



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección del Talento Humano

Diseño de un Sistema de Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño, Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo “PMIS-SD”

Autor: CABASCANGO VILCA CRISTIAN PATRICIO

Tutor: AGUILAR JOYAS JUAN CARLOS

Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar al título de

MAGISTER EN DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Diseño de un Sistema de Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño, Patronato Municipal Inclusión Social de Santo Domingo “PMIS-SD”

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en

Por el estudiante:

Ing. Cristian Patricio CABASCANGO VILCA

Bajo la dirección de:

MSc. Juan Carlos AGUILAR JOYAS

Diseño de un Sistema de Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño, Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo “PMIS-SD”

Design of a Skill Management System, Case of Study of the PMIS Santo Domingo

Ing. Cristian Patricio CABASCANGO VILCA

Resumen

La gestión por competencias permite la optimización de los resultados que se pueden alcanzar a partir de la determinación de las especificaciones que debe tener el talento humano; previo a su selección, capacitación o la aplicación de cualquiera de los procesos del talento humano. Este sistema de gestión por competencias debe ser diseñado a partir de aquellas competencias esenciales para el desempeño organizacional, las que deben ser desplegadas en todos los niveles de acuerdo a las responsabilidades y capacidades de cada uno. La aplicación de un sistema de gestión por competencias y evaluación del desempeño en el Patronato Municipal de Inclusión Social es la base para el rediseño de una organización con todas las características como para presentar servicios de alta calidad a los sectores vulnerables que atiende.

Palabras clave:

Talento humano, competencias, evaluación del desempeño, sistema de gestión

Abstract

Skill management allows the optimization of the results, that can be achieved from the determination of specifications to be met by human talent; prior to selection, training or application of any of the processes of human talent. This skill management system should be designed from those core competencies for organizational performance, which should be deployed at all organizational levels according to responsibilities and capabilities of each. The application of a skill management system and performance evaluation in the Municipal Social Inclusion Patronage (PMIS by Spanish denomination) is the basis for the redesign of an organization with all the features to present high quality services to those vulnerable sectors it serves.

Key words

Human Management, skill, performance assessment, management systems

Clasificación JEL
JEL Classification

INTRODUCCIÓN:

En el desarrollo en la gestión de las organizaciones, la gestión del talento humano, posterior a los movimientos generados por la teoría clásica de la administración, aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del Conocimiento (Aguilar Joyas, 2015).

En este sentido, la gestión del talento humano por competencias partirá del diseño de un modelo de competencia, el cual se convierte en el indicador de medición indispensable para determinar quiénes son los más factibles para ocupar determinado puesto, midiendo a su vez los requisitos como experiencia, capacitación, perfiles, hasta que el proceso de evaluación del desempeño determina la factibilidad de la selección, si se ha convertido en resultados dentro de la organización.

Estas pueden ser medidas desde el aspecto cognitivo, conocimientos, habilidades, destrezas, así como desde el punto de vista conductual. Son las competencias conductuales quizás las más importantes porque en su formación influye no solamente lo que se adquiere fuera de la empresa, sino el ambiente de trabajo en la cual se desenvuelve.

Como parte de este sistema debe incluirse, inexorablemente, la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño no es más que el proceso, o procesos, que permite la auditoría del sistema, o de los resultados del sistema. Un sistema correctamente implementado debe funcionar con procedimientos de evaluación del desempeño que permitan, ante todo, corregir las desviaciones y, en caso extremo, desechar a aquellos que no se adaptan a las competencias, mismas que fueron determinadas como cubiertas en el proceso de selección.

El Patronato Municipal de Inclusión Social es una entidad pública, subordinada al Gobierno Autónomo Municipal de Santo Domingo, centrada en la atención social de personas con características especiales. En este entorno, la definición de un sistema de gestión por competencias permite la selección adecuada del personal, de forma que estos permiten la prestación de servicios de alto impacto con un nivel de calidad excepcional.

La presente investigación se propone lo siguiente: (1) realizar una revisión de la literatura, (2) definir tanto las competencias organizacionales y su desagregación para cada uno de los niveles organizacionales, (3) el diseño del sistema y (4) la configuración de la

evaluación del desempeño como mecanismo de auditoría del sistema.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las personas son un elemento vital en el desempeño de las organizaciones. El talento, o recurso humano es el conjunto de todos los miembros de una organización, sea cual sea el espacio que ocupen o la función que desempeñen (Chiavenato, 2011). Como el resto de los recursos (financieros y materiales) el talento humano necesita de atención, inversión y utilización eficiente y eficaz de cara al logro de los objetivos y metas de la organización (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2012).

La Gestión de Administración del Talento Humano surge a partir de esta necesidad (Inghan, 2002). Sus orígenes pueden ser ubicados en el comienzo de la revolución industrial, que implicó una modificación sustantiva de los métodos en los cuales eran utilizados los recursos materiales y financieros. La desaparición del hombre artesano, capaz de realizar todas las actividades relacionadas con la elaboración de un producto, y el surgimiento de nuevos métodos productivos, crearon la necesidad de administrar a las personas, necesariamente que trabajaban con otras personas, el cual tenían otros conocimientos y otro comportamiento (Chase y Jacob, 2014).

En sus inicios, la Gestión del Talento Humano se centraba en la solución de conflictos entre propietarios y trabajadores o entre objetivos organizacionales e individuales; sumando luego, con la evolución de la sociedad a la administración del personal basándose en el cumplimiento de legislaciones nacionales e internacionales. Durante todo este proceso, que se extendió hacia finales del siglo XX, se mantenía el enfoque de que las personas eran simple objetos pasivos a los que se les eran asignadas funciones específicas, las cuales deberían cumplir para el logro de los objetivos de la organización (Joshi, 2013).

Con el avance de las organizaciones y el mercado, la Gestión del Talento Humano aparece con un sistema de aprendizaje y desarrollo de la gerencia moderna para orientar y potenciar el desarrollo de las competencias de las personas a través del trabajo coordinado de la gestión estratégica y del mejoramiento del conocimiento. (Aguilar Joyas, 2015)

El talento humano y su gestión, se convierte así en uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las empresas con visión evolutiva, sostenible y sustentable se están creando políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las

necesidades de sus trabajadores, razón por la cual muchas empresas están considerando que un empleado feliz es más productivo. (Salazar, 2013)

La gestión del talento humano en las Administraciones Públicas de América Latina ha adquirido un nuevo énfasis, en el sentido que actualmente las entidades demandan servidores públicos capaces de ejercer sus empleos para contribuir de manera efectiva al desarrollo socioeconómico, al fortalecimiento de la democracia, al impulso de la inclusión social, y a la promoción de la equidad en las oportunidades de acceso al bienestar colectivo e individual. (Moreno, 2014).

