



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador.

Mauricio Muñoz, Francisco Soto

1 Instituto Tecnológico Superior Ohiggins, maurimun@hotmail.com

2, Instituto Tecnológico Superior Ohiggins, fsoto@alfredoparedesyasociados.com

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consistió en analizar los resultados de la evaluación de competencias y efectividad de las actividades esenciales en el grupo de estudio y establecer relaciones y aplicaciones posibles en la gestión de talento humano. El propósito es conocer el impacto que existe entre los resultados de evaluación del desempeño de competencias en los resultados de efectividad de las actividades de los cargos. Por actividades esenciales se entiende aquellas que, siendo parte de un descriptivo de cargos, han sido seleccionadas mediante un proceso sistemático que evidencie su impacto superior en la entrega de resultados de puesto, por tanto, susceptibles de ser utilizadas en procesos de selección de personal, desempeño y capacitación de personal. La hipótesis planteada parte de la idea de que el nivel de desarrollo de las competencias en un proceso de evaluación del desempeño tiene una alta correlación con el nivel de efectividad en la ejecución de las actividades esenciales. Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para medir el grado de relación de las dos variables presentadas de manera cuantitativa, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.67, con un nivel de significación $p < 0.05$. El resultado del coeficiente de determinación obtenido fue de 0.45, indicando una relación positiva entre la efectividad en el desempeño de las actividades esenciales y el nivel de competencia. En consecuencia, se puede interpretar que, a mayor nivel de competencias, mayor será la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales, es decir se trata de una correlación positiva directa. La metodología señalada fue aplicada en el grupo de estudio, esto es, se contó con los perfiles de cargos por competencias: características, actividades esenciales e indicadores de gestión requeridas para un desempeño deseado según la estructura posicional. Esta información, proveniente de un modelo de gestión de talento humano por competencias referente en el medio, facilitó el cumplimiento del objetivo de la investigación, esto es: analizar los resultados de la evaluación del desempeño de competencias y actividades



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

esenciales para establecer criterios efectivos de gestión estratégica del talento humano en la organización motivo de estudio.

Se aplicó análisis No experimental-Transversal-Correlacional, entre las dos variables principales del estudio. El tipo de investigación es de índole aplicada y de campo, dado que se ejecuta en un grupo amplio de empleados de la empresa, como base de la información que permite la medición del impacto de las variables mencionadas.

Palabras claves: actividades esenciales, competencias, desempeño, efectividad.



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Impact of the evaluation of labor competences in the effectiveness results of the essential activities of the positions, in an industrial organization of Ecuador.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the results of the assessment of competencies and effectiveness of essential in the study group activities and establish relationships and possible applications in the management of human talent. The purpose is to know the impact that exists between the results of evaluation of the performance of competencies in the results of effectiveness of the activities of the positions. Key activities are part of a job description, have being selected through a systematic process that shows their high impact at deliver of results of the position, so they can be used at recruitment, performance and learning processes. The hypothesis suggests that the level of development of competencies in a performance evaluation process has a high correlation with the level of effectiveness in the implementation of the essential activities. The Pearson correlation coefficient was applied to measure the degree of relationship of the two variables presented in a quantitative way. The correlation coefficient was 0.67, with a significance level $p < 0.05$. The result of the retrieved determination coefficient was 0.45 which indicates a positive relationship between the effectiveness in the performance of essential activities and the level of competence. It can thus be interpreted that higher level of skills, the greater the effectiveness in the implementation of essential activities, i.e. it is a direct positive correlation. The methodology was applied in the study group, that is to say, the profiles of positions by competences: characteristics, essential activities and management indicators required for a desired performance according to the positional structure. This information, derived from a model of human talent management by means of competences, facilitated the fulfillment of the research objective, that is to analyze the results of the evaluation of the performance of competences and activities essential to establish effective management criteria Strategic human talent in the organization study. Nonexperimental-Transversal-Correlational analysis was applied between the two main variables of the study. The type of research is applied and field, since it is executed in a large group of employees of the company, as a basis for the information that allows the measurement of the impact of the mentioned variables.

Keywords: key activities, competencies, performance, effectiveness.



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista *Publicando*, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

1. INTRODUCCIÓN

Se precisó determinar la relación que tienen los resultados de medición de competencias en los resultados de efectividad percibida en la ejecución de actividades esenciales de los puestos. Para el efecto, se dispuso de los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados de la organización motivo de estudio y analizar la correlación existente entre las competencias evaluadas y la efectividad de las actividades esenciales a través de instrumentos de medición que cumplan con estándares técnicos. El estudio fue realizado en una organización industrial conformada por un total de 860 personas que ocupan alrededor de 100 distintos tipos de cargos.

Estado del Arte: Las competencias laborales se han convertido en un paradigma de gestión del Talento Humano en las organizaciones, siendo su evolución y establecimiento como estándar de gestión de personas bastante amplio, con acercamientos conceptuales y aplicaciones de múltiples autores y organizaciones.

McClelland (Revista Iberoamericana de Educación, 2001) propone que el modelo tradicional resultaba insuficiente para determinar niveles de éxito en la vida en general y que sus instrumentos y metodologías eran pobres a la hora de predecir el desempeño. También argumentaba que contenían un alto contenido discriminatorio al sesgar poblaciones por género, etnia, nivel socioeconómico, etc.

De lo anterior se derivó un estudio que implicaba añadir más variables. *“Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio”* (Revista Iberoamericana de Educación, 2001 : p.1).

Guy Le Boterf (Boterf, 2001 : p.54) hace una aproximación más extensa y orientada a la profesionalización de las competencias, indicando:

Una persona competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizándolo un equipamiento doble de recursos: recursos personales (conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales...) y recursos de redes (bancos de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada, etcétera.)

