

Procedimiento desde un enfoque sistémico de las competencias laborales, evaluación del desempeño y formación en la sucursal transtur s.a., Santiago de Cuba

Marianela Bermejo Salmon

RESUMEN

Se desarrolla un procedimiento que caracteriza el tratamiento, de las competencias laborales, la evaluación del desempeño y la formación desde un enfoque sistémico, para el puesto Director de Economía del área de resultado clave de Economía de la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba.

Fueron empleados una combinación de métodos y técnicas tales como: análisis y síntesis, inducción-deducción, enfoque integrado u “holístico”, observación del desempeño, portafolio o carpeta de evidencias, método de los 360 grados, entrevistas, encuestas y criterio de expertos entre otros.

De este estudio se obtuvo el perfil de cargo por competencias y la norma o estándar y evaluación de las competencias a partir de lo cual se establece un vínculo directo entre la evaluación del desempeño y las acciones formativas para alcanzar un mejor desempeño y con ello hacer más viable la gestión integrada del capital humano en el contexto empresarial.

Palabras clave: Competencias laborales, perfil de cargo, perfil holístico de competencias, competencias genéricas, estándar de competencias, evaluación del desempeño, formación.

INTRODUCCIÓN

La constante turbulencia de los escenarios actuales, la incertidumbre, el riesgo y la inestabilidad productiva de las empresas modernas, ha conllevado a establecer sistemas, procesos y procedimientos adaptativos a las nuevas estructuras que demandan los cambios provocados por factores tanto exógenos como endógenos que exigen una mayor flexibilidad en la manera de gestionar al capital humano.

Se requiere entonces, tomar en cuenta no solo el avance de los factores más duros «maquinarias, equipos, entre otros» para el logro de las metas y objetivos de las entidades. Es imprescindible prestar una mayor atención al factor que mueve, transforma y se transforma, a sí mismo; «capital humano», al constituir el factor por excelencia que diferencia una organización de otra, formando parte de sus **ventajas competitivas.**, por lo que; desarrollar, gestionar, integrar, inducir y motivar al capital humano en el desempeño de sus actividades, constituye hoy en día un reto de vital importancia para lograr una mayor productividad y eficiencia en todos los sectores, ramas y entidades tanto nacional como internacionalmente.

Cuba se inserta en este proceso dirigido a lograr un adecuado comportamiento de la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH), cualitativamente superior a los enfoques precedentes, y caracterizada por una acentuada interrelación e integración en un proceso único; de los requisitos que la conforman en correspondencia con la estrategia empresarial en la misma medida que sean cada vez más capaces de percibir, que su valor, radica en las aptitudes- actitudes, que posea cada individuo insertados en los diferentes procesos que conforman el sistema; sea el concerniente a la selección e integración del personal, la organización del trabajo, la evaluación del desempeño, la formación entre otros.

De ahí que el objetivo de este trabajo consiste en: Elaborar y aplicar un procedimiento con una proyección integrada de las competencias laborales, la evaluación del desempeño y la formación en el puesto “Director Económico” de la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba.

El estudio realizado hace posible desde una concepción teórica, metodológica y práctica fundamentar la necesidad de contar con un procedimiento que logre la integración de elementos claves de la gestión del capital humano como un aspecto novedoso que se inserta en este proceso en el contexto organizacional.

DESARROLLO

I. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Para dar solución al problema planteado se tuvo en cuenta una secuencia lógica de los pasos que conforman el procedimiento aplicado tal y como se muestra a continuación:

1. Elaboración del perfil de cargo por competencias.

Está conformado por dos elementos; dados por:

- Perfil de cargo.
- Perfil holístico de competencias.

Perfil de cargo:

Se aplicaron, al personal implicado; para la determinación de las funciones, requisitos, características del trabajo y cultura organizacional, entre otros aspectos inherentes al puesto, encuestas, entrevistas, observación directa en el puesto de trabajo seleccionado; esto hizo posible la elaboración del perfil de cargo.