Dentro de estas visiones, a partir de las cuales es asumida la importancia de las personas como capital fundamental para el desarrollo de la organización, la presunción de que las personas son elementos vivos, portadores de competencias, conocimientos y habilidades, puede ser interpretada como una capacidad intrínseca, de las personas, para asumir inversiones de recursos (conocimientos) y responder con altos dividendos (competencias) que permiten el crecimiento de la organización (Roucroft y Scott, 2015).

De la simple selección de personas basándose en sus conocimientos certificados por instituciones externas, muchas organizaciones (Municipio de Santo Domingo, Patronato Municipal de Inclusión Social) de este tipo en la región están localizando talento humano con la capacidad para desempeñar las funciones diseñadas para cada puesto y aprender en el desarrollo del proceso, buscando que contribuyan, de manera eficaz y eficiente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Moreno, 2014)

En el caso particular de la República del Ecuador, la Constitución de la República define que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008).

Un componente fundamental en este enfoque es la definición de las competencias que la organización necesita para su desarrollo, y como estas competencias se desagregan a lo largo de toda la estructura. La implementación de modelos o sistemas de gestión de o por competencias, permite a las organizaciones seleccionar a los mejores postulantes, capacitarlos y entrenarlos de acuerdo a las necesidades propias de la institución y luego permitirles desarrollarse, tanto como miembros de la organización como en su ámbito personal (Mertens, 2000).

Las competencias pueden conceptualizarse como características de la personalidad humana que se muestran como comportamientos y que generan un desempeño exitoso en una posición determinada (puesto de trabajo) dentro de una organización o grupo de personas (Alles, 2005). Estas competencias deben ser diferenciadas de los otros dos conceptos: (1) el talento, que es el conjunto de dones naturales de las personas y (2) el conocimiento que son aquellos dones adquiridos durante el proceso de formación de la personalidad (Jericó, 2008). De acuerdo a estos conceptos, tanto las competencias como el conocimiento pueden ser modificados a lo largo de la vida del ser humano, por lo tanto, deben ser estos en los que se inviertan los recursos necesarios para su desarrollo y fortalecimiento continuo (Márquez, Ramos, y Vicent, 2012).

Uno de los conceptos más interesantes, en opinión del autor, de los utilizados para definir las competencias es el que desarrolló Richard Boyatzis. Este autor considera que las competencias no son más que “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con un actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 2002).

Otra definición más relacionada con la conducta del individuo es la establecida por la Organización Internacional del Trabajo (Dessler y Juárez, 2011), según esta organización internacional, las competencias no son más que la construcción social de diversos aprendizajes que son de utilidad para el desempeño productivo en un situación real de trabajo; añadiendo que estas competencias pueden ser adquiridas lo mismo a través de la instrucción, como a través del aprendizaje constante y consciente a partir de las experiencias vividas en situaciones de trabajo específicas (Centro Interuniversitario de Desarrollo, 2004).

Otro concepto aplicado al término competencias considera que un profesional es competente (posee competencias) cuando dispone de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que son imprescindibles para el desempeño de un puesto de trabajo específico; implicado este concepto que este profesional competente es capaz de resolver problemas profesionales con alto grado de autonomía, flexibilidad y creatividad (Laakso-Manninen y Viitala, 2007).

Incluso hay quienes definen las competencias como una simple secuencia de características y/o comportamientos que poseen los individuos, unos en mayor medida que otros, y que los convierten en más eficaces en la solución de un problema dado. Estos comportamientos pueden ser apreciados durante el desempeño de las funciones asignadas, así como en

situaciones diseñadas para evaluaciones; y son indicios de las aptitudes, actitudes y conocimientos adquiridos y desarrollados desde el nacimiento. Según esta definición, las competencias pueden ser vistas como una representación del vínculo entre las características individuales y aquellas cualidades que son necesarias para el desempeño de las funciones asignadas (Levy-Levoyer, 2000).

Después de realizar un análisis de estos y otros conceptos, Rodríguez (2012) concluye que las competencias son una estructura sinérgica y compleja de requerimientos humanos, mismos que están integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que impulsan el desempeño de excelencia, logrando demostrar la idoneidad para un puesto determinado y el comprometimiento con la estrategia de la organización.

Varios son los expertos que han dedicado tiempo y esfuerzo al desarrollo de modelos de gestión por competencias, que permitan gestionar adecuadamente el talento humano en las organizaciones, con coincidencias y discrepancias que serán abordadas. Este proceso de construcción, validación y afinamiento del modelo de gestión por competencias, comprende el alineamiento de estrategias empresariales con la revisión de políticas, estructura, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información que soportan los servicios de talento humano. En la siguiente tabla se presentan dos modelos de gestión por del talento humano por competencias:

Historia de las competencias

Tabla 1. Historia de las Competencias:

AÑO	HISTORIA DE COMPETENCIAS
1973	David McClelland: pensamientos y comportamientos que diferencian el desempeño superior del promedio
1980	Klemp: característica del individuo relaciona con el desempeño superior
1982	BOYATZYS: una combinación de atributos personales resulta en un desempeño superior.
1990	PRAHALAD: y HAMEL: “Core Competence” realizando una analogía entre las competencias individuales y organizacionales.

1993	SPENCER: Publica la metodología Hay/McBer para construcción de competencias.
1997	Mertens “Competencia Laboral Sistemas, Surgimiento y Modelos” realiza una revisión y clasificación de los modelos existentes.

Fuente: Autores

Elaborado por: Ing. Cristian Cabascango

Tabla 2. Modelos de Gestión por Competencias:

MODELO	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	OBJETIVO DEL MODELO
Modelo de Competencias Distintivas	Una característica subyacente causalmente relacionada con el desempeño superior.	Distinguir las características de quienes lo hacen mejor en la organización
Modelo de Competencias Genéricas	Algo que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado.	Identificar los comportamientos de quienes se desempeñan efectivamente en su cargo
Modelo de Competencias Funcional	Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.	Normalizar el desempeño "mínimo requerido en un cargo para mantener el nivel de productividad y calidad requerido".