Saber actuar de forma pertinente supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos criterios deseables. El nombre de la actividad (volver a poner en orden una instalación, elaborar un plan de asistencia, concebir una pieza,



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

etc.) no es suficiente para dar cuenta de la competencia exigida. Lo que importa es la forma de realizar la actividad, la manera de trabajar. (...) Este enfoque permite distinguir y modular tres niveles en la evaluación de competencias:

- La evaluación de los resultados
- La evaluación de la actividad en función de los criterios de realización
- La evaluación de los recursos **(Boterf, 2001 : p.54)**

De conformidad con la recomendación sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos (junio de 2004) la OIT se refiere al concepto de competencias como:

- (a) la expresión aprendizaje permanente engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones;
- (b) el término competencias abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico;
- (c) el término cualificaciones designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial, y
- (d) el término empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2004 : p.2)

En resumen, nos encontramos con una articulación mayormente estandarizada respecto a que las competencias laborales deben comprenderse y aplicarse de manera transversal en las organizaciones respecto de los procesos de gestión de personas.

Sintetizando las aproximaciones conceptuales referidas, sus homogeneidades y particularidades, se precisa compilar y realizar una aproximación propia de competencias, que será aplicable a la propuesta de investigación. En este sentido se propone que la ejecución esperada de actividades laborales dentro de un contexto organizacional depende del grado de incorporación y contextualización de recursos de las personas, (conocimientos, destrezas, aptitudes cognitivas, fisiológicas, rasgos emocionales, cultura,



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

valores, entre otros), que se evidencian a través de indicadores de conducta observable y medible dentro de estándares o criterios de desempeño esperados por una organización. Un ejemplo de aplicación del concepto de competencias es el levantamiento y descripción de perfiles de cargo. Uno de los esfuerzos de diseño en este campo es el denominado MPC® o Modelado Perfiles por Competencias, de Paredes Santos & Paredes García (Paredes Santos, (2004). La metodología de este modelo propone una combinación de los enfoques americano y europeo, en los perfiles de competencias se incluyen las actividades esenciales de los cargos (enfoque europeo) y las características personales requeridas para desempeñar esas actividades con competencia (enfoque americano). La definición propuesta de competencias es el siguiente: “Un modelo de competencias son todas (a) las características personales necesarias (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc.) para (b) desempeñar unas actividades claves con el (c) más alto nivel de eficacia” (Alfredo Paredes & Asociados, 2004).

2. METODOS Enfoque de Investigación

La investigación se basa en el estudio realizado en una empresa de elaboración y comercialización de caramelos y confites. La información disponible correspondió a los perfiles de cargo y las actividades esenciales, así como, los resultados de evaluaciones de desempeño por competencias, en la modalidad de 360 grados. El enfoque de la investigación está orientado al análisis de la relación entre los resultados de la evaluación del desempeño por competencias con los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades definidas en el perfil del cargo.

Tipo de Investigación

La investigación aplicó un análisis No experimental-Transversal-Correlacional, entre las dos variables principales del estudio. El propósito es conocer el impacto que existe entre los resultados de evaluación del desempeño de competencias en los resultados de efectividad de las actividades de los cargos. El tipo de investigación es de índole aplicada y de campo, dado que se ejecuta en un grupo amplio de empleados de la empresa, como base de la información que permite la medición del impacto de las variables mencionadas. Los datos fueron proporcionados por la empresa, sobre la base de una medición de competencias y de efectividad en los resultados aplicada a sus trabajadores. Sobre la base de la información proporcionada, se realiza el análisis cuantitativo utilizando herramientas estadísticas y clasificaciones que faciliten la comprensión de los resultados.



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

El estudio se apoya en una base bibliográfica y documental que soportan los criterios de las variables a ser analizadas.

Diseño de Investigación

Consistió en la selección y colaboración de una organización que disponga de perfiles de cargos por competencias y haya realizado evaluaciones de desempeño a sus colaboradores y realizado mediciones de la efectividad de los resultados de las actividades que ellos ejecutan. La información utilizada para el análisis es: Estructura posicional, actividades esenciales, resultados de la evaluación de competencias y resultados de la evaluación de resultados de las actividades esenciales. Adicionalmente se dispone de datos sobre unidad de trabajo y nivel ocupacional donde se ubican las personas, así como género y edad que pueden servir como variables clasificatorias. A partir de la información disponible, se procede a conformar las bases de datos para el análisis estadístico de las variables utilizadas, la respectiva prueba de hipótesis y las conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos.

Población y muestra

La organización, al momento del estudio tenía una plantilla de 860 colaboradores ubicados en diversas unidades de trabajo. Para la investigación, se permitió disponer de datos de 235 personas que ocupaban 68 tipos de cargos en 8 diferentes áreas o gerencias. La definición del número de personas del estudio dependió del ejercicio de evaluación que realizó la empresa. Del total de 860 personas, 235 fueron evaluadas bajo una metodología de 360 grados, los 607 restantes fueron evaluados directamente por sus jefes en cuanto al cumplimiento de resultados más no de competencias, en virtud de una consideración particular de la institución respecto del tipo de posiciones que ocupaban (obreros y operarios de planta). Sin embargo de lo anterior, los 235 casos analizados, responden a la totalidad de unidades de trabajo de la empresa y de la mayoría de cargos que la conforman (a excepción precisamente de puestos de obreros y operarios de planta). Complementariamente se facilitó el acceso a información de plantilla de personal respecto de datos como: identificación, gerencia, departamento, grupo ocupacional, cargo género, edad, antigüedad, resultados obtenidos en la evaluación de la efectividad en la ejecución de actividades esenciales y resultados obtenidos por la evaluación de desempeño por competencias.

