidad para responder a demandas externas, lo que necesariamente implica que genera resultados eficaces con requisitos de calidad previamente establecidos” (CONOCER, 2010, p. 8); esta definición es adoptada del proyecto Definición y Selección de Competencias (DeSeCo) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Para García (2005) las competencias están formadas de atributos personales como: conocimiento (proposicional y tácito), habilidades cognitivas, habilidades prácticas, motivación, valores, actitudes y esquemas de percepción. Ernst y Young (en Jáuregui, 2006) definen una competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, y está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo; todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos.

Causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación” y que los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias son (Alles, 2002):

1. Definir misión y visión
2. Definir competencias
3. Prueba de las competencias en un grupo
4. Validación de las competencias
5. Diseño de los procesos de recursos humanos

También señala que a la vez se necesita una evaluación en relación con la definición del puesto, ya que dichas competencias están relacionadas directamente a las funciones del puesto, así que la evaluación del rendimiento y la evaluación del potencial es otra aplicación que se le puede dar al descriptivo de puesto cuando se utiliza como referencia para evaluar el nivel de competencia que tiene el empleado.

El análisis de puesto puede ser definido como una técnica básica pero imprescindible, ya que es necesario para la correcta comprensión de la organización. Se define el contenido y el alcance en un listado de responsabilidades, requisitos, sus relaciones y condiciones de trabajo (Jiménez, 2007). A esto le podemos agregar que el análisis, descripción y diseño de estos perfiles/profesiogramas son actividades clave en la Gerencia de Recursos Humanos, y que la gestión del desempeño por competencias se enfoca principalmente a lo que las personas son “capaces de hacer”, lo cual implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional. Esto ayuda a incrementar los índices de productividad (Cuesta, 2010).

Se tiene que tomar en cuenta que, por el ritmo acelerado y la naturaleza cambiante de la organización, las descripciones de puesto deben ser revisadas, evaluadas y cambiadas de manera periódica (Mondy y Noe, 2005). Cuando la organización establece claramente las responsabilidades de un puesto y las competencias que se requieren para lograrlo, se coloca a sí misma en una postura de ventaja al conocer lo que debe hacer para potenciar las habilidades de sus colaboradores.

En otra publicación, Alles (2002) menciona que es importante saber qué competencias son necesarias para el puesto ya que, en los procesos de atracción y captación del talento, se requiere tener un banco de preguntas específicas y otras herramientas que permitan medir la competencia requerida. De esta manera se permite evaluar de forma estructurada a cada candidato el proceso.

También hay que tomar en cuenta que el contenido del puesto de trabajo debe adecuarse a los conocimientos, capacidades y competencias del individuo (Llenezza 2009).

Para aclarar más la relación de los conceptos descriptivo de puesto y competencias, Izard (2005) afirma que se hace énfasis en las competencias exigidas por el puesto de trabajo, las cuales se deben estudiar profundamente en el análisis de puesto y en la entrevista de selección. Es una determinación cualitativa la cual se desarrolla de la siguiente manera:

- * Identificación: que contiene la denominación, la posición en el organigrama, de quién depende, a quién supervisa, con quién coopera.
- * Funciones: que contiene la razón de ser, sus tareas específicas, y responsabilidades.
- * Requerimientos: que contiene los conocimientos, experiencias, capacidades físicas/mentales, condiciones de trabajo y las competencias necesarias

Dado que la gestión del talento humano es el proceso a través del cual se puede definir la forma de conseguir que la organización administre las competencias precisas en el momento oportuno, es imperante que los responsables de elaborar los planes conozcan tanto el contenido de los puestos de trabajo actualmente existentes en la empresa, como el de los que existirán en el futuro. De esta forma podrán diseñar, a partir de los perfiles de dichos puestos, la forma de conseguir las competencias que deberán reunir los empleados de la organización (Pereda, S. y Berrocal F., s/f). Otros usos y aplicaciones que se pueden dar al perfil y descriptivo de puesto son: la formación del talento, desarrollo del plan de vida de carrera, orientación y consejo profesional y salud laboral.

El descriptivo de puesto está conformado por diversas secciones que dan orden para su análisis y entendimiento. En el encabezado del mismo se establecen los datos que permiten ubicar al puesto dentro de la totalidad de la estructura organizacional. El Objetivo debe servir como descripción genérica del puesto para comprender rápidamente su esencia y contribución al logro de los objetivos de la organización. Las interacciones internas y externas consisten en determinar las principales relaciones que son necesarias para el logro de los resultados, aclarando el motivo de la relación y frecuencia con que éstas se sostienen. La correcta descripción de cada responsabilidad es indispensable para garantizar que la persona entiende lo que debe realizar, y que la empresa cuenta con el personal indicado.

