

ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, A TRAVÉS DEL PERFIL DE PUESTOS

Brenda Lizzeth Salazar Rodríguez
María del Carmen Edith Morín Coronado

RESUMEN

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) es una Institución de Educación Superior (IES) de carácter público con sede en el municipio de San Nicolás de los Garza, dentro del Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, al norte de México.

Fue creada en el año de 1933 y actualmente cuenta con alrededor de 174 mil estudiantes, que son atendidos por aproximadamente 6 mil 400 profesores. Tiene presencia en todo el estado; entre sus sedes se destacan siete campus universitarios: Ciudad Universitaria, Ciencias de la Salud, Mederos, Marín, Ciencias Agropecuarias, Sabinas Hidalgo y Linares.

La UANL cuenta con 37 centros de investigación, donde trabajan cientos de investigadores (532 reconocidos en el Sistema Nacional de Investigadores). Tiene 84 bibliotecas, donde se resguardan 2 millones 238 mil volúmenes de consulta.

La Dependencia de Educación Superior (DES) de la UANL en la que haremos la intervención es en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (FIME), la cual fue creada en el año de 1947.

Actualmente cuenta con 10 programas educativos a nivel Licenciatura, 14 programas de Posgrado y más de 100 cursos de Educación Continua que satisfacen los requerimientos y necesidades del estudiante y de la industria. La FIME cuenta con una planta de 640 profesores aproximadamente, de los cuales 370 son Profesores de Tiempo Completo (PTC), de éstos más del 60% cuentan con Perfil Deseable PROMEP. Este perfil se refiere al profesor universitario que posee un nivel de habilitación superior al de los programas educativos que imparte y que además realiza de forma equilibrada actividades de docencia, generación o aplicación innovadora del conocimiento, tutorías y gestión académica, y es otorgado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) en México.

El 28% de los PTC pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), varios de ellos con reconocimientos, premios y certificaciones en diferentes áreas de la Ingeniería.

La FIME cuenta con una infraestructura consistente en aulas climatizadas, extensos laboratorios, salas de cómputo, oficinas, salas de tutorías, estacionamientos, canchas deportivas, etc. y que le dan al estudiante toda una oportunidad de desarrollo tanto académico, social, cultural y deportivo.

Conscientes de la competencia internacional, actualmente se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001:2008, y cuenta con 9 programas de Licenciatura acreditados por Consejo de Acreditación y enseñanza de la Ingeniería (CACEI) y en Nivel 1 del Comité Interinstitucional de Evaluación de la Educación Superior (CIEES), así como 5 programas de Posgrado en el Padrón Nacional e Posgrados de Calidad (PNPC) de Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en México, todos ellos como programas de calidad.

El intercambio académico con otras instituciones educativas internacionales es una actividad de gran importancia y que la FIME viene realizando tanto con sus estudiantes como con sus docentes.

Con respecto al personal administrativo tenemos 460 empleados en diferentes categorías, desde técnicos, intendentes, auxiliares administrativos hasta personal profesional no docente. Dando un total aproximado de 1100 empleados en la Facultad.

INTRODUCCIÓN

El planteamiento del problema es que actualmente no se ha terminado de transitar de la Administración de Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Con esta propuesta queremos lograr contribuir a que se lleve a cabo a través de la modificación del Perfil de Puestos tradicional a que sea por competencias, luego aplicar la Evaluación del Desempeño basado en el nuevo perfil de puestos por competencias, y que el resultado de dicha evaluación sea una Detección de Necesidades para el Programa de Capacitación anual de la Institución.

Como objetivo general, Fortalecer la Administración de los Recursos Humanos para lograr la evolución a la Gestión del Talento Humano; y como objetivo específico, integrar el Perfil de Puestos, la Evaluación del Desempeño y el Programa de Capacitación.

A partir de mediados de los años ochenta se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, pasándose de un enfoque que podríamos denominar de personal a un enfoque de capital humano. Este cambio se concreta conceptualmente en que las personas han pasado de ser vistas como un coste que es preciso minimizar a ser entendidas como el principal recurso con que cuenta la empresa y que, por tanto, es preciso optimizar para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma.