La organización ejecutó un proceso de actualización de estructuras posicionales y perfiles de puestos bajo una metodología de competencias. Dicha actualización definió nuevas



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

competencias para los diversos puestos. En virtud de la necesidad de conocer el grado de ajuste de las personas a los requerimientos y características de los nuevos puestos, la organización llevó a cabo una evaluación de desempeño aplicando una metodología de 360 grados, en la que participaron: jefes, pares, clientes internos, subordinados y los mismos colaboradores (autoevaluación). En esta evaluación se aplicó una encuesta en línea donde se consultó a los evaluadores el grado de desarrollo observado para diversos comportamientos que conformaban las competencias de los perfiles de puesto, utilizando una escala tipo Likert de 5 niveles, donde 5 significa que dicho comportamiento siempre se observa en la persona y 1 implica que dicho comportamiento laboral esperado nunca se observa en la persona.

Paralelamente los cargos de gerencia, jefatura y supervisión, evaluaron en línea a sus subordinados en el grado de efectividad de ejecución de las actividades esenciales de los puestos, bajo un esquema similar respecto de la escala, esta vez el nivel 5 implica un alto nivel de efectividad y 1 implica que la gestión no es efectiva.

Procesamiento de datos

La información compilada de los empleados evaluados en su desempeño y en la efectividad de sus actividades esenciales, permitió realizar diversos análisis del comportamiento de los datos, de tal manera que se verifique el contraste de las hipótesis. De esta manera se presenta: análisis de correlación, dispersión y estadística descriptiva, combinando variables como género, edad, unidad de trabajo, grupo ocupacional, de las variables de investigación, mostrándolos en tablas y gráficos que faciliten la comprensión del lector y las conclusiones derivadas del estudio. Para el efecto se utilizaron las herramientas de análisis de datos de Microsoft Excel ®, sistema estadístico SPSS y el sistema informático de análisis de datos R Commander. **Contraste de la hipótesis**

La hipótesis plantea la idea de que el nivel de desarrollo de las competencias en un proceso de evaluación del desempeño tiene correlación con el nivel de resultados en la efectividad de ejecución de las actividades esenciales.

La operacionalización del estudio propone lo siguiente:

Variable Independiente: Evaluación de Competencias Laborales, entendiéndose a esta como la aplicación de mecanismos para evaluar el desempeño de las competencias de un grupo de trabajadores de conformidad con el perfil del cargo.



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Variable Dependiente: Efectividad de las actividades esenciales, comprendida como la percepción del grado de cumplimiento de las actividades clave de un puesto, de parte de los jefes y gerentes, que se espera se realizan con la un nivel de competencia determinado.

3. RESULTADOS Análisis descriptivo de la población

A continuación se presentan una serie de cuadros descriptivos de la población que permite mostrar su composición clasificada por variables relacionadas con la organización y también con variables propias de los ocupantes de los cargos. En primer lugar se muestra el número de ocupantes clasificados por grupo ocupacional, la mayor parte de ocupantes (78,30%) se encuentran en los grupos ocupacionales de Analista, Asistente y Auxiliar.

Tabla 1: Proporción de ocupantes por Grupo Ocupacional

Grupo Ocupacional	Número de ocupantes	% de ocupantes
Analista	115	48.94%
Asistente	36	15.32%
Auxiliar	33	14.04%
Jefes	30	12.77%
Gerentes	13	5.53%
Especialista	8	3.40%
Total general	235	100.00%

En el número de ocupantes clasificado por área y según grupo ocupacional, se observa que en la Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales representan 40.43%, la Gerencia de Operaciones el 25.96% y la Gerencia Financiera el 14.47%, siendo el mayor grupo de personas analizado con aproximadamente el 80% de ocupantes.

También se observa que el número de ocupantes por cargo al ser clasificado según el género de sus ocupantes se encuentra que la mayor población es femenina con el 52.34%, y al observar la composición por grupo ocupacional de este grupo se observa que el 64.23% corresponden a Analistas, a diferencia de los ocupantes de género masculino con un grupo representativo de Auxiliares de 25.89%.



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Tabla 2: Número de ocupantes por tipo de cargo según género

Grupo Ocupacional	Número de ocupantes por género				Total general
	Femenino	%	Masculino	%	
Analista	79	64.23%	36	32.14%	115
Asistente	24	19.51%	12	10.71%	36
Auxiliar	4	3.25%	29	25.89%	33
Jefes	8	6.50%	22	19.64%	30
Gerentes	3	2.44%	10	8.93%	13
Especialista	5	4.07%	3	2.68%	8
Total general	123	100.00%	112	100.00%	235
%	52.34%		47.66%		100.00%

Cuando la clasificación se realiza según edad, se observa que alrededor del 81% de los ocupantes se encuentran entre los 20 a 29 años de edad (40.85%) y de 30 a 39 años de edad el 41.28%.