Juan Carlos Barceló (2017) cuenta con un artículo en la página oficial de la IMF Business School, en el cual menciona que se debe distinguir entre competencias profesionales (aptitudes) y personales (actitudes), ya que las combinaciones de ambas promueven la eficiencia profesional. Hacer esto en el descriptivo de puesto permite tener mayor claridad de las competencias buscadas. Las dimensiones del puesto son datos cuantitativos sobre los que repercuten directamente las acciones del puesto; su principal finalidad es tener una idea clara del tamaño de las operaciones de éste y de la magnitud de los resultados totales sobre los que influye, considerando el uso de Recursos Humanos, técnicos y económicos.

El proceso de evaluación y medición al interior de una organización es necesario en todas sus áreas para determinar cuantitativamente el nivel obtenido de los objetivos y metas planteados en un tiempo determinado. Conocer esta medida permitirá establecer los nuevos indicadores y hacer mejoras en los procesos desde la planeación estratégica general de la organización. Dentro del área de gestión de talento humano, las evaluaciones del desempeño son oportunidades para poder marcar y privilegiar aquel comportamiento dentro de la organización que desea obtenerse, en función de la misión y los valores organizacionales. Por ello los criterios que han de usarse en esta evaluación han de ser acordes a lo que deseamos “modelar” y las personas han que conocer previamente estos criterios sobre los que se evalúan sus resultados (García, s/f).

En las organizaciones, las evaluaciones por desempeño se han actualizado a los requerimientos de objetividad para garantizar su validez. Hoy día existen evaluaciones de Desempeño de 360° que se caracterizan por permitir obtener retroalimentación del desempeño de los colaboradores de manera más amplia, proveniente de distintas fuentes y con diferentes perspectivas, es decir de todos los involucrados: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y la propia autoevaluación del empleado. En este tipo de evaluación el empleado es calificado en distintas áreas como: comportamiento y conductas que presenta, competencias, habilidad de trabajar en equipo, cumplimiento de metas, liderazgo, administración de tiempo y efectividad y habilidad de comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales. Las evaluaciones de 360 grados nos ayudan a identificar:

- * Las personas con alto potencial de desarrollo.
- * Personas con baja adecuación al puesto y con desarrollo factible.
- * Las personas que tienen competencias requeridas para otros puestos.
- * Planeaciones de carrera para los colaboradores.

La evaluación del desempeño de acuerdo con la gestión por competencias es importante para saber quién realiza de mejor manera su labor, quién se desenvuelve mejor en su puesto. Algunas de las ventajas de la evaluación del desempeño son:

- * Con la información obtenida de la evaluación se pueden trazar planes de carrera y a potencializar el desarrollo de los colaboradores.
- * Se puede revisar el comportamiento derivado de la labor de cada individuo.
- * Se puede trabajar en planes y estrategias que no caigan en deficiencias y debilidades colectivas.
- * Permite orientar la atención a las áreas menos desarrolladas.
- * El sistema de promoción y estímulos es más transparente.
- * Se puede obtener un grado mayor de motivación.
- * Ayuda a promover equidad, igualdad y transparencia.
- * Evita los errores y desvíos del plan estratégico.

Esto conduce a la obtención de ventajas competitivas y productivas ya que mejora el rendimiento del talento humano (Escuela Europea de Management, 2016).

Precisamente, las ventajas de las evaluaciones 360° y las evaluaciones por competencias son las que permiten al área de Gestión de Talento Humano agregar valor en la organización en el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la planeación estratégica de la misma. Para poder desarrollar una evaluación del desempeño que los colaboradores realicen de acuerdo con la planeación se necesita establecer indicadores para monitorear la efectividad del plan, se revisa y evalúa de manera periódica (Álvarez, 2006).

Método

El reporte tiene un enfoque cualitativo, debido a que tiene una base de análisis de características descriptivas y no numéricas. Utilizando la clasificación de Hernández et al (2010), el presente trabajo puede ser clasificado dentro de los estudios de tipo descriptivo ya que no se manipula la variable y solo se pretende identificar sus propiedades, características o rasgos específicos. Por último, su diseño es transaccional o transversal porque incluye la recolección de información de una muestra dada de elementos de población de una sola vez.

Participantes

Dentro de la intervención para la definición de las competencias laborales de la empresa, así como para la creación y revisión de herramientas como apoyo a su gestión, participó el 21% del total de la plantilla laboral de la organización, de la cual el 40% pertenecía a

la Dirección General de la Organización y el resto al área de Gestión de Talento Humano. La participación de la Dirección se consideró pertinente para incluir la visión global de la organización con el objetivo de favorecer el cumplimiento de objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo se incluyó en un porcentaje similar la participación del personal experto en la gestión y administración del talento humano, pues llevan registro de las funciones y necesidades del personal y la organización.