Perfil holístico de competencias:

Fueron empleados; **el método Delphi** (está fundamentado en solicitar los criterios de los expertos, pero prescindiendo del debate abierto con la finalidad de evitar los inconvenientes que esto puede traer, quedando finalmente delimitadas las competencias a través de los atributos personales; **la técnica de análisis funcional** (sigue el proceso de identificación de las competencias, mediante el desglose o descomposición y el orden lógico de las funciones productivas del puesto de trabajo. Esta técnica se aplica de lo general a lo particular y se inicia con la definición del propósito clave y concluye con la definición de las unidades de competencias y los elementos de competencias de los ocupantes del puesto identificándose las tareas discretas del mismo; y el **enfoque holista** (es el resultado de la integración de la orientación de las competencias en función de atributos personales y del enfoque funcional de las competencias dirigidas a las tareas discretas del puesto como un todo a través de la denominada **“competencia genérica”**. Se identifica y el perfil de competencias desde un enfoque holista.

Es consenso de las referencias consultadas asumir como **confiable un perfil de competencias que oscile en un rango entre ocho y doce competencias**.

2. Determinación de la Norma o Estándar de competencias

Se definen los estándares que describen el nivel esperado de competencias laborales, estableciéndose posteriormente la norma o estándar de competencias para cada unidad y elemento de competencia a partir de la aplicación de la técnica de análisis funcional, criterio de expertos, y observación del desempeño fundamentalmente.

Una Norma o estándar de Competencias está compuesta por los elementos siguientes:

- **Título de la Unidad de Competencia:** una función productiva que usualmente incluye un objetivo ocupacional. está conformada por un conjunto de elementos de competencia.
- **Criterio de desempeño:** un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia.
- **Evidencias Requeridas para la Evaluación:** describe qué y cuánta evidencia es necesaria para mostrar que se logró el desempeño del elemento.

Evidencias de desempeño:

- ✓ **Desempeño directo:** evidencia de la forma de cómo el candidato realizó las actividades de trabajo. Pueden ser observaciones, testimonios, videos, etc.
- ✓ **Evidencias de producto:** resultados tangibles del ejercicio del trabajo. El producto mismo o un resultado de que se logró.
- **Campos de aplicación:** incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional, el permite a los trabajadores lograr un desempeño competente.
- **Evidencias de Conocimientos y Comprensión:** especifica el conocimiento de soporte que incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.
- **Guías de Evaluación:** establece los métodos de evaluación y guía al evaluador en la recolección de evidencias para la evaluación de las competencias.

3. Evaluación de las competencias y del desempeño.

Cuando ya se han definido las competencias y perfiles, es posible establecer las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados. Hay diversas metodologías de evaluación de competencias, por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger.

A grandes rasgos, pueden distinguirse dos grandes tipos de evaluación¹:

- Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño, con sus variantes 90, 180 y 360 grados (también conocidas como evaluaciones feedback), y

¹ <http://www.competenciaslaboraleschile.cl/> “Qué son las Competencias Laborales”

- Evaluaciones basadas en los productos del desempeño, realizadas sobre la base de observaciones en terreno, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas y entrevistas, entre otros.

El tipo de evaluación a emplear en el puesto de trabajo seleccionado en este trabajo, delimitada por la autora es el que corresponde a las Evaluaciones basadas en los productos del desempeño.

En función de la recogida de evidencias y las entrevistas en grupo y la comparación con los estándares del desempeño se formula un criterio de evaluación, esto permite conocer si el personal evaluado reúne o no las competencias requeridas. Para ello se aplicaron los métodos de observación del desempeño, portafolio o carpeta de evidencias.

Se establece el criterio de evaluación que contempla la escala siguiente²

- Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo o puesto
- Satisface las exigencias mínimas
- Requiere de entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño

4. Programas de acciones formativas.

Tomando en consideración los resultados de la evaluación del desempeño se propone un programa de acciones formativas en los casos que corresponda que puede ser directamente en el puesto de trabajo o fuera de este

Se estructura este proceso en las etapas siguientes:

- Programa de formación: este comprende acciones formativas y su evaluación.
- Correspondencia entre el programa de formación como base para el desarrollo de acciones formativas que se aplican directamente en el puesto de trabajo; en esto es necesario considerar los aspectos siguientes:
 - ✓ Requerimientos mínimos ocupacionales
 - ✓ Aplicación de pruebas ocupacionales
 - ✓ Diagnóstico del puesto de trabajo
 - ✓ Acciones formativas complementarias