Fuente: (Saracho, 2005)

Elaborado por: Ing. Cristian Cabascango

Existen varias escuelas y enfoques desde los cuales pueden ser abordadas las competencias laborales; estas han surgido en diferentes ubicaciones geográficas y han respondido a situaciones y dilemas que han tenido que ser solucionados, ya sea por una persona, una organización o un sistema aún mayor (Rodríguez, 2012). Así ha surgido la escuela estadounidense, con McClelland como principal exponente, la británica y la francesa, siguiendo cada una de estas un curso independiente; ya sea conductista, funcional y constructivista, en ese orden.

El enfoque conductista, que estudia el papel que tienen las características personales del individuo para perfilar la “conducta situacional” que se muestra en aquellos que poseen los mejores resultados o en aquellos que fracasan; estos elementos del comportamiento son agrupados en perfiles de competencias que, además de las competencias, están integrados por los llamados indicadores de conducta (Dressler, 1996) (Roucroft y Scott, 2015). Estos perfiles de competencias se aplican, principalmente, a los niveles directivos de la organización, concentrándose en capacidades (competencias) que permiten resultados sobresalientes ante circunstancias que no han sido anteriormente definidas (Mertens, 2000).

El enfoque funcional se apoya, más pragmático en el estudio del trabajo, realizando un análisis funcional de todas las actividades y los resultados que se alcanzan en cada una de estas; a partir de este análisis obtenido mediante métodos de análisis cualitativos, se establecen los criterios de rendimiento y las tablas de medición a partir del análisis de los resultados (Rodríguez, Fornaris, & Martínez, 2005). Esta aproximación funcional a las competencias laborales se basa en el desempeño concreto y predefinido que el individuo debe mostrar en el cumplimiento de sus funciones, el cual se deriva de las actividades que conforman los procesos a ejecutar. Este enfoque es de amplia utilización en la definición de competencias a nivel operativo, principalmente en procesos productivos y de servicio (A. M. N. González y Santos, 2013).

El enfoque constructivista tiene como sustento la elaboración de las competencias partiendo del análisis y solución de las problemáticas presentes en la organización, o sistema, buscando eliminar las disfuncionalidades presentes (Rodríguez, 2012). De acuerdo a este enfoque, las competencias están más relacionadas con los procesos en los cuales interviene el individuo o el puesto de trabajo que este ocupa y su determinación y valoración está centrada en lograr la mejora de estos procesos a partir de su desarrollo y perfeccionamiento. No busca identificar las capacidades existentes, sino aquellas que emergen a partir de la ejecución de los programas de mejoramiento, considerando que las experiencias profesionales del individuo son quizás, la única vía para adquirir competencias que no son certificadas o que no están respaldadas en estudios anteriores (García, Bravo, Alberó, Cuello, y Sancho, 2005).

Como puede determinarse de lo anterior, cada uno de estos enfoques trata de resolver, desde un punto de vista diferente, el cómo desarrollar competencias laborales como una alternativa factible para el

incremento de los resultados de la organización a partir del uso eficiente y efectivo de su talento humano. Todas contienen puntos de vista comunes de ahí que sería muy factible implementar un enfoque integrado que tenga como precepto las siguientes características.

Rodríguez (2012) propone un grupo de elementos que debieran caracterizar un enfoque integrado para el estudio de las competencias; estas características son: (1) atender las características de los individuos que alcanzan un mejor desempeño, (2) realizar un análisis funcional para la determinación de las competencias organizacionales e individuales, (3) tomar en cuenta todos los niveles de la organización, (4) determinar la relación causal entre las conductas individuales de los individuos y la estrategia establecida por la organización, (5) vincular las competencias a los procesos de aprendizaje, (6) generar un perfil de competencias intermedio en cuanto a criterios de medida normas, que sea más consistente y que describa las competencias como acciones, conductas y resultados y (6) utilizar un enfoque integrador en la elaboración y determinación de las competencias.

La gestión por competencias:

La gestión del talento humano basándose en sus competencias se enfoca, esencialmente, en su desarrollo personal, en aquello que las personas son capaces de hacer en su vida futura dentro de la organización (Timms, 2013).

Existen varios modelos de gestión por competencias que conceptualmente definen;

El desarrollado por *Harvard Business School* plantea la existencia de cuatro factores de interés para la definición de las políticas a partir de las cuales se debe gestionar el talento humano, estos factores son: (1) el compromiso, que evalúa hasta qué punto las políticas de gestión del talento humano son eficaces para incrementar el sentimiento de pertenencia de las personas dentro de la organización y su comprometimiento con los resultados de esta; (2) la competencia, que mide si las mencionadas políticas son útiles para conservar y/o desarrollar a trabajadores con las competencias requeridas por la organización; (3) la congruencia, que mide como las políticas sirven a los intereses de todos los grupos de interés, internos y externos; y (4) los costos eficaces, que mide si la política aplicada es eficaz en términos de resultados, salarios, beneficios adicionales, rotación del personal, etc. (Różewski y Jankowski, 2014).

Este modelo ha sido utilizado por varios autores, quienes lo consideran significativo debido a la importancia que da a la organización y al entorno,

asumiendo que la estrategia y la cultura organizacional son las funciones rectoras para determinar el sistema de gestión del talento humano (Boissin, Castagnos, y Guieu, 2003).

El Modelo de Gestión de Recursos Humano – Diagnóstico Proyección y Control de gestión (GRH-DPC) amplía y modifica el alcance del modelo desarrollado por *Harvard Business School*, tomando como centro los subsistemas y las políticas de recursos, o talento, humanos y los direcciona hacia el individuo, tomando a este último como el fin, y no como el medio. En cada uno de los subsistemas y políticas antes mencionados se prioriza la educación y desarrollo del individuo como persona y como integrante del grupo que conforma la organización (Cuesta, 2007).

El GRH-DPC incluye todas las actividades o procesos claves de la gestión del talento humano dentro de cuatro subsistemas: (1) flujo de recursos humanos, (2) educación y desarrollo de recursos humanos, (3) sistemas de trabajo y (4) compensación laboral. Al mismo tiempo, estos procesos claves, entre los que se encuentran la organización del trabajo, la comunicación institucional, la evaluación del desempeño, la seguridad y salud ocupacional, la estimulación moral y material, el autocontrol, la capacitación y el desarrollo y la selección e integración se conjugan para conformar las competencias laborales, las cuales sirven de base para la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos basado en competencias (D. G. González, 2010).