Instrumentos y/o técnicas

Se utilizó la observación como técnica para la recogida de datos sobre comportamiento no verbal. También se utilizó la entrevista a profundidad, la cual se entiende –según Campoy y Gómez (2009, p. 288)- como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas. Ambas se complementaron con el análisis de la información recogida.

Procedimiento

Diagnóstico y Conocimiento de la empresa

En la primera etapa hubo un primer acercamiento con la Alta Dirección y con el área de Gestión de Talento Humano para poder conocer las necesidades del cliente, dando pie a la presentación de una propuesta de proyecto relacionado con la gestión del capital humano de la organización, de fácil implementación pero con impacto a largo plazo en los resultados del negocio. Para ello se hizo uso de la entrevista profunda y observación.

Definición de Competencias

En la segunda etapa, mediante las herramientas de entrevista profunda, observación y análisis, se definieron en tres categorías las competencias que en diferentes niveles deben poseer todos los colaboradores de la organización. A continuación se enlistan las competencias definidas.

Competencias Específicas por Área:

- f. Liderazgo. Habilidad necesaria para orientar hacia la acción hacia una misma dirección, considerando valores de los grupos humanos.
- g. Calidad en el Trabajo. Capacidad de comprender y ejecutar la esencia de los aspectos complejos de trabajo, para realizarlos de manera adecuada.
- h. Negociación. Habilidad de crear un escenario óptimo para la colaboración y logro de compromisos duraderos.

- i. Comunicación. Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.
- j. Adaptabilidad al cambio. Capacidad de adaptar la conducta propia y de otros para alcanzar los objetivos a pesar de las dificultades.
- k. Empowerment. Potenciar el equipo de trabajo mediante la fijación de objetivos y responsabilidades claras.

Competencias Técnicas:

- l. Alta Disponibilidad. Capacidad de estar presente con una conducta personal positiva en los diferentes momentos de trabajo.
- m. Dinamismo. Habilidad para trabajar multidisciplinariamente en diferentes contextos.
- n. Trabajo en Equipo. Capacidad para involucrarse activamente en las acciones de la búsqueda del logro de una meta común de un conjunto de personas.

Competencias Cardinales:

- o. Compromiso. Capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización.
- p. Orientación a resultados. Habilidad de encaminar esfuerzos, ideas, tareas, acciones, propias y de otros para el logro de resultados específicos.

Elaboración de Diccionario de Competencias

Una vez definidas las competencias, éstas se clasificaron en cuatro niveles para su identificación de acuerdo a la necesidad básica de cada uno de los puestos. El nivel A es el nivel de comportamiento mínimo y el nivel D es el máximo esperado.

Actualización de Perfiles de Puesto en base a gestión por competencias

En esta etapa del proyecto se actualizaron los perfiles de puestos con el diccionario de competencias definido. Después de un análisis detallado se especificó por puesto el nivel óptimo para su buen desempeño de cada una de las competencias.

Desarrollo de Formato de Evaluación por Competencias

Se elaboró un formato presentado al área de Gestión de Talento Humano. Dicho formato contempla la evaluación de responsabilidades, competencias y desempeño personal.

Resultados

Al final de la intervención, la cual formó parte de la Primera etapa de un programa de la organización para mejorar la gestión de talento humano, se dieron los siguientes entregables a la misma.

* Diccionario de Competencias. El diccionario contempla la definición de cada una de las competencias seleccionadas, y a cada una de ellas se le ha asignado cuatro niveles de conductas y desempeño, los cuales serán aplicables conforme a lo requerido para cada puesto del organigrama.

* Perfiles de puesto actualizados al Diccionario de competencias. Los perfiles de puesto de la organización fueron actualizados al incluir los niveles de competencias esperados para cada posición, de manera que exista un estándar que favorece la evaluación y el seguimiento del desarrollo del personal.

* Formato de evaluación de desempeño. Se sugirió y entregó un formato de evaluación de desempeño, que contempla la evaluación de las competencias; dicha evaluación favorecerá la detección de necesidades para un plan de formación.

La organización realizará una segunda etapa del proyecto en la que las evaluaciones de desempeño serán aplicadas con los siguientes objetivos: 1. Crear un plan de formación, 2. Dar validez e incluir en la documentación organizacional el Diccionario de competencias y los Perfiles actualizados, e 3. Incluir en el proceso de atracción y retención de talento la evaluación de competencias correspondientes a la vacante seleccionada.

Conclusiones

Las definiciones de competencia dadas por diferentes autores guardan semejanza al decir que se trata de características que el sujeto posee y marcan la diferencia en el desempeño de sus actividades. Una competencia laboral es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que una persona posee para desempeñarse en sus actividades de trabajo. El nivel de la competencia determina el grado de excepcionalidad en que una persona realiza precisamente su trabajo. Otra gran pregunta, y en la cual los autores se han mostrado en diferentes vertientes, es sobre el desarrollo de las mismas: ¿es más conveniente desarrollar competencias promedio en el personal, o es mejor enfocarse en las grandes competencias individuales? La respuesta puede depender de los propios objetivos de la unidad de negocio o equipo de trabajo.