² Medición, Evaluación y Diagnóstico de Competencias [http:// www. Gestiopolis.com/canales5/rrhh/medivay.htm](http://www.Gestiopolis.com/canales5/rrhh/medivay.htm)

II. RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Se expone como ejemplo ilustrativo el puesto de “Director de Economía” tal y como se muestra seguidamente:

Perfil de cargo por competencias del puesto de trabajo

“Director de Economía”

Tabla1. Perfil de cargo

| |
|---|
| Ministerio: MINTUR Organismo: MINTUR Cadena: Grupo Empresarial TRANSTUR Sector: Turismo. Entidad: Sucursal Santiago de Cuba |
| Denominación del puesto: “Director de Economía” |
| Departamento o Sección: Economía Categoría ocupacional: Dirigente |
| Misión del puesto: Contabiliza el hecho económico en el momento en que ocurra con un adecuado control de los recursos humanos, materiales y financieros a través de la correcta utilización de los manuales de procedimientos y funciones para garantizar una contabilidad certificada |
| Función general: Controla el Estado Económico- Financiero de la Sucursal |

| | |
|---|--------------------------------|
| <i>Funciones o tareas específicas:</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantiza el cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos bajo su mando ➤ Organiza y consolida la información contable y financiera de la Sucursal. ➤ Responsable de la correcta utilización de los manuales de procedimientos y funciones para asegurar una adecuada comprobación interna. ➤ Formula la política financiera y de inversión sujeta a la aprobación del consejo de dirección ➤ Realiza el control del flujo de caja de la sucursal para garantizar el cumplimiento de las obligaciones en el tiempo previsto ➤ Confecciona y presenta a la casa matriz los estados financieros y toda la información solicitada ➤ Aprueba chequeos físicos de los Activos Fijos Tangibles y útiles y herramientas ➤ Supervisa la realización de los arqueos a la caja ➤ Realiza supervisiones internas para garantizar un mejor control interno | |
| <p>Perfil del puesto:<i>-Escolaridad: Nivel Superior</i> Rango de edad: <i>-Mínima: 24años. -Máxima: 60años.</i></p> <p>Requisitos:<i>-Exigencias de formación básica: Computación, Dirección y Normativas jurídicas, técnicas y administrativas para su desempeño, otras.</i></p> <p>- Experiencia: Previa: <i>dos años</i> En puestos: <i>técnicos o especialistas en gestión económica</i></p> | |
| Actual: un año | En puestos: director económico |
| <p>Requisitos:<i>-De conocimiento: - Conocimientos sobre planificación, análisis económico, finanzas, legislación financiera y contable, computación</i> -Físicos: <i>poseer buenas condiciones físicas para el desempeño de sus funciones (destreza manual., resistencia a posturas prolongadas sentado, buena visión y tacto).</i> -De personalidad: <i>capacidad para la dirección, organización, planificación y control de las actividades económicas financieras, habilidades para negociar, toma de decisiones, comunicación fluida tanto verbal como escrita, ética profesional, sentido de pertenencia, responsabilidad, asunción de riesgos, otras.</i></p> | |
| <p>Características del trabajo: <i>Cerca de otros, continuo y complejo.</i> -Medios de trabajo: <i>computadora, impresora, teléfono, fax, presillas, bolígrafos, cuño</i> -Condiciones de trabajo: - Posición: <i>De pie: 10%. -Sentado: 90%.</i> -Ambiente laboral: <i>Local cerrado y climatizado, limpio, diseñado para dar una buena imagen de la Sucursal, ventilación, iluminación, sin ruidos desagradables, permanecer sentado durante la jornada laboral, concentración</i> -Riesgos: <i>- Físico: 0%. - Psicológico: 100%. - Esfuerzos: - Físico: 0%. -Mental: 100 %.- Enfermedades: Estrés, afecciones cervicales y de hipertensión</i> - Jornada laboral: <i>Regular.</i> - Responsabilidad: <i>Alta sobre los medios de trabajo, el personal y el objeto de trabajo</i></p> | |
| <p>Cultura organizacional:</p> <p>-Características del comportamiento: <i>responsabilidad, honestidad, comprometido con la Sucursal, receptivo, ética profesional exigencias en el orden moral</i></p> <p>-Clima organizacional: <i>De respeto, unidad, colaboración, buenas relaciones interpersonales, otros</i></p> | |

Fuente: Bermejo Salmon, M. Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias en puestos de trabajo seleccionados con un enfoque holístico, "inédito".