El enfoque de capital humano implica abandonar planteamientos clásicos según los cuales se habla de funciones de personal aisladas entre sí, para adoptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos. Ello supone que aspectos como la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del personal o los sistemas de retribución estén íntimamente relacionados entre sí, incluyéndose como parte de una misma planificación con la que se pretende responder a los objetivos y finalidades estratégicas de la empresa (Flores, 2007).

En palabras de (Pereda, 2004) la adopción de las competencias como base de la gestión de capital humano en una organización conlleva una serie de ventajas, por ejemplo, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos, focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados, contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

Dichas competencias se agruparon bajo las dimensiones del desarrollo humano, por lo que se determinó hacer mención a cuatro tipos de competencias: Las Competencias Intelectuales: referidas a lo cognitivo, lógico, científico, técnico y pedagógico-didáctico permiten facilitar procesos de aprendizaje cada vez más autónomos, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar, crear y recrear estrategias para el desarrollo de los procesos administrativos. Así se constituye la competencia profesional, la cual viene definida no tanto en función de los conocimientos teóricos, sino en la habilidad o capacidad inteligente de resolver problemas en situaciones difíciles, nuevas y únicas, propias de un entorno social complejo, cambiante y dinámico.

Las Competencias Sociales: dentro de las cuales se encuentran las competencias interactivas, que involucran procesos sociales, afectivos, éticos, estéticos y comunicativos, la tolerancia, la convivencia y la cooperación, así como también la capacidad de asociarse, de negociar de emprender y concretar proyectos.

De la misma manera, se refiere a las Competencias Intrapersonales: entre ellas se distinguen las competencias productivas y las especificadoras, las cuales incluyen el proceso de conocerse a sí mismo, de estar consciente de sus emociones, de sus sentimientos y control sobre su proceso cognitivo.

Por último, las Competencias Profesionales son propias del desempeño de la labor del personal, razón por la cual pueden ser enunciadas en forma general para ser adaptadas a la didáctica particular de cada una de las especialidades del área (Galvis, 2007).

En la tabla 1 se muestra el nuevo perfil del trabajador por competencias, estas fueron identificadas por los sectores sociales y educativos.

Tabla 1. Se muestra el nuevo perfil del trabajador bajo un esquema de competencias.

Competencias Intelectuales (Conocer)	Competencias Interpersonales (Ser)	Competencias Sociales (Convivir)	Competencias Profesionales (Hacer)
Domina conceptos y teorías actualizadas sobre las disciplinas de su área de trabajo.	Afianza su identidad personal y profesional y cultiva su autoestima.	Practica la tolerancia y la búsqueda de consenso.	Define y elabora proyectos sobre la base de diagnósticos y perfiles institucionales.
Posee una cultura general propia que incluye las TIC.	Es coherente con sus principios éticos.	Establece relaciones de dialogo a nivel interpersonal.	Maneja técnicas e instrumentos que le permitan obtener información de todo tipo de fuentes, la analiza, la procesa y la sistematiza.
Maneja técnicas de recolección de información.	Asume los cambios crítica y creativamente.	Genera respuestas adecuadas para el bienestar colectivo.	Realiza proyectos de investigación-acción sobre problemas diversos, con el propósito de producir innovaciones pertinentes.
	Vive en coherencia con los valores que propone.	Respeta el pensamiento divergente.	Promueve la participación en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo integral.
	Desarrolla su conciencia social y ecológica.		

Con base en que la organización moderna valora a la recurso humano por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente es necesario elaborar el perfil que exige el cargo para ser confrontado con el potencial intelectual y las habilidades que puede ofrecer el candidato, de ahí la importancia de los perfiles de puesto ya que permiten seleccionar a los individuos que cumplan con los requerimientos del puesto, permitiendo que se adapten a la cultura de la empresa, se comporten de acuerdo con las normas y valores establecidos, satisfagan sus expectativas y desarrollen la máxima capacidad de trabajo.