Análisis descriptivo de los resultados de la Evaluación de Competencias

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de la evaluación de las competencias aplicada a los empleados, clasificada por aspectos relacionadas con la empresa y con los ocupantes de los cargos, como se verá en las tablas a continuación. En función de los resultados de la evaluación del desempeño de competencias se puede observar que el 79.15% de los ocupantes ha obtenido un valor promedio de competencias Mayor a 6 hasta 7 y Mayor a 7 hasta 8 que representan el 43.40% y 35.74% respectivamente. **Tabla 3: Número de ocupantes por nivel de competencias**

Nivel promedio de competencias	Número de personas	%
Entre 0 y 5	4	1.70%
Mayor a 5 hasta 6	35	14.89%
Mayor a 6 hasta 7	102	43.40%
Mayor a 7 hasta 8	84	35.74%
Mayor a 8	10	4.26%
Total general	235	100.00%

La clasificación del promedio del nivel de competencias por género, muestra que el número de ocupantes con mayor evaluación corresponde al género femenino en el rango



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Mayor a 7 hasta 8 con el 46.3% dentro de su grupo, seguido por 48.2% de personas de género masculino en el rango Mayor a 6 hasta 7.

Tabla 4: Número de ocupantes por nivel de competencias según género

Promedio nivel de competencias	Género				Total	
	F	%	M	%	No.	%
Entre 0 y 5	2	1.6%	2	1.8%	4	1.7%
Mayor a 5 hasta 6	11	8.9%	24	21.4%	35	14.9%
Mayor a 6 hasta 7	48	39.0%	54	48.2%	102	43.4%
Mayor a 7 hasta 8	57	46.3%	27	24.1%	84	35.7%
Mayor a 8	5	4.1%	5	4.5%	10	4.3%
Total general	123	100.0%	112	100.0%	235	100.0%
%	52.34%		47.66%		100.00%	

Al clasificar el número de ocupantes por grupos de edad, los mejores niveles de competencia se presentan en los grupos de edad comprendidos entre 20 a 29 años y 30 a 39 años.

Tabla 5: Número de ocupantes por nivel de competencias según edad

Promedio nivel de competencias	Grupos de edad				Total general
	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 y más	
Entre 0 y 5	0.00%	1.28%	0.43%	0.00%	1.70%
Mayor a 5 hasta 6	3.40%	8.09%	1.28%	2.13%	14.89%
Mayor a 6 hasta 7	17.87%	15.74%	6.38%	3.40%	43.40%
Mayor a 7 hasta 8	17.45%	14.89%	2.98%	0.43%	35.74%
Mayor a 8	2.13%	1.28%	0.43%	0.43%	4.26%
Total general	40.85%	41.28%	11.49%	6.38%	100.00%

El nivel de competencias clasificado por área de trabajo muestra que los promedios más altos se encuentran en la Gerencia de Negocios Internacionales en el rango de Mayor a 6



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

hasta 7 con el 23% de ocupantes con esa calificación, seguido por la Gerencia de Operaciones con el 14.9% en el rango Mayor a 5 hasta 6.

Tabla 6: Número de ocupantes por nivel de competencias según área de trabajo

Área de trabajo	Promedio nivel de competencias					Total general
	Entre 0 y 5	Mayor a 5 hasta 6	Mayor a 6 hasta 7	Mayor a 7 hasta 8	Mayor a 8	
Gerencia de Gestión Humana	0.4%	2.1%	3.4%	1.7%	0.0%	7.7%
Gerencia de Innovación y Tecnología	0.0%	0.4%	1.7%	0.0%	0.0%	2.1%
Gerencia de Mercadeo e Inde	0.0%	0.4%	3.0%	1.3%	0.0%	4.7%
Gerencia de Operaciones	0.0%	7.2%	14.9%	3.4%	0.4%	26.0%
Gerencia de Retail y Nuevos Negocios	0.4%	0.4%	0.9%	2.6%	0.0%	4.3%
Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales	0.0%	1.3%	12.3%	23.0%	3.8%	40.4%
Gerencia Financiera	0.9%	3.0%	6.8%	3.8%	0.0%	14.5%
Gerencia General	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%
Total general	1.7%	14.9%	43.4%	35.7%	4.3%	100.0%

El mayor número de evaluados se encuentra en los rangos de antigüedad comprendidos entre 1 a 5 años con el 68.1% y de 6 a 10 años con el 19.6% que representan más del 87% de la población evaluada.

De acuerdo a los resultados, los Analistas son el mayor grupo con evaluaciones superiores al resto de grupos ocupacionales con el 48.9%, así como los de mayor puntuación (Mayor a 7 hasta 8).



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Tabla 7: Número de ocupantes por nivel de competencias según grupo ocupacional

Nivel promedio de competencias	Analista	Asistente	Auxiliar	Especialista	Gerentes	Jefe	Total general
Entre 0 y 5	-	2	-	1	1	-	4
Mayor a 5 hasta 6	12	7	8		3	5	35
Mayor a 6 hasta 7	44	18	20	1	5	14	102
Mayor a 7 hasta 8	50	9	5	6	4	10	84
Mayor a 8	9	-	-	-	-	1	10
Total general	115	36	33	8	13	30	235
%	48.9%	15.3%	14.0%	3.4%	5.5%	12.8%	100.0%

Análisis descriptivo de la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales por ocupante, clasificada por variables relacionadas con la organización y con variables propias de los ocupantes de los cargos.

En los rangos Mayor a 6 hasta 7 y Mayor a 7 hasta 8 con el 29.79% y 30.64% respectivamente, se encuentra más del 60% de personas evaluadas.

Tabla 8: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Número de personas	%
Entre 0 y 5	20	8.51%
Mayor a 5 hasta 6	45	19.15%
Mayor a 6 hasta 7	70	29.79%
Mayor a 7 hasta 8	72	30.64%
Mayor a 8	28	11.91%
Total general	235	100.00%

Al revisar el número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según género, donde las ocupantes de género femenino presentan los mejores resultados en los rangos Mayor a 6 hasta 7 con el 17.45% y Mayor a 7 hasta 8 con el 17.87%, respecto de los resultados obtenidos por los ocupantes de género masculino.