El perfil de competencias:

El perfil de competencias ha venido a sustituir a los perfiles por funciones establecidos desde la administración Tayloriana (Santos, 2008). Si bien el documento tayloriano se limitaba a describir las diferentes actividades que deberían ser desarrolladas en un puesto de trabajo; el perfil de competencias contiene, además de la misma descripción tayloriana, un conjunto de características físicas y conductuales que deben ser requisito para la selección de la persona idónea para el puesto de trabajo; estas características son evaluadas tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo (Andrade, 2009).

Este documento debe ser un modelo concreto que describa los comportamientos observables, además de la vinculación con la estrategia, la estructura y la cultura organizacional. Al depender de aspectos organizacionales, los perfiles de competencias de puestos similares pueden diferir entre organizaciones, de ahí que una persona puede considerarse como idónea para un puesto en una organización y perder esa

idoneidad para un puesto similar en otra organización, si entre estas difieren la estrategia, la estructura y la cultura organizacional (Hintringer y Nemetz, 2011).

Los perfiles de competencias van más allá del aspecto cognitivo, incluyendo en su descripción competencias y descripciones secundarias, las que sirven para especificar conductas y comportamientos dentro de la organización y durante el cumplimiento de las funciones; son estos aspectos, considerados “secundarios” las que permiten diferenciar al individuo idóneo del que no lo es.

El perfil de competencias puede responder preguntas como que se hace en un puesto de trabajo, cómo y con qué objetivo se realizan las actividades; unido a que características debe tener la persona para que estas actividades, desarrolladas dentro del puesto de trabajo, se coordinen con la estrategia, la estructura y la cultura organizacional (Tarasov, 2012).

Metodologías para la determinación de competencias:

La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales que son indispensables para la adecuación de cada uno de los puestos de trabajo a la estrategia, estructura y cultura de la organización. La información derivada de la determinación de las competencias laborales permitirá, *in extremis*, definir las y desagregarlas a través de toda la organización, partiendo del análisis ocupacional de cada uno de los puestos, o inventario del personal, buscando identificar y determinar las tareas que deben ser ejecutadas (Reinhardt y North, 2003).

A partir de los resultados de este análisis se pueden redactar las competencias, objetivos, contenidos, actividades y el resto de los indicadores a incluir en los perfiles de competencia. Existen varias metodologías que pueden ser aplicadas para la realización del mencionado análisis y la determinación de los componentes del perfil de competencias.

La técnica del análisis funcional consiste en el establecimiento de competencias laborales tomando como base la identificación y secuenciación de las funciones operativas, describiendo al detalle el área de la organización que se está analizando, partiendo de aquello por lo que existe, su propósito, y concluyendo con las contribuciones individuales que se requieren para su cumplimiento (Santos, 2008).

La metodología DACUM, (Desarrollando un Currículo - *Developing A Curriculum*) busca establecer una conexión orgánica entre la norma de competencia, expresada en los criterios de desempeño, y la construcción del currículo que debería resultar idóneo

para el cumplimiento de dicha norma (Merlevede, 2014) (Johnson, 2010). Por su parte, la metodología SCID (Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional – *Systematic Curriculum and Instructional Development*) realiza un análisis detallado de cada una de las actividades, tomando como base los resultados arrojados por la metodología DACUM, para desarrollar un modelo de competencias desagregado a cada uno de los puestos de trabajo de la organización (Norton, 2009).

Estas tres metodologías descritas, y muchas otras que se han desarrollado en diferentes ámbitos, poseen ventajas y desventajas, las que las pueden hacer adecuadas o no, al objeto de estudio al que se quiera aplicar. De todas estas se considera que la más adecuada para este caso es el análisis funcional, el cual tiene como principal ventaja que toma en consideración la estrategia organizacional para garantizar que las competencias estén alineadas con esta. Igualmente, esta metodología toma en consideración la forma sistemática y profunda del análisis de las actividades que se realizan en cada puesto para generar la información relevante necesaria para construir los elementos de cada competencia e identificar los criterios de desempeño, los conocimientos, aptitudes y actitudes requeridas y las decisiones que deben ser tomadas (Abad, Carcaño, Santos, y Triana, 2008).

A pesar de esta diferencia entre el análisis funcional y el resto de las metodologías expresadas, se deben considerar que las tres, en común, tienen como desventaja que (1) los trabajadores con mejores resultados pueden no tener claridad sobre cuál es la capacidad propia que los hace lograr un alto desempeño en el trabajo y (2) la existencia de riesgos en cuanto a que los analizados no sean representativos con respecto a las funciones y las competencias que debe desarrollar el área. Esta última desventaja parte del supuesto lógico que implica que la probabilidad de que el trabajador más idóneo no se encuentre dentro de la organización es alta (Rodríguez, 2012).

Específicamente el análisis funcional tiene como desventaja técnica al gran volumen de criterios que pueden generar las llamadas normas de competencia, lo que hace que, de no ser coherentemente conducido, sus resultados puedan ser de difícil aplicación para la organización objeto de estudio.

En cuanto a la metodología DACUM, su deficiencia se centra en su enfoque en el currículo, sin desarrollar otros aspectos vinculados al desarrollo posterior a su aplicación; esta desventaja implica que no pueda ser considerada como un instrumento para gestionar el crecimiento de las competencias, quedando estas como un listado abierto de requerimientos a cumplir. Por su

parte, la metodología SCID resulta un proceso demasiado extenso, lo que provoca la repetición continua de conocimientos y habilidades que son necesarias para cumplir las subcompetencias, o actividades, requeridas para el puesto de trabajo, esto demanda un esfuerzo supremo para integrar todas las necesidades que permitan establecer requerimientos de capacitación para suplir las deficiencias detectadas, además de que genera demasiada información (Ballart y Jacinto, 1995).

Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño puede considerarse como el cierre del ciclo de la gestión por competencias, y al mismo tiempo como su inicio. Es el procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el cumplimiento o no de las competencias definidas para el puesto de trabajo y si este cumplimiento repercute o no en el logro de los objetivos de la organización (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, y Plinio, 2002).