De la misma manera, habiendo definido lo que significa y conlleva el diseño del perfil de puestos por competencias se desarrolla de manera paralela la Evaluación del Desempeño el cual es un paso fundamental a seguir; conocer cómo evaluar a nuestros colaboradores de una manera eficiente.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas, Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Según (Capuano, 2004) la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros, el enfoque debe

identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos.

Una estrategia posible para evaluar las competencias es que, una vez que se haya acordado de manera colegiada el conjunto de ellas, consiste en elaborar su descripción e indicadores, decidir quiénes podrían participar y qué técnicas evaluativas e instrumentos serán empleados. Para cada una de las competencias habrá que decidir los estándares o criterios cualitativos a emplear (Beltrán, 2009).

Es importante aclarar que la evaluación de las competencias en el contexto del enfoque por competencias representa también ventajas respecto de las evaluaciones tradicionales. Algunas de ellas son: permiten la incorporación de un rango mayor de atributos en su descripción, destacan públicamente lo que deben hacer los profesionistas competentes y lo que se espera de ellos, proporcionan metas más claras para los formadores y clarifican las expectativas a los aprendices. De igual manera proporcionan bases para elaborar procedimientos más sólidos de evaluación de las habilidades profesionales y obligan a la clarificación de qué, para qué y cómo se hará la evaluación (Gonczi, 1994).

Por otra parte la formación por competencias implica un cambio que responde a una situación concreta y a personas particulares, necesita de una evaluación del desempeño, cada persona es responsable de su proceso de formación y debe estar en constante autoevaluación de sus competencias.

Es pertinente realizar una comparación entre el proceso de formación tradicional y el proceso de formación por competencias; se presenta el análisis realizado por (Levy-Leboyer, 2006), mediante la tabla 2.

Tabla. 2 Se muestran las características de la formación tradicional contra una basada en competencias.

Tradicional	Competencias
La formación es impuesta.	Parte de la iniciativa individual.
Supone una relación de autoridad.	No hay una relación de autoridad: Actitud adoptada por quien quiere desarrollar sus competencias.
Precede al trabajo o es aparte del trabajo.	Acompaña al trabajo: se realiza en el transcurso del mismo y mediante este.
La preocupación es formar.	La preocupación está en crear las condiciones para la adquisición de competencias.

En otro orden de asuntos se pueden clasificar las estrategias relacionadas con la formación fuera del puesto de trabajo de acuerdo a la propuesta realizada por (Siliceo, 2006):

Se pueden mencionar lato sensu las siguientes estrategias:

- Instrucción programada: Es la instrucción en la que cada persona por sí mismo se programa y se le establece una serie de tareas a realizar. Ésta supone el uso de libros, manuales o computadoras para dividir el contenido del tema en secuencias lógicas y muy organizadas que exigen respuesta continua por parte del participante.
- Lectura planeada: Consiste en la revisión de material bibliográfico en función de los objetivos que la misma persona se establezca, pero siempre con relación a los objetivos de la organización.
- Autocrítica: Consiste en la propia observación y realizar un juicio de valor acerca de su desempeño partiendo de parámetros establecidos. Consiste en un proceso de autoevaluación.
- Charlas: Consiste en que un instructor presenta el material a un grupo de personas. Es una exposición unilateral; se orienta a presentar información en poco tiempo. Esta puede ser participativa al dejar al grupo que realice preguntas, aclare dudas, y se permita la discusión.

- Foro: Significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.
- Simulaciones: Esta técnica intenta copiar las características esenciales de las situaciones reales para que los aprendices las transfieran a su trabajo. Mucho incluyen en esta estrategia los Juegos de Roles, la cual trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo o también de situaciones sociales, es decir, que las persona en formación actúan roles simulados, algunas veces interactuando con otras personas.
- Estudio de caso: Consiste en presentar ante un grupo, un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica, tomar decisiones.
- Círculos de estudio: Es una reunión formal en que se efectúa el examen de una materia importante, es decir, ser analizada, discutida y establecer proposiciones. Pretenden ser un intercambio mutuo de información. Es útil para el desarrollo del conocimiento conceptual (interacción de conceptos, conocimientos e informaciones) sin posiciones tomadas o puntos de vistas a defender y para la creación y modificación de actitudes.