Tabla 2. Perfil Holístico de Competencias Laborales

| Competencia Genérica. | Competencias basadas en los atributos personales. | Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto. |
|-----------------------|---|--|
| Conocimiento | Conocimientos específicos de la actividad | -Analiza la situación económico financiera de la Sucursal para así conocer como cumplir las obligaciones de pago con terceros, Casa Matriz o entidades del mismo Ministerio - Conocimiento sobre planificación y finanzas -Dominio de la situación financiera y contable |
| Capacidad | Capacidad contable | - Realiza el cierre contable del período para obtener al final de mes el balance general y razones financieras |
| Habilidad | Habilidad en el desempeño | Controla de forma eficiente y rápida la política de inversión aprobada por el organismo superior y la gestión de cobro |
| Experiencia | Domina los manuales y procedimientos del sistema contable | -Supervisa la actualización diaria del registro de ingresos y gastos - Mantiene al día el estado de resultado y otras |
| Aptitud | Toma de decisiones | <i>-Establece prioridad en la planeación de las actividades económico financieras de la Sucursal en momentos claves</i> <i>-Toma decisiones individuales y consensuales precisas y concretas ante los problemas suscitados en el orden económico financiero</i> |
| Valores | Ética profesional | -Intachable conducta y buena reputación moral -Supremacía de buenas acciones con sus colaboradores sobre sus intereses individuales -Discreción en sus actuaciones |
| Actitud | Enfoque al cliente | -Buena disposición para la recepción y asimilación de las inquietudes de sus colaboradores - Búsqueda de soluciones viables a los problemas presentados por sus colaboradores |
| Integración | Enfoque sistémico de sus funciones | -Sistematiza y prioriza sus actividades desde la integración de su tratamiento -Establece una interrelación en la prioridad de la identificación de sus tareas y la orientación y atención de las inquietudes de sus colaboradores |

Fuente: Bermejo Salmon, M. Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias en puestos de trabajo seleccionados con un enfoque holístico, “inédito”. .

2. Norma o Estándar de Competencias.

Para el puesto seleccionado se han establecido los siguientes estándares para la evaluación de las competencias laborales:

- ✓ Los trabajadores deben conocer el manual de procedimientos del puesto en cuanto a requerimientos, objetivos y funciones del puesto.
- ✓ Experiencia previa de su trabajo.
- ✓ Responsabilidad y concreción en la ejecución de sus tareas
- ✓ Habilidad en la utilización de los instrumentos para el registro, análisis y control de las operaciones económico-financiera

Ejemplo ilustrativo de una unidad y su elemento de competencia

| | | |
|--|---|--|
| Título de la Unidad de Competencia: Realiza el control de flujo de la sucursal para garantizar el cumplimiento de las operaciones contables en el tiempo previsto | | |
| Título del Elemento de Competencia: Analiza la situación financiera de la sucursal | | |
| Criterios de desempeño: Examina la situación económico financiera de la sucursal para así conocer las obligaciones de pagos con los factores correspondientes | Evidencias requeridas para la evaluación: | |
| | Evidencias de desempeño: | |
| | Desempeño directo -Conoce las obligaciones de pago contraídas en el mes -Analiza el presupuesto de ingresos - Confecciona el flujo de cajas | Evidencias de producto -Flujo de caja del mes de enero |
| Campos de aplicación: | Evidencias de conocimiento y comprensión: | |
| Departamento Económico | -Conocimientos sobre economía y finanzas -Habilidades en el registro y análisis de la información | |
| Guías de evaluación: <div><div>❖ Observación del desempeño.</div><div>❖ Portafolio o carpeta de evidencias:</div><div>❖ ➤</div></div> | | |