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Tabla 9: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según género

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Género				Número de personas	%
	Femenino	%	Masculino	%		
Entre 0 y 5	6	2.55%	14	5.96%	20	8.51%
Mayor a 5 hasta 6	16	6.81%	29	12.34%	45	19.15%
Mayor a 6 hasta 7	41	17.45%	29	12.34%	70	29.79%
Mayor a 7 hasta 8	42	17.87%	30	12.77%	72	30.64%
Mayor a 8	18	7.66%	10	4.26%	28	11.91%
Total general	123	52.34%	112	47.66%	235	100.00%

Como se observa más adelante, en los grupos de edad comprendidos entre los 20 a 29 años y 30 a 39 se observan el mayor número de ocupantes con el 40.9% y el 41.3%; mientras que la mejor calificación en efectividad en la ejecución de las actividades se observa en los rangos Mayor a 6 hasta 7 (13.2%), Mayor a 7 hasta 8 (14.5%) y Mayor a 8 (3.4%), que corresponde a las personas de entre 20 y 29 años de edad.

Tabla 10: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según edad

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Grupos de edad								Total	%
	20 a 29	%	30 a 39	%	40 a 49	%	50 y más	%		
Entre 0 y 5	4	1.7%	14	6.0%	2	0.9%		0.0%	20	8.5%
Mayor a 5 hasta 6	19	8.1%	17	7.2%	3	1.3%	6	2.6%	45	19.1%
Mayor a 6 hasta 7	31	13.2%	23	9.8%	11	4.7%	5	2.1%	70	29.8%
Mayor a 7 hasta 8	34	14.5%	27	11.5%	9	3.8%	2	0.9%	72	30.6%



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Mayor a 8	8	3.4%	16	6.8%	2	0.9%	2	0.9%	28	11.9%
Total general	96	40.9%	97	41.3%	27	11.5%	15	6.4%	235	100.0%

La gerencia con el mayor número de ocupantes es Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales (40.4%) seguida de Gerencia de Operaciones (26%), que a su vez presentan los mejores niveles de ejecución de las actividades. El 10.2% Mayor a 8, en la evaluación de la ejecución de las actividades de la Gerencia de Ventas y Negocios Internacionales, es un valor que resalta del resto de observaciones.

El mayor número de personas con niveles de efectividad en los tramos de antigüedad de 1 a 5 años y de 6 a 12 años de antigüedad con el 68.1% y 19.6% respectivamente, de manera particular en los rangos de nivel de efectividad comprendidos entre Mayor a 6 hasta 7 y Mayor a 7 hasta 8 con el 26 y 27 % entre las dos categorías mencionadas. Los niveles más bajos de efectividad también se observan en los rangos Entre 0 y 5 y Mayor a 5 hasta 6 con el 8% y 16% respectivamente que corresponden a los tramos de antigüedad de 1 a 5 años y de 6 a 12 años de antigüedad.

Los mayores promedios de efectividad en la ejecución de las actividades se encuentra entre los Analistas (48.9%), Asistentes (15.3%) y Auxiliares (14%); así como los rangos de efectividad Mayor a 6 hasta 7 (29.8%), Mayor a 7 hasta 8 (30.6%) y Mayor a 8 (11.9%) representan alrededor del 71% de la población.

Tabla 11: Número de ocupantes por nivel de efectividad en la ejecución de las actividades según grupo ocupacional

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Analista	Asistente	Auxiliar	Especialista	Gerentes	Jefes	Total general
Entre 0 y 5	1.7%	1.3%	2.6%	0.4%	0.0%	2.6%	8.5%
Mayor a 5 hasta 6	6.0%	5.1%	4.7%	0.0%	2.1%	1.3%	19.1%
Mayor a 6 hasta 7	13.6%	5.1%	4.3%	1.7%	2.1%	3.0%	29.8%



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista *Publicando*, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	Analista	Asistente	Auxiliar	Especialista	Gerentes	Jefes	Total general
Mayor a 7 hasta 8	21.3%	3.0%	2.6%	0.9%	0.4%	2.6%	30.6%
Mayor a 8	6.4%	0.9%	0.0%	0.4%	0.9%	3.4%	11.9%
Total general	48.9%	15.3%	14.0%	3.4%	5.5%	12.8%	100.0%

Análisis comparativo entre la evaluación del desempeño de las competencias y la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

Se procedió a realizar un cruce de los resultados entre los resultados alcanzados por nivel de la evaluación del desempeño de las competencias y el nivel promedio de la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

A continuación, se presentan los resultados agrupados por rangos iguales entre la evaluación del desempeño de las competencias y la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

Tabla 12: Número de ocupantes por rangos de clasificación según nivel de competencias y efectividad en la ejecución de las actividades

Rangos de clasificación	Nivel promedio de competencias	%	Nivel de efectividad en la ejecución de las actividades	%
Entre 0 y 5	4	1.7%	20	8.5%
Mayor a 5 hasta 6	35	14.9%	45	19.1%
Mayor a 6 hasta 7	102	43.4%	70	29.8%
Mayor a 7 hasta 8	84	35.7%	72	30.6%
Mayor a 8	10	4.3%	28	11.9%
Total general	235	100.0%	235	100.0%

Existe una correspondencia entre los niveles de competencias y efectividad en la ejecución de las actividades, se hace más evidente en la diagonal principal y en la proximidad del resto de datos a esta.