Según Maricela Giraldo de López (2008) en el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas distintas; que a continuación se señalan:

- 1) Era de la industrialización clásica: Abarca el periodo entre 1900 y 1950. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el fenómeno piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes.

La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las maquinas, el equipo y el capital. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales.

- 2) Era de la industrialización Neoclásica: De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la segunda guerra mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsible. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron cada vez más complejas. El antiguo modelo burocrático y piramidal, resulto lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente.

La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología paso por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella.

- 3) Era de la información: Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformo el mundo en una aldea global.

En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: La gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

La administración de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesita ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de

habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida.

Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrara en la cabeza de las personas. (Giraldo de López, 2008)

JUSTIFICACIÓN

La gestión del capital humano debe abordarse desde un enfoque de sistemas y de proceso, contemplando la planeación, la integración, el desarrollo, la compensación, la remuneración y la evaluación del Capital Humano, sin olvidar el énfasis en las competencias.

Para que las organizaciones respondan de manera efectiva a las demandas del entorno, requieren generar espacios de trabajo propicios para el desarrollo del potencial creativo y de innovación de sus colaboradores, diseñando planes para su gestión integrada; es decir no solo la identificación del talento individual sino la integración con todos los recursos de la organización en su conjunto, permitiendo incrementar la productividad y competitividad de las mismas.

La intervención contribuirá en diferentes ámbitos, estos son: Estratégico, Legal, Técnico, Económico financiero y así como las consecuencias si no se lleva a cabo dicho proyecto

Dentro del ámbito Estratégico la Facultad se adapta completamente a la visión 2020 de la UANL la cual reúne una serie de estrategias y rasgos distintivos que sustenta su actividad en un plan de desarrollo Institucional, ya que, una Institución que goza de un amplio reconocimiento social por el cumplimiento responsable y con altos estándares de calidad de sus procesos y objetivos de su Plan de Desarrollo es una institución sana y autosustentable en su quehacer.

En lo que corresponde al ámbito Legal y de acuerdo con la Ley Federal de Trabajo Capitulo III-BIS "De la Productividad, Formación y Capacitación a los Trabajadores" los patrones tienen la obligación de proporcionar la capacitación y adiestramiento según el perfil de cada empleado y apegado a las funciones de este, lo que permite elevar su productividad, competencia laboral y nivel de vida.

El ámbito Técnico tiene que ver directamente con el proceso u operación que se tiene que mejorar en este caso se refiere al Perfil de Puestos, la Evaluación del Desempeño y el Programa de Capacitación por Competencias; tres de los procesos medulares de la secretaría de Capital Humano.

Los beneficios Financieros y Económicos de este proyecto de Intervención no se reflejan en recursos monetarios o de flujo de efectivo directamente, sino que radica en la inversión que se realiza en capacitar y actualizar al personal. Esto se ve reflejado como un incremento en el desempeño del empleado, esto desemboca en un inminente incremento en los indicadores de la facultad esto puede significar de manera indirecta en un aumento en el flujo de efectivo en la dependencia.

En el rubro de lo Social se tiene como objetivo consolidar la cultura de la mejora continua de la calidad en todos los ámbitos del quehacer institucional, como filosofía para alcanzar altos niveles de reconocimiento social, a partir del cumplimiento de los objetivos y las metas del Plan de Desarrollo Institucional y de la Agenda de Responsabilidad Social Universitaria.

Finalmente dentro de las consecuencias que pudiera haber si el proyecto de intervención no se realiza es que, como Institución académica estaremos aún en los procesos tradicionales y no estaríamos obedeciendo a la mejora continua con la cual estamos firmemente comprometidos.

METODOLOGÍA

En cuanto al Perfil de Puestos por Competencias se diseñó a partir de las competencias encontradas en el PDI, se concentraron y se diseminaron a través de los diferentes niveles administrativos y académicos, estos son:

- Subdirección
- Secretaría
- Coordinación
- Jefatura de Programas Académicos
- Departamentos Académicos
- Departamentos Administrativos

El Diseño final del Perfil por Competencias está ubicado en la sección de Anexos cabe mencionar que se utilizó para su diseño una taxonomía de competencias para Personal Docente y No Docente propuesta por (Galvis, 2007).

En lo que corresponde al Programa de Capacitación por Competencias, este proceso empieza con una detección de necesidades para ubicar las áreas de oportunidad de los empleados según su puesto, obteniendo como producto temas individuales a capacitar enfocados a actualizar, mejorar o asegurar la calidad de la operación.

Aun así no basta saber a quienes capacitar, en qué y para qué, porque los recursos de las empresas son limitados y, por lo general, no alcanzan para atender todas las necesidades de capacitación; además, dichas necesidades no son igualmente urgentes o importantes.

La diferencia son las consecuencias que tendría para la empresa no capacitar en uno u otro caso, en términos de eficiencia productiva o clima organizacional. Identificar y evaluar dichas consecuencias implica comparar las situaciones “sin” y “con” capacitación, lo que debe hacerse de la manera más objetiva posible.

(Eduardo Martinez, 2008).

La planificación de la capacitación, enmarcada en las políticas de desarrollo de sus recursos humanos, es una función esencial para asegurar la ejecución coordinada de todas las acciones de capacitación que lleva a cabo la empresa. Desde esta perspectiva, no se debe olvidar que los principales referentes para diseñar un plan de capacitación son las políticas de desarrollo de los recursos humanos de la empresa, el inventario de las necesidades de capacitación y la disponibilidad de servicios formativos fuera o dentro de la empresa para atender dichas necesidades.

Desde esta perspectiva, la planificación de la capacitación debe entenderse como un proceso que se inicia con el análisis de las necesidades de capacitación e involucra a todos los niveles jerárquicos de la empresa. Y este proceso sigue una serie de pasos hasta llegar a definir: quienes se van a capacitar; en qué se les va a capacitar; cómo se va a realizar la capacitación; dónde se va a llevar a efecto; quién va a proveer los servicios de capacitación; y cuánto va a costar el plan de capacitación. La planificación de la capacitación es una herramienta de gestión de operaciones que no debe confundirse con la programación técnica de cada acción formativa

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como resultado obtuvimos el Diagrama de Integración para la Gestión del Capital Humano que a continuación se muestra en la Figura 1.