Su consideración como cierre e inicio de la gestión del talento humano por competencias está relacionada con la relación de complemento y retroalimentación que esta posee con respecto al análisis y el diseño de los puestos de trabajo, descritos en cada uno de los perfiles de competencias. Si no se toma en consideración esta relación, y la consiguiente mejora que puede realizarse a los perfiles a partir de los resultados de la evaluación, la descripción de las competencias necesarias, definidas en los perfiles, puede constituirse en un instrumento burocrático que afecte al resto de los procesos de la organización, no solo de la gestión del talento humano.

La evaluación del desempeño puede aportar la retroalimentación más eficaz de los resultados de otros procesos de gestión del talento humano, como la capacitación. Las brechas derivadas de la evaluación del desempeño pueden servir de base, no solo para mejorar los perfiles de competencias determinados para cada puesto, sino también para establecer los parámetros de formación, o capacitación, que deberán ser cubiertos en los períodos posteriores (Álvarez, Herráez, & Prieto, 2005). Esta evaluación, con base en las competencias laborales, debe mantener una coherencia con los resultados de la evaluación de la estrategia organizacional (Santos, 2001).

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El establecimiento de un sistema de gestión por competencias, o modelo para la gestión por

competencias, permite establecer un alineamiento entre las funciones desempeñadas por los miembros de la organización y la estrategia establecida por la organización (Suárez, Rojas, y Cruz, 2010).

Para el establecimiento de este sistema de gestión, tal cual y como con otros sistemas, es preciso seguir una secuencia de actividades, las cuales parten, necesariamente de la estrategia organizacional. La secuencia de pasos se detalla a continuación (Torbón, 2007).

Revisión de la estrategia organizacional:

La condición de que el sistema de gestión por competencias, como cualquier otro sistema de gestión, permite el alineamiento entre personas y estrategia implica que su punto inicial sea la revisión, o establecimiento, de una estrategia organizacional (Chang, 2006). La revisión, o implementación de la estrategia incluye a la misión y visión, como enunciados rectores del funcionamiento de la organización; pero se centra en los objetivos estratégicos, criterios de medida e indicadores de desempeño que se ha determinado son imprescindibles para el logro de los enunciados rectores (Scvartzman, 2004).

En el caso de estudio específico, se revisaron y desagregaron los objetivos estratégicos por cada una de las unidades organizacional que fueron definidas en esta estrategia como imprescindibles para su logro. A partir de esta desagregación de objetivos, se revisaron y adecuaron los criterios de medida e indicadores de desempeño de acuerdo al grado de participación y comprometimiento que eran necesarios para el cumplimiento de la estrategia.

Establecidos los criterios de medida e indicadores de desempeño desagregados, se modifica los enunciados de los objetivos, adecuándolos al grado de participación. Estos nuevos objetivos, de las unidades administrativas y de los puestos de trabajo, fueron clasificados de acuerdo a tres criterios (1) objetivos primarios o claves, que son aquellos cuyo incumplimiento implica un incumplimiento de los objetivos estratégicos y de la propia estrategia; (2) objetivos secundarios o de apoyo, en los que se agrupan aquellos que garantizan, con recursos, el logro de los objetivos primarios; y (3) objetivos terciarios, que son aquellos que suministran información o sirven de soporte técnico a los otros dos niveles de objetivos.

Definición y asignación de competencias:

Para el establecimiento de las competencias se siguen tres clasificaciones: (1) las competencias cardinales son

aquellas que se aplican a todos los miembros de la organización y, por tanto, todos deben poseerlas; (2) competencias específicas gerenciales, que deben ser cubiertas por los miembros de la organización pertenecientes al nivel jerárquico superior; y (3) las competencias específicas por área, las que deben ser cubiertas por grupos de trabajadores (Valdés y Mandilego, 2008) (Márquez et al., 2012). Las competencias cardinales pueden considerarse, según estos conceptos, como las competencias de la organización.

De acuerdo con este criterio de clasificación se asignan las competencias con atención a los objetivos definidos para cada área y puestos. En la asignación de las competencias se toman los niveles de las habilidades, destrezas, conocimientos y nivel de motivación que necesita el trabajador que ocupa un puesto de trabajo o el grupo que hace funcionar un área.

Una vez asignadas estas competencias se determinan las brechas existentes entre estas y el candidato, o candidatos. Estas brechas no son más que los posibles inconvenientes que se presentan entre estas competencias y los enunciados de la estrategia, y su determinación permite establecer planes de formación que, de manera oportuna, permitan ir minimizando su impacto.

Rediseño de los subsistemas:

Los 4 subsistemas o políticas de gestión del talento humano, definidos en el Modelo GRH-DPC (Santos, 2008), tal y como se encuentran en funcionamiento, deben ser adecuados tomando en consideración la implementación de un sistema de gestión por competencias.

De acuerdo a este precepto, el subsistema o política que regule el flujo del talento humano debe partir de los perfiles de competencia para cada puesto de trabajo, de las competencias organizacionales para regular los procesos de reclutamiento, selección, inducción, promoción y evaluación del desempeño; en cada uno de estos procesos se debe garantizar la correlación directa entre el perfil del individuo candidato y el perfil de competencias establecido.

Es importante señalar que, específicamente para este subsistema, se debe considerar no solo las competencias probadas del individuo candidato, sino también su curva de aprendizaje con respecto a la adquisición o mejoramiento de las competencias que probadamente posee. Es imprescindibles que en los procesos de reclutamiento, selección y promoción se evalúen, además de las competencias relacionadas al conocimiento, aquellas relacionadas a la conducta

mediante la realización de pruebas de habilidades que permiten determinar su grado en cada uno de los individuos candidatos.

Igualmente, el subsistema que se encarga de los sistemas de trabajo debe tomar en consideración la gestión por competencias para garantizar que las competencias desagregadas entre los miembros de la organización, establecidas a través de la desagregación y clasificación de los objetivos establecidos en la estrategia. Dentro de los procesos incluidos dentro de este subsistema, la planificación del talento humano juega el rol principal, estableciendo lo que, en esta materia, debe realizarse una vez implementado el sistema de gestión.

En cuanto al subsistema de compensación laboral, se deben establecer mecanismos de estimulación, dentro de los límites establecidos por la legislación vigente, para garantizar que el desempeño sobresaliente sea reconocido y premiado, como método ideal para garantizar su repetibilidad y reproducibilidad hacia lo interno en la organización.