El desempeño provee información sobre el grado de desarrollo de competencias y su adecuación o no, al puesto que ocupan. Los conocimientos y las competencias no son suficientes para medir el desempeño: también es importante tomar en cuenta la moti-

ción, es decir el compromiso con su labor, es por lo que la relación de la evaluación de desempeño con el desarrollo de competencias es vital (Alles, 2006). Es necesario no solo definir competencias, sino la evaluación objetiva de éstas. Desarrollar un formato de evaluación en la organización donde se realizó la intervención dejó la oportunidad de medir no solo la efectividad del personal que ahí colabora, sino también la efectividad de las herramientas generadas para la gestión del talento humano, y a partir de ello crear opciones de mejora.

Tener un plan estratégico equivale a prever lo que se va a realizar próximamente, visualizar posibles escenarios, preparar alternativas, fijar objetivos retadores y realistas. Esto es importante porque si se realiza correctamente, se incrementa la posibilidad de que las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio. De esa manera se previenen amenazas, se obtienen mejores resultados, se actúa de forma más efectiva y se minimiza la incertidumbre. Incluir la gestión de talento humano basada en competencias dentro de la planeación estratégica de la organización donde se realizó el proyecto, incrementa no solo el orden en los procesos, sino que mejora la calidad de vida en la empresa de los colaboradores, la productividad y la cultura organizacional.

A lo largo del proyecto de intervención, se constató que existe un gran interés por parte de los mandos altos de la organización para invertir en el negocio, pero no solo desde el aspecto económico, sino también en tiempo y en procesos de Gestión del Talento Humano. Tal es así que la participación del personal de la organización involucrado favoreció el desarrollo del presente trabajo. Un factor en contra fue la dificultad de administración de tiempo del personal involucrado, lo cual produjo dificultad en la comunicación entre el equipo externo de intervención y la organización, lo cual se tradujo en tiempos de entrega y revisión postergados.

Se recomienda a la organización realizar un proceso de entrevistas profundas con el personal que desempeña los puestos de trabajo de los cuales se adaptaron los Perfiles y descriptivos de puestos, con la intención de evaluar la percepción del personal acerca de las competencias y sus niveles designados. También se sugiere realizar una re-inducción al personal en la cual se pretenda el entendimiento y adopción del modelo de gestión de talento humano por los colaboradores.

Toda inversión, llámese económica, en tiempo, en esfuerzo pero sobre todo, en conocimiento, suma al desarrollo y obtención de ganancias a la organización; por ello es importante que las empresas sigan adoptando más medidas como la desarrollada en este proyecto de intervención.

Referencias

- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias evaluación de 360a. México D.F. (México): Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. México: Granica.
- Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez Torres, M. (2006). Manual de planeación estratégica. México: Panorama Editorial.
- Barceló, J. (2017). Cómo elaborar un perfil por competencias. Recursos Humanos Hoy. Recuperado de <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias> el día 1 de septiembre del 2017.
- Campoy, T. y Gómez, E. (2009). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. EOS. Pags. 273-300
- CONOCER. (2010). Arquitectura para el desarrollo de Estándares de Competencia (EC) . Manual del Participante. México, DF: Autor
- Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Escuela de Management. (2016). 9 ventajas de la evaluación del desempeño. Recuperado de: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/9-ventajas-de-la-evaluacion-del-desempeno> [Recuperado el 1 octubre del 2017].
- García, M. (s/f). Evaluación de desempeño.
- García, C. (2005). Definición de Competencias Genéricas y Específicas de las Titulaciones. 2018, de Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Sitio web: <http://www.tecnologiaedu.us.es>
- Gómez, J. (2015). Las competencias Profesionales. Revista mexicana de Anestesiología, 38, pp. 49-55.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptisa, P. (2010). Metodología de la investigación. Perú: Mc Graw Hill.
- Jáuregui, A. (2006). Papel del supervisor. México: Editorial Pax.
- Jiménez, D. (2007). Manual de recursos humanos. Madrid: Esic.
- Llaneza, F. (2009). Ergonomía y psicología aplicada manual para la formación del especialista. España: Editorial Lex Nova.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Olleros, M. (2005). El proceso de captación y selección de personal. Barcelona: Gestión 2000.
- Pereda, S. y Berrocal F. (s/f). Técnicas de análisis y descripción de Puestos en la Gestión por competencias. DocPlayer. Recuperado de: <http://docplayer.es/3255364-Tecnicas-de-analisis-y-descripcion-de-puestos-en-la-gestion-por-competencias-santiago-pereda-marin-francisca-berrocal-berrocal.html> el día 6 de septiembre del 2017