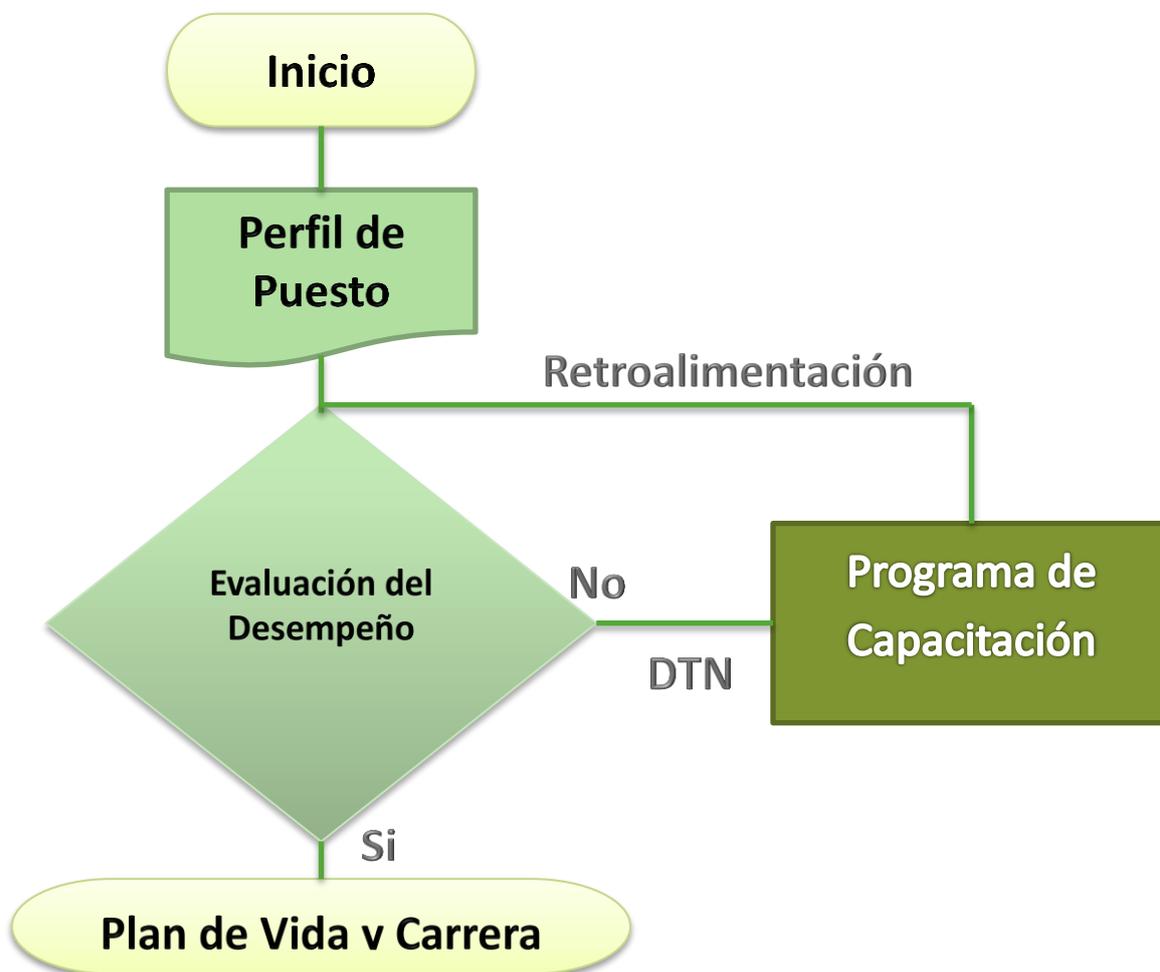


Figura 1. Diagrama de Integración para la Gestión del Capital Humano.

CONCLUSIONES

Con estas mejoras se pretende incrementar la efectividad en la Secretaría de Capital Humano así como también en el Departamento Administrativo de Capacitación, así como también asegurar la calidad en nuestros Procesos Administrativos, se esperarán resultados para llevar el control de los mismo y realizar ajustes a los formatos y a los procesos en la medida que sea necesario y al ritmo que vayan surgiendo las necesidades emergentes de mejora.

Si logramos evolucionar a la Gestión del Capital Humano, tendremos personal activo, capaces y socios, lo cual ayudara a que se cumplan los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Así Beltrán, M. R. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Scielo.

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Revista Electrónica Redalyc, 139-150.

Eduardo Martinez, F. M. (2008). Capacitación por Competencia Principios y Métodos. N/A: N/A.

Flores, J. G. (2007). La Evaluación de Competencias Laborales. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Facultad de Educación, 83-106.

Galvis, R. V. (2007). De un perfil docente tradicional a un perfil basado en competencias. Acción Pedagógica, No 16, 48-57.

Giraldo de López, M. (2008). Gestión de Recursos Humanos y relación de trabajo en el siglo XXI. TEACS, 77-93.

Gonczi, A. (1994). A competency based approach to initial and continuing professional education. En Training and professional development in adult and continuing education (págs. 22-23). Exeter, Inglaterra, Reino Unido: R. Benn y R. Fieldhouse.

Levy-Leboyer, C. (2006). La Gestion des compétences. Paris: Les Ed. d'organisation.

Pereda, S. y. (2004). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Siliceo, A. (2006). Capacitación y Desarrollo de personal. Santafé de Bogotá: Limusa.