El cuarto de los subsistemas, el de educación y desarrollo del talento humano puede considerarse, en cuanto a la implementación de un sistema de gestión por competencias, como el más importante. Es mediante este que pueden ser eliminadas, o minimizadas, las brechas existentes entre el perfil de competencias establecido para cada puesto de trabajo, y el individuo candidato. Una planificación coherente de los planes de carrera de los miembros de la organización, a través de capacitaciones y entrenamientos, puede servir de base para que se pueda considerar que la organización aprende.

DISEÑO DEL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS:

Como todo Sistema de Gestión, el principal documento del proceso objeto de estudio es el Manual, en el que se especifican todos los componentes, acciones y descripciones necesarias para el establecimiento de la gestión por competencias. La elaboración del Manual utiliza como documento rector la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, establecido por el gobierno de la República del Ecuador y que es de obligatorio uso para toda empresa pública.

La elaboración e implementación del Manual del Sistema de Gestión por Competencias consta de las siguientes fases:

Preparación inicial:

Durante esta etapa se realizan las acciones que permitan garantizar la culminación exitosa del proceso,

garantizando además que todos los miembros de la organización entienden la importancia de la implementación del sistema. La fase debe comenzar con la elaboración de un plan detallado que incluya todas las actividades y acciones, además de sus responsables, participantes y la fecha en la que deben estar culminadas.

La implementación de un Comité de Competencias, en el que estén incluidos representantes de la máxima autoridad y del resto de las áreas de la organización, además de expertos y consultores externos que, por su conocimiento y experiencia, puedan agregar valor al sistema, es otro aspecto importante de esta fase. Los miembros del mencionado comité se capacitan en el alcance e especificaciones del proceso, toda vez que ellos serán los guías y responsables principales de los resultados finales.

Además, se debe realizar una socialización masiva y detallada a todos los miembros de la organización, en la que se explique el alcance del trabajo y las implicaciones que tendrá, tanto para los resultados individuales como colectivos, cualquier aporte que, como individuos, puedan ofertar.

Validación de las competencias:

La parte inicial de esta fase, en la que se determinan las competencias que debe cumplir la organización, se han explicado con anterioridad. A estas competencias desagregadas deben agregarse aquí las actividades que se deben realizar en cada puesto de trabajo, así como los conocimientos con certificación externa que deben poseer los candidatos para poder considerarse como candidatos a un puesto de trabajo determinado.

Las competencias desagregadas deben ser separadas en cuatro grupos: (1) como competencias de educación serán clasificadas aquellas que están relacionadas con conocimientos específicos que puedan, o no, ser presentados en certificaciones, en caso de que no se requiera la presentación de certificaciones externas el sistema define la realización de un examen que validen la posesión de esa competencia; (2) en las competencias de experiencias de trabajo deben especificarse aquellas que relacionadas con las actividades concretas que el candidato haya realizado con anterioridad, tanto dentro como fuera de la organización; y (3) en las competencias de habilidades, actitudes y cualidades que forman parte de la personalidad del individuo y que se han formado a medida que ha adquirido competencias de los grupos anteriores.

Estas competencias agrupadas se someten a un proceso de depuración en el que se busca (1) determinar la

concordancia entre estas, procediendo a la eliminación de aquellas competencias discordantes, y (2) determinar el orden de importancia de las competencias, después de haberse determinado su concordancia. Este proceso de depuración se realiza mediante la aplicación, en cada caso, del Método de Concordancia de Kendall (Vilalta, 2005); mediante la aplicación de este procedimiento estadístico, los expertos consultados proceden determinar tanto la concordancia como la importancia de las competencias determinadas.

Una vez validadas las competencias, el Comité de Competencias procede a redactar las pautas de comportamiento, que no son más que las descripciones de los requisitos de calidad que permiten la comparación los resultados obtenidos con el estándar prestablecido, esto para cada una de las competencias. Para cada una de las competencias debe establecerse un juicio de valor, o concepto, que luego se desagrega en cuatro niveles que van desde el caso en que la competencia es mostrada en su máxima expresión hasta aquel en el que la competencia, si bien puede estar implícita, no ha logrado nivel mínimo necesario que permite su desarrollo.

El establecimiento de estos juicios de valor, con sus respectivos niveles, permite, durante el proceso de evaluación del desempeño, poder diferenciar la calificación que se le da a cada individuo, más allá de cualquier sesgo por parte del evaluador. Los juicios de valor deben ser sometidos a evaluación por parte de los expertos.

Con la información resultante de esta fase se procede a diseñar los perfiles de competencias para cada uno de los puestos de trabajo dentro de la organización, incluyendo aquellos que, a pesar de ser seleccionados por otras organizaciones, ejecutan sus actividades diarias como parte de los proyectos que atiende la organización.

Diseño del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano por Competencias:

Establecidas las competencias y elaborados los perfiles se procede a diseñar los procesos incluidos dentro de los cuatro subsistemas de gestión del talento humano, mismos que han sido establecidos en el Modelo GRH-DPC. Se parte de la recopilación de la información relevante y que consta en la legislación vigente, los documentos rectores de la organización (léase ordenanza, reglamentos, etc.) y otros aspectos que se consideren relevantes.

Se definen aquí los elementos principales de la gestión del talento humano, como la política, objetivos,

alcance, identificación de procesos, planificación del sistema, organización y control, relaciones con el resto de los sistemas establecidos en la organización (calidad, medio ambiente, información, seguridad y salud ocupacional, etc.), la responsabilidad de la dirección para con la implementación del sistema, mejora continua del sistema, documentación relevante y gestión de los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento.

El proceso inicia con la elaboración de las guías metodológicas y la definición de la bibliografía de apoyo que servirán para refrendar lo expresado en el Manual y en los Procedimientos.

Además del Manual, se definen procedimientos específicos para: (1) la planeación y organización del capital humano que busca determinar el método para establecer el vínculo entre el individuo candidato y la competencia específica, determinando su puesto de trabajo adecuado dentro de la organización; (2) el desarrollo de competencias laborales, en el que se detalla cómo deben realizarse los estudios y análisis para la evaluación de los resultados de cada miembro de la organización, además de los casos en los que deben ser introducidas correcciones y (3) la gestión del ambiente de trabajo en el que se establecen los métodos que garanticen que el trabajo se realice de forma tal que se garantice la seguridad y salud del trabajador; (4) auditoría y acciones correctivas al sistema.