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Tabla 13: Número de ocupantes por nivel de competencias según efectividad en la ejecución de las actividades

Nivel promedio de competencias	Promedio nivel de efectividad en la ejecución de las actividades					Total	%
	Entre 0 y 5	>5 hasta 6	> 6 hasta 7	> 7 hasta 8	> 8		
Entre 0 y 5	3	1	.	.	.	4	1.7%
Mayor a 5 hasta 6	7	15	10	3	.	35	14.9%
Mayor a 6 hasta 7	10	26	36	23	7	102	43.4%
Mayor a 7 hasta 8	.	3	24	41	16	84	35.7%
Mayor a 8	.	.	.	5	5	10	4.3%
Total general	20	45	70	72	28	235	100.0%
%	8.5%	19.1%	29.8%	30.6%	11.9%	100.0%	%

Análisis de Correlación - Contraste de la hipótesis

Una vez analizadas las dos variables principales de la investigación, se procedió a determinar los principales estadígrafos por cada una de ellas. **Nivel de evaluación de las competencias**

Tabla 14: Estadística Descriptiva de la variable Evaluación de Competencias

Descripción	Valor
Media	7.69
Error típico	0.05
Mediana	7.77
Moda	8.5
Desviación estándar	0.81



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista *Publicando*, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Varianza de la muestra	0.66
Descripción	Valor
Curtosis	2.51
Coefficiente de asimetría	-0.97
Rango	5.15
Mínimo	4
Máximo	9.15
Suma	1807.51
Cuenta	235

Prueba de distribución normal

Con los datos de la estadística descriptiva disponibles se procedió a realizar la prueba de distribución normal de la variable Nivel de evaluación de las competencias.

Para valores reales promedio, diferentes de cero y desviación estándar diferente de uno, se aplicó (AGUILAR, 2007) por la determinación del número de desviaciones estándar Z entre un valor X y la media de la población, aplicando la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma} \quad (1)$$

Donde la probabilidad de que la puntuación alcanzada en evaluación de competencias se encuentre fuera del rango es:

$$P(X \geq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 1 - P(X \leq \text{rango de puntuaciones obtenidas}).$$

Aplicando a los datos de la variable se obtienen los siguientes resultados.

$$P(X \geq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 0.18946383$$

$$1 - P(X \leq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 0.81053617$$

Considerando que el valor obtenido es cercano a 1, para este estudio asumimos que tiene una distribución cercana a la normal.

Evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales

La estadística descriptiva de esta variable es:



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Tabla 15: Estadística Descriptiva variable Evaluación de Efectividad de Actividades Esenciales

Descripción	Valor
Media	7.36
Error típico	0.08
Mediana	7.5
Moda	8
Desviación estándar	1.30
Varianza de la muestra	1.71
Curtosis	2.09
Coefficiente de asimetría	-0.91
Rango	8
Mínimo	2
Máximo	10
Suma	1731.74
Cuenta	235

Prueba de distribución normal

Con los datos de la estadística descriptiva disponibles se procedió a realizar la prueba de distribución normal de la variable evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

Aplicando la misma prueba estadística de la anterior variable, se obtuvieron los siguientes resultados:

$$P(X \geq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 0.14783793$$

$$1 - P(X \leq \text{rango de puntuaciones obtenidas}) = 0.85216207$$

Considerando que el valor obtenido es cercano a 1, para este estudio asumimos que esta variable tiene una distribución cercana a la normal.

Análisis de correlación

La base de datos de la población analizada contiene 235 registros que corresponden a 470 datos de las dos variables analizadas que fueron utilizados para el análisis de correlación entre la evaluación de competencias y la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales.

Considerando los resultados obtenidos en la prueba de distribución normal de las dos variables y que corresponden a información de registros de los resultados de la evaluación



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

de competencias y la evaluación de los resultados de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales de 235 personas, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para medir el grado de relación de las dos variables presentadas de manera cuantitativa.

El análisis incluye todos los registros de las dos variables considerados como datos válidos ordenados por pares en función de los sujetos evaluados.

La base de datos de las dos variables en mención fue ingresada en una hoja electrónica y el sistema R donde se aplicó el coeficiente de correlación con el siguiente resultado:

Coefficiente de correlación: 0.67

El siguiente Gráfico muestra la dispersión, la curva de regresión lineal y el coeficiente R² (R cuadrado), que mide el nivel de interpretación de la variable independiente “evaluación de competencias” sobre la variable dependiente “efectividad en la ejecución de las actividades esenciales”:

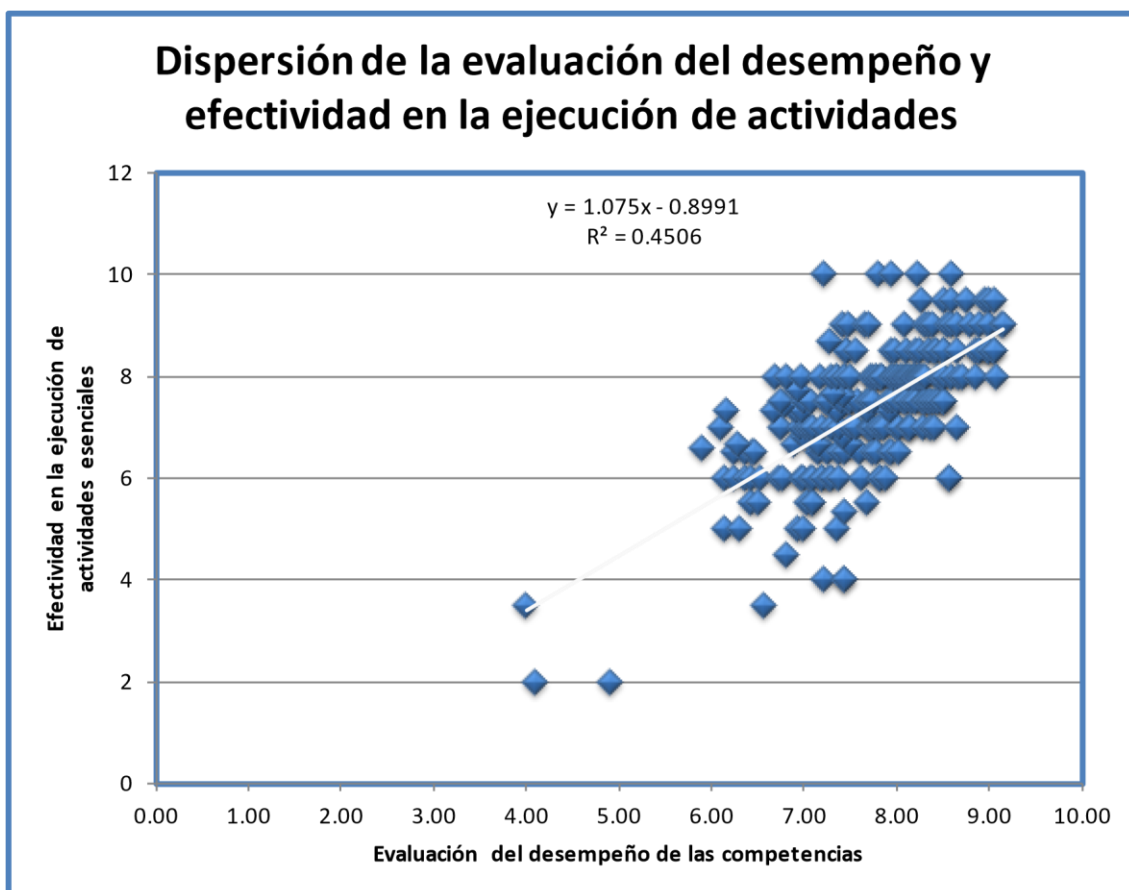


Figura 1: Correlación y Dispersión de las variables

El coeficiente de determinación, R² fue estimado tomando como base el coeficiente de correlación y elevado al cuadrado. El resultado obtenido fue:

R² = 0.45



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

Que en términos porcentuales significa que el 45% de la variabilidad en la ejecución de las actividades esenciales tiene que ver con diferencias en los niveles de competencia. Al correr el nivel de significación de la correlación de la muestra (nivel p) se obtiene:

Tabla 16: Resultados de la correlación y nivel de significación estadística

		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	EFFECTIVIDAD ACTIVIDADES ESENCIALES
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	Correlación de Pearson	1	,671**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	235	235
EFFECTIVIDAD ACTIVIDADES ESENCIALES	Correlación de Pearson	,671**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	235	235

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Lo que implica que los resultados son estadísticamente significativos. ($p < 0.05$)

Con los resultados obtenidos se puede interpretar que, a mayores resultados esperados en niveles de competencias, mayor será la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales, encontrando, entre las variables de estudio, una correlación positiva directa. Este resultado indica una relación positiva entre la efectividad en el desempeño de las actividades esenciales y el nivel de competencia. Lo anterior permite contrastar favorablemente la hipótesis planteada.

4. CONCLUSIONES

Los resultados del estudio permiten observar que la efectividad de las actividades esenciales de los puestos de trabajo, tienen una relación positiva con la evaluación de competencias definidas en un 67.12%. Esto significa que la aplicación de un modelo de competencias permite identificar comportamientos que, al vincularse con la efectividad



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

de las actividades esenciales de un puesto, existe una correlación positiva de 0.67 entre las variables analizadas.

Los criterios para definir las competencias en los perfiles de puesto se validan por la existencia de la alta correlación encontrada (0.67) y su significación estadística ($p = 0$) con la efectividad de las actividades esenciales, sobre la base de un modelo de gestión del talento humano por competencias.

Las actividades esenciales se encuentran determinadas por los perfiles de puesto dentro de un modelo de gestión de talento humano por competencias, que se caracterizan por tener un índice de normalidad de 0.85 que implica un alto nivel de consistencia en la definición de las mismas por lo que se ratifica la pertinencia de su utilización dentro del modelo.

Con los resultados del estudio, los beneficios esperados para la empresa son validar los contenidos de perfiles de puesto, principalmente las competencias definidas y los indicadores de efectividad; además, identificar grupos de personas para aplicar políticas para su retención y desarrollo dentro de la empresa. El beneficio para los investigadores, es el hecho de poder identificar y evaluar una metodología cuantitativa que permita validar y relacionar las competencias con los indicadores de efectividad de un puesto. El estudio permite validar el modelo de competencias diseñado y aplicado a través de la evaluación de competencias y efectividad de las actividades esenciales, lo que corrobora los contenidos de los perfiles de puesto en la definición de actividades esenciales y las competencias requeridas.

El estudio permite identificar grupos de personas para diseñar y aplicar políticas para su retención y desarrollo dentro de la empresa, que se muestra en el análisis de las variables clasificadas por criterios de agrupación relacionadas con la organización y con sus empleados.

El nivel de explicación predictivo del modelo no cubre el 100% del comportamiento de la efectividad en la ejecución de las actividades esenciales, si no que se llega al 67.12%, por lo que el 32.87% restante debe estar explicado por otras variables de rendimiento del contexto y expectativas organizacionales como por ejemplo acatar reglas y procedimientos, la expectativa organizacional de mantener el entusiasmo y persistencia en el trabajo, esfuerzo extra, colaboración voluntaria, lealtad organizacional, entre otras.