| | | |
|--|---|--|
| Título de la Unidad de Competencia: Realiza el control de flujo de la sucursal para garantizar el cumplimiento de las operaciones contables en el tiempo previsto | | |
| Título del Elemento de Competencia: Analiza la situación financiera de la sucursal | | |
| Criterios de desempeño: Examina la situación económico financiera de la sucursal para así conocer las obligaciones de pagos con los factores correspondientes | Evidencias requeridas para la evaluación: | |
| | Evidencias de desempeño: | |
| | Desempeño directo -Conoce las obligaciones de pago contraídas en el mes -Analiza el presupuesto de ingresos - Confecciona el flujo de cajas | Evidencias de producto -Flujo de caja del mes de enero |
| Campos de aplicación: | Evidencias de conocimiento y comprensión: | |
| Departamento Económico | -Conocimientos sobre economía y finanzas -Habilidades en el registro y análisis de la información | |
| Guías de evaluación: <div><div>❖ Observación del desempeño.</div><div>❖ Portafolio o carpeta de evidencias:</div><div>❖ ➤</div></div> | | |

Trabajador: Irma Suárez Rodríguez(es ficticio) **Años de Experiencia en el puesto:** dos
Cuadro 1: Norma o Estándar de Competencia (Director Económico)

Fuente: En estructura: Adaptación a partir de Meterns (1997), BTEC (1994), Skinner (1998)

En Contenido: Bermejo Salmon, M. Procedimiento con un enfoque sistémico de las Competencias Laborales, la evaluación del Desempeño en la Sucursal TRANSTUR S.A, Santiago de Cuba," Inédito"

3. Evaluación de las competencias y del desempeño

Observación del desempeño

Resultado de la Recogida de Evidencias.

- ❖ **Observación del desempeño.**
- ❖ Revisar el flujo de caja del mes de enero
 - Se analizan las obligaciones contraídas a corto plazo
 - Se observan algunas imprecisiones en la identificación de los factores con los que se contraen las obligaciones
 - Imprecisiones en la gestión de cobros realizadas
 - El flujo de caja es presentado y discutido en el consejo de dirección.
- ❖ **Portafolio o Carpeta de Evidencias.**
 - ✓ Se verificó la firma del Director Económico en el flujo de caja del mes de enero propuesto para ser discutido en el Consejo de Dirección de fin de mes.
 - ✓ Posee habilidades comunicativas
 - ✓ Es respetuoso con sus directivos y colaboradores
 - ✓ Cumple en el en la mayoría de los casos con las normas y conductas de las operaciones contables

Después de comparar las evidencias con la norma teniendo en cuenta los criterios de los expertos se formuló el

Criterio de Evaluación:

- ___ Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo o puesto
- ___ Satisface las exigencias mínimas
- __x_ Requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido

4. Programa de acciones formativas.

Programa de formación:

- ✓ **Acciones formativas:**
 - Familiarización del ocupante del puesto con los elementos comprendidos en el perfil de cargo por competencias
 - Consolidación de los conocimientos y habilidades técnicas inherentes al puesto
 - Aplicación de las normativas que rigen el manual de procedimientos del puesto
- ✓ **Evaluación:**
 - **Tiempo:** Mensual, trimestral y anual.
 - **Resultados evaluación final:** Satisfactorio no plenamente.

Correspondencia entre el programa de formación y las acciones formativas que se aplican directamente en el puesto de trabajo.

- ✓ **Requerimientos mínimos ocupacionales:**
 - Poseer nivel de escolaridad de nivel superior
 - Tener dominio de los conocimientos técnicos del puesto
 - Desarrollar habilidades para la gestión de cobros
- ✓ **Aplicación de pruebas ocupacionales:**
 - Evaluación de las competencias laborales.
- ✓ **Diagnóstico del puesto de trabajo:**
 - Fortalezas:**
 - Dispone y conoce en su generalidad el perfil de cargo por competencias laborales

- Poseen en su mayoría las competencias laborales establecidas
- El desempeño de sus actividades se corresponden principalmente con los establecidos en el perfil de cargo por competencias y en el manual de normas y conductas contables

Debilidades:

- Deficiencias en el desarrollo de habilidades para la gestión de cobros

✓ **Acciones formativas complementarias:**

- Capacitación directamente en el puesto de trabajo en correspondencia con la debilidad detectada.

VALORACIÓN FINAL

El ejemplo desarrollado permite constatar que aunque se elaboró y aplicó el perfil de cargo por competencias no se cumplimentan adecuadamente todas las funciones

atribuibles al puesto objeto de análisis en correspondencia con las competencias

laborales requeridas; por cuanto al determinar la norma o estándar de competencias se aprecian algunas imprecisiones en la identificación de los factores con los que se contraen obligaciones y con el desarrollo de habilidades para la gestión de cobros lo que genera que el desempeño no sea plenamente satisfactorio y ello demanda inicialmente la proyección de un programa de acciones formativas y posteriormente en función de la debilidad detectada como consecuencia del diagnóstico ocupacional efectuado; se propone una capacitación directamente en el puesto de trabajo.

Como resultado final se ha logrado una integración entre los procesos de evaluación del desempeño y la formación que tienen en su centro las competencias laborales identificadas y evaluadas todo lo cual permite un ajuste entre **puesto-hombre-desempeño- formación** y con ello mejorar los niveles de gestión integrada del capital humano en el área de Economía de la Sucursal.

CONCLUSIONES

- ❖ El Perfil de Cargo por Competencias Laborales del puesto de trabajo seleccionado es confiable pues su perfil holístico está en el rango mínimo de competencias aceptables.
- ❖ La confección de la Norma o Estándar de competencias, está en correspondencia con los estándares establecidos permitiendo la evaluación de las competencias laborales como punto de partida para realizar la evaluación del desempeño.
- ❖ Como resultado del criterio de evaluación del desempeño obtenido, fueron detectadas algunas deficiencias en las habilidades que requiere el ocupante del puesto.
- ❖ Se confeccionó un programa de acciones formativas que se corresponde con las debilidades identificadas como resultado del criterio de evaluación obtenido.
- ❖ Se expone y utiliza un procedimiento que en el orden conceptual, metodológico y práctico permite a la Sucursal y a otras organizaciones disponer de una herramienta flexible y adaptable para todo tipo de cargo que propicia el perfeccionamiento de los procesos de evaluación del desempeño y formación sobre la base de las competencias laborales y con ello perfeccionar la gestión del capital humano desde un enfoque integrado.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Venegas, R, (2005). Las Competencias Laborales. ECOCLAS Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente.
- Cuesta Santos, A, (2005). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Segunda Edición. La Habana: Editorial Academia.
- Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial "Félix Varela y ampliada, 2010.
- Díaz Gispert, L, (2007). La Gestión de los Recursos Humanos y su evolución con el desarrollo de la administración en Cuba. Cuba.
- Fletcher, S, (1997). Nuevas formas de evaluación y certificación en competencia laboral. Antología de lecturas. México. CONOCER.
- Morales Cartaya, A, (2009).Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política.
- Mertens, L, (1997). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cinterfor/OIT.

SITIOS ELECTRÓNICOS

- Alhama Belamaric, R. (2002). Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos. <http://www.capitalemocional.com/articulos/gestionporcompetencias.htm>. [consultado 12/11/2011].
- Cruz Muñoz, P y Vega López, G.(2002). ¿Qué es el análisis y descripción de puestos de trabajo?.<http://www.navativa.com>[Consultado 10/1/2012].
- González,S.(2006).Opinión delos expertos.<http://www.monografias.com/trabajos/impadpers/impadpers.shtml> [Consultado 10/6/2012].
- Quezada Martínez,H.(2007). COMPETENCIAS LABORALES. Identificación de competencias. Modelos. <http://www.com/canales/der/articulos/64/cleval.htm>. [Consultado 9/8/2012].
- Márquez Pérez,M. La Entrevista de Incidentes Críticos.<http://www.izepes.org.ve/LA%20ENTREVISTA%20DE%20INCIDENTES%20CRITICOS.doc> [Consultado 14/05/2011].