Formación y Certificación de Competencias:

Una vez determinados los perfiles de competencias, y establecido el manual y los procedimientos que rectoran el sistema, además de haber determinado las brechas existentes, la implementación del sistema requiere que se determinen las necesidades de desarrollo para cada una de las competencias y para cada uno de los puestos. Durante este proceso se priorizan aquellas competencias que son aplicables a todos los miembros de la organización, fundamentando esta decisión en el hecho de que estas son las que están relacionadas con mayor fuerza al logro de la estrategia.

Para la determinación de estas necesidades, o brechas, se procede a realizar un análisis de la información existente para cada caso y, a partir de los resultados del análisis, realizar una evaluación de los criterios que siguieron los evaluadores directos. Es aquí donde se compara el perfil de competencias ideal, establecidos en fases anteriores, con los perfiles reales de cada individuo o candidato.

A partir de los resultados del análisis anterior se procede a elaborar el Plan de Capacitación de la organización, con el que se buscarán las vías y

alternativas que permitan el cumplimiento de las competencias en aquellos casos donde se hayan determinado brechas entre el perfil ideal y el real.

Para el desarrollo de las competencias, y la eliminación de las brechas, se requiere establecer los indicadores de desempeño más adecuados para eliminar cualquier desviación no deseada en los resultados, así como los métodos mediante los cuales se deben obtener la retroalimentación necesaria del proceso.

Aunque no se ha incluido en los resultados de la aplicación, específicamente para el caso de estudio, puede ser resultar provechoso realizar una certificación de las competencias. La certificación de las competencias busca reconocer formalmente, mediante la emisión de un certificado, que un individuo cumple con una competencia específica, tal y como fue establecida, conceptualizada y evaluada.

Evaluación y Seguimiento de los Resultados:

La fase final, esencial en el establecimiento de cualquier sistema de gestión, busca, además de la evaluación y seguimiento de los resultados, realizar una mejora continua del sistema. Durante la evaluación y seguimiento de los resultados se realizan mediciones y se determinan indicadores específicos que busca medir el grado en el cual la implementación del Sistema de Gestión ha mejorado, o no, el desempeño de la organización, tal y como es apreciado por los clientes externos, los organismos superiores y las entidades encargadas de realizar las acciones de control correspondientes con la utilización del talento humano.

CONCLUSIONES:

El establecimiento de un Sistema de Gestión por Competencias, como método para administrar el talento humano de las organizaciones, sean estas del sector público o privado, garantiza una alineación entre las funciones por las cuales la organización ha sido creada, y su estrategia de desarrollo, con las personas que, dentro de ella, realizan las funciones que repercuten en el cumplimiento de sus obligaciones. Este método para administrar el talento humano se centra no solo en los conocimientos y habilidades del individuo, sino que toma en consideración, y da importancia, a aquellas competencias que no pueden ser respaldadas por estudios terminados o experiencias laborales.

En el caso especial de las empresas públicas, en donde los métodos de selección implican la asignación de cargos para toda la vida laboral, respaldados en procesos de selección como servidores públicos con nombramiento permanente, el establecimiento de estas

competencias, incluidas dentro de los perfiles para cada cargo, posibilitan la realización de procesos de selección más eficientes.

Existen varias definiciones para el término competencias, cada una de ellas ajustadas al entorno y las condiciones en las cuales los diferentes autores han desarrollado sus teorías. De esta variedad de conceptos se desprende una cantidad similar de metodologías, mismas que, desde diferentes puntos de vista, consideran a la gestión por competencias como parte de la administración del talento humano o como aspecto principal, a partir del cual se desarrollan el resto de los subsistemas vinculados.

Para el desarrollo del presente caso de estudio se han utilizado aspectos incluidos en una investigación realizada a empresas cubanas (Rodríguez, 2012). En este estudio se ha propuesto un método integrador que se considera útil de cara a los objetivos propuestos en el presente estudio.

Para la aplicación de esta metodología se emplea el análisis funcional; con el que se pretende realizar un levantamiento de la estructura actual, los puestos con los que consta y las funciones que se realizan. De conjunto con este análisis se realiza una desagregación, re conceptualización y re clasificación de los objetivos que aparecen declarados en la estrategia organizacional.

Aquí surge una de las principales deficiencias del estudio realizado, la que radica en no haber utilizado el resto de los grupos de interés que el modelo GRH-DPC establece como vitales para la implementación de un sistema de gestión vinculado al talento humano. Se prefiere, en este caso, utilizar a la estrategia organizacional como la base a partir de la cual determinar las estrategias; es por eso que se recomienda que, en el proceso de revisión y evaluación del desempeño, que se debe realizar al concluir el primer período posterior a la implementación, se tomen en cuenta como el desarrollo de las competencias, identificadas y expresadas en los perfiles, han sido percibidas como agregadores de valor por aquellos grupos de interés internos y externos (sociedad, gobierno cantonal, entidades rectoras, etc.).

A partir de los resultados del análisis funcional y la desagregación de los objetivos se procede a determinar las competencias, mismas que se clasifican en tres grupos. De estos tres grupos se considera el más importante aquel que reúne las competencias que deben ser cumplidas por todos los miembros de la organización, las que, a la postre, deben ser las que requieran de mayor atención a sus brechas,

priorizándose las acciones necesarias para la eliminación de las mencionadas brechas.

Una vez determinadas y conceptualizadas las competencias, y establecidos los niveles a partir de los cuales se debe evaluar su cumplimiento, se procede a la elaboración del Manual del Sistema, a través de las 5 frases descritas en el presente trabajo de investigación.

La principal limitación de este trabajo fue la inexistencia de estudios similares en otras organizaciones públicas radicadas en la República del Ecuador.