5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENOR-NOVATECH. Sistemas de gestión de la calidad, Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005. Madrid. (2005 : p.15).
- AENOR-NOVATECH. Sistemas de gestión de la calidad, Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005. Madrid. (2005 : p.17).
- AGUILAR, D. P. (Septiembre de 2007). DISTRIBUCIÓN NORMAL, PRUEBA DE NORMALIDAD Y TRANSFORMACIÓN DE DATOS. México, México.
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- ANSI-SHRM. Performance Management Standard. (2012 : p.17)
- Arboleda Abril, A. C. (2012). Análisis comparativo de la evaluación de potencial con otros sistemas de evaluación del desempeño. Tesis de Maestría Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/3070>
- Arnold, M. & Osorio, F. (1998 : p.2). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas.
- Becker Brian, H. M. (2002). *El Cuadro de mando de RRHH*. Barcelona: Gestión 2000.
- Boterf, G. L. (2001 : p.54). *Ingeniería de las Competencias*. Gestión 2000.
- Comité Europeo de Normalización. (2005). ISO 9000:2005- Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. AENOR-NOVATECH.
- Furnham, A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press México, S.A.
- Gavilánez Villamarín, K. (2012). *Análisis de las técnicas para determinar las competencias y potencial requeridos en los candidatos a prestar sus servicios en la Superintendencia de Compañías en base a la Legislación vigente*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/3105>: <http://hdl.handle.net/10644/3105>
- Hall, R. H. (1996). *Estructuras, procesos y resultados*. México: PHI.
- ISO 10667-2:2011-INEN. (2014 : p.7). *NTE INEN-ISO-10667, Prestación de Servicios de Evaluación. Procedimientos y Métodos para la Evaluación de Personas en Entornos Laborales y Organizacionales*. Quito: INEN.
- ISO 10667-2:2011-INEN. (2014 : p.8). *NTE INEN-ISO-10667, Prestación de Servicios de Evaluación. Procedimientos y Métodos para la Evaluación de Personas en Entornos Laborales y Organizacionales*. INEN.



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

- ISO 2011-INEN 2014. (2014). NTE INEN-ISO-10667. Prestación de Servicios de Evaluación. Procedimientos y Métodos para la Evaluación de Personas en Entornos Laborales y Organizacionales. Quito: INEN.
- Journal of Applied Psychology. Bartram, D. (2005 : p.1). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric to Validation. *Journal of Applied Psychology* Recuperado de: <http://www.executiveboard.com/exbd-resources/pdf/leadershiptransition/The%20Great%20Eight%20Competencies.PDF>, 1.
- Journal of Applied Psychology. Bartram, D. (2005 : p.3). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 3.
- Martínez Hernández, V. (2012). El descriptivo de puestos asociados al Plan Carrera en BDO Ecuador Cía Ltda. <http://hdl.handle.net/10644/3071>, Ecuador.
- Martínez, J. M. (2008 : p.268). *Medición y Evaluación Educativa Más allá de la medición y evaluación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Martínez, V. (2012). EL DESCRIPTIVO DE PUESTOS ASOCIADO AL PLAN CARRERA EN BDO ECUADOR CÍA. LTDA. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.
- Norton, R. S. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- OECD. Op de Beek, S. &. (2010 : p.11). www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM%282010%29. OECD.
- OIT/CINTERFOR. (s.f.). <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>. Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org/competencias/inicio>. Competencias Laborales y Formación Profesional
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2004 : p.2). *R195-Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos*, http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195. OIT.
- Paredes Santos, S. A. (2004). *Patente n° IEPI Certificado No. 019609*. Ecuador.
- Revista Iberoamericana de Educación. (2001 : p. 4). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF, 4.



Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador

Revista Publicando, 4 No 10. (2). 2017, 223-248. ISSN 1390-9304

- Revista Iberoamericana de Educación. (2001 : p.1). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Revista Iberoamericana de Educación, 1.*
- Vargas Hernández J. (2001). LAS REGLAS CAMBIANTES DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL EN EL NUEVO MILENIO. LAS COMPETENCIAS EN EL NUEVO PARADIGMA DE LA GLOBALIZACIÓN. *Revista Iberoamericana de Educación, 1.*
- Revista Iberoamericana de Educación. (2002 : págs. 1-2). ¿QUÉ SIGNIFICA SER UN PROFESIONAL COMPETENTE? REFLEXIONES DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA. www.rieoei.org/deloslectores/Maura.PDF, 1-2.
- Revistas Científicas Complutenses. (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. *Revistas Científicas Complutenses.*
- SHRM. (2004 : p.19). Pulakos E., *Performance Management. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems.*SHRM.
- SHRM. (2004 : p.30). Pulakos E., *Performance Management. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems.*SHRM.
- SHRM. (2004 : págs. 23-25). Pulakos E., *Performance Management. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems.*
- Velasco, J. A. (2013). *Gestión por procesos.* Madrid: ESIC EDITORIAL.
- wdr.doleta.gov. (1992 : págs. 11-15). *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. Identifying and describing the skills required by work.*
- wdr.doleta.gov. (1992 : págs.4-5). *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. Identifying and describing the skills required by work.*
<http://wdr.doleta.gov/SCANS/idsrw/scansrep.pdf>.
- www.assessmentanalytics.com. (2012 : págs.7-8). *The CEB Talent Measurement Solution.* Obtenido de www.assessmentanalytics.com/wp-content/uploads/2013/08/White-PaperSHL-Universal-Competency-Framework.pdfThe SHL Universal Competency Framework, SHL™.
- Bartram, D. www.assessmentanalytics.com. (2012). www.assessmentanalytics.com. Obtenido de www.assessmentanalytics.com