A partir de estos resultados, el autor recomienda que, a partir de los resultados de la evaluación inicial, se proceda a implementar en el objeto de estudio el modelo GRH-DPC, como método para garantizar el desarrollo del talento humano dentro de la organización, y que este desarrollo contribuya al cumplimiento de las expectativas expresadas en la estrategia organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, D. C. E. A., Carcaño, M. R. G. S., Santos, D. A. R. C., y Triana, D. S. F. (2008). *La gestión del conocimiento en función del capital intelectual, en las empresas de diseño construcción de vivienda*. Paper presented at the Congreso Nacional de Administración y Tecnología para la Arquitectura, Ingeniería y Diseño, México D.F., México.
- Aguilar, J. (2015). Prácticas de gestión del talento humano en el Valle del Cauca. *Revista internacional de Administración y Finanzas*. Vol8, No. 73. P.115.
- Álvarez, J. C., Herráez, P., y Prieto, M. Á. (2005). *Formación y Orientación Laboral*. Madrid, España: MacMillan Profesional.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano - Basado en competencias* (Primera ed.). Argentina: Granica.
- Andrade, E. H. (2009). *Diseño de un programa de Selección del Personal basado en perfiles por competencias, que facilite la contratación del elemento humano más idóneo, para laborar en las empresas turísticas de la provincia Esmeraldas*. (Psicólogo Organizacional), Universidad de las Américas, Esmeraldas, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador (2008).
- Ballart, M. A., y Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, 6(2).
- Boissin, J.-P., Castagnos, J. C., y Guieu, G. (2003). Análisis bibliométrico de la teoría de gestión estratégica basada en recursos y competencias. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*(21), 71-80.
- Boyartzis, R. E. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 247-258.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2004). *Competencias de Egresados Universitarios* (Primera ed.). Santiago de Chile, Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Cuesta, A. (2007). *Sistema y tecnologías de Gestión de Recursos Humanos*. (Doctor), Cujae, La Habana.
- Chang, J. F. (2006). *Business Process Management Systems - Strategy and Implementation*. Florida, USA: Auerbach Publications - Taylor & Francis Group.
- Chase, R. B., & Jacob, F. R. (2014). *Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministro* (Decimotercera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Dessler, G., y Juárez, R. A. V. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dressler, G. (1996). *Administración del personal* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.
- García, A. M. D., Bravo, R. B., Albero, J. G., Cuello, R. O., y Sancho, L. S. (2005). *Competencias y diseño de la evaluación continua final en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Madrid, España: Ministerio de Cultura y Ciencia.
- González, A. M. N., y Santos, A. C. (2013). *El estudio de la organización del trabajo, valor agregado en el diseño de competencias laborales*. Paper presented at the VI Congreso Intercontinental de Psicología, HOMINIS 2013, La Habana, Cuba.
- González, D. G. (2010). *El factor humano en los sistemas integrados de gestión*. (Ing.), Cujae, La Habana.
- Hintringer, S., y Nemetz, M. (2011). *Process driven Competence Management: A Case Study at Hilti Corporation*. Paper presented at the 6th Conference on Professional Knowledge

- Management: From Knowledge to Action, Innsbruck, Austria.
- Inghan, J. (2002). *Strategic Human Capital Management*. Amsterdam, Netherland: Elsevier.
- Jericó, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento Humano - Constuyendo el compromiso*. España: Prentice Hall.
- Johnson, J. (2010). What GIS Technicians Do: A Synthesis of DACUM Job Analyses. *URISA Journal*, 22(2), 43.
- Joshi, M. (2013). *Human Resource Management* (First ed.). Copenhagen, Denmark: bookboon.com.
- Laakso-Manninen, R., y Viitala, R. (2007). *Competence Management & Human Resource Development*. Helsinki, Finland: HAAGA-HELIA Publication Series.
- Levy-Levoyer, C. (2000). Gestión de las competencias. *Barcelona Gestión 2000*, 1, 18.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., y Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. Washington D.C., USA: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Márquez, J., Ramos, A., y Vicent, M. (2012). *Diseño Manual de Competencias*. (Licenciado en Administración), Universidad de Oriente, Cumaná, Venezuela.
- Merlevede, P. (2014). *Talent Management: A focus on excellence - Managing Human Resources in a Knowledge Economy* (First ed.). Copenhagen, Denmark: bookboon.com.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Moreno, C. H. (2014). *Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica*. Paper presented at the XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, México D.F., México.
- Norton, R. E. (2009). *Competency-Based Education via the DACUM and SCID Process: An Overview*. Ohio, USA.
- Reinhardt, K., y North, K. (2003). Transparency and Transfer of Individual Competencies – A Concept of Integrative Competence Management1. *Journal of Universal Computer Science*, 9(12), 1372-1380.
- Rodríguez, A. S. (2012). *Capital Humano, Relaciones Laborales y Gestión por Competencias en el Proceso de Cambio Empresarial en Cuba: de 1989 a 2011*. (Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Rodríguez, A. S., Fornaris, C. E. M., y Martínez, C. C. M. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, 11(2), 1-14.
- Roucroft, G., y Scott, T. (2015). *Human Resource: A Practical Guide* (First ed.). Copenhagen, Denmark: bookboon.com.
- Rózewski, P., y Jankowski, J. (2014). Model of Multilayer Knowledge Diffusion for Competence Development in an Organization. *Mathematical Problems in Engineering*.
- Santos, A. C. (2001). Gestión del conocimiento, de la organización que aprende y de competencias: La era digital. *Ingeniería Industrial*, XXII(4).
- Santos, A. C. (2008). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Scvartzman, V. (2004). El modelo de gestión por competencias.
- Saracho, J.M (2005). “Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias”, RIL Editores, Santiago de Chile.
- Suárez, C. A., Rojas, R. P., y Cruz, L. A. (2010). Un sistema de gestión del capital humano en la EMCE basado en las competencias laborales. *Revista de Ingeniería Industrial*, XXXI(1), 8.
- Tarasov, V. (2012). Ontology-based Approach to Competence Profile Management. *Journal of Universal Computer Science*, 18(20), 2893-2919.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica - Teoría y Casos* (Decimoctava ed.). Colombia: McGraw-Hill Education.
- Timms, P. (2013). *HR2025 - Human Resource Management* (First ed. Vol. I). Copenhagen, Denmark: bookboon.com.
- Torbón, S. (2007). *Metodología general de diseño curricular por competencias desde el marco complejo*. Competencias y ciclos propedéuticos. Bogota D.C., Colombia.
- Valdés, V. M. R., y Mandilego, Y. A. (2008). Tecnología para introducir la gestión por competencias. Aplicación en el sector de las telecomunicaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, XXIX(2), 7.
- Vilalta, D. J. A. (2005). *Coefficiente de concordancia de Kendall*. (Materiales para la Asignatura Metodos Estadísticos de los Procesos II). Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba