



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

2013

UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA DE LEÓN

Camilo Márquez de  
Anda, Ma. De la Luz  
Quezada Flores, Efrén  
Ortiz Torres, Angélica  
Josefina Pérez Flores,  
Adriana López  
Barberena, Ma  
Guadalupe Serrano  
Torres, Wendy Ramírez  
Ruiz, Alma Edith  
Hernández Bueno

# [DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES EN 360º PARA SUPERVISORES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO]

Informe sobre el proyecto.

1

“Congreso Internacional de Investigación e Innovación 2014” Multidisciplinario, 10 y 11 de abril de 2014. México



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

**Design of a measuring instrument of lab our competencies in 360 ° performance for supervisors of the footwear industry**

M. Camilo Márquez de Anda, Lic. Ma. De la Luz Quezada Flores

<sup>1</sup>Profesor de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de León.

<sup>2</sup>Profesor de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de León. Coordinador de la Unidad de generación y aplicación de conocimiento (UGAC) contable fiscal. Coordinador de la ILLIADT económica administrativa.

[cmarquez@utleon.edu.mx](mailto:cmarquez@utleon.edu.mx), 01 (47) 7 10 00 20 Ext. 340 y 345. León Gto. C.P.

## RESUMEN

El presente proyecto se implementó de acuerdo a las descripciones de puestos de diferentes instituciones y fábricas de calzado más representativas de este ramo, tanto de la ciudad de León como de otras ciudades de otros países como Ecuador, Colombia, etc. Con base en esos puestos se definió el perfil para cada uno de los supervisores de la industria del calzado y se realizó el traslado a competencias laborales.

Al diseñar este instrumento se sometió a grupos enfoques para validar las competencias incluidas, así como los descriptores de dichas competencias; obteniendo un grado de aceptación sobre saliente por parte de los expertos participantes en dichos grupos de enfoque. Esto nos permite confiar en la validez del instrumento diseñado para poder proceder luego a la aplicación y seguimiento de los resultados.

**Palabras claves: Competencias, competencias laborales, descriptores.**

## ABSTRACT



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

This project was designed according to the profile of several institutions and shoes factory more representative from Leon Guanajuato Mexico and even other countries such as Ecuador, Colombia etc...

To show the result of the base doesn't report any similar supervisor profile of the footwear industry, they was working according to their competency.

When designing this instrument, underwent groups approaches to validate competencies, are included as well the descriptions and degree of acceptance. For to the obtain approval upon outgoing of the expert participants in these focus groups.

This allows to valid of designed the instrument to be able to then proceed to the implementation and monitoring of the results.

## I. INTRODUCCIÓN

1.- Las actuales tendencias en la política educativa están seriamente enfocadas a la vinculación del trabajo de investigación de las universidades, con el quehacer cotidiano del sector laboral. Esto origina que el trabajo de investigación realizado por los docentes impacte de manera decisiva en la transformación de dichas organizaciones y el entorno de las mismas.

En la Universidad Tecnológica de León, asumimos este reto y comenzamos a dar los primeros pasos en ese sentido. Afortunadamente hemos encontrado eco en este intento, tanto con las autoridades de la institución así como con diversos empresarios de la comunidad.

De esta manera logramos establecer relaciones de apoyo con instituciones como: La Cámara del Calzado del Estado de Guanajuato, con el centro de vinculación de ésta misma, con organismos de la secretaría de normalización del gobierno del



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

estado y finalmente, aunque no menos importante, con fábricas de calzado de la localidad.

Este trabajo de vinculación, nos permitió conocer las necesidades específicas del sector calzado, en cuanto a los instrumentos de evaluación del desempeño, así como la tendencia a convertir la descripción de los procesos en competencias laborales. En consecuencia definimos el rumbo a la hora de establecer los objetivos del proyecto.

## **2.- Competencias laborales**

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo (McClelland, 1973).

En 1996 el economista holandés Leonardo Mertens (Mertens, 1996) presenta en Guanajuato, México, el libro sobre competencia laboral, el cual contribuye a los procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales.



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como: *“una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.”* *“La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”* (CINTERFOR/OIT, 1997).

Ibarra (Ibarra, 2000) la define como *“la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”*.

Desaulniers (Arruda, 2000) la conceptualiza así: *“la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados...”*

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: *“una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”*.

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como *“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”*.

Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: *“conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”*.

De las anteriores definiciones, tomando los elementos relevantes y diferentes de cada una, se integró la siguiente definición:



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

***“Competencia es la capacidad real que nos permite, mediante habilidades, conocimientos, intereses, actitudes y destrezas; expresadas por medio de conductas y hábitos; desempeñar efectivamente una actividad, en un contexto medible.”***

*“No solamente es un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.* (Ibarra, 2000)

### **3.- Medición del desempeño**

Importancia de la evaluación del desempeño. La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad algunos gerentes toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado. (Gary Dessles, 2011; Gary Dessles, 2011)

Las prácticas de la evaluación de desempeño son muy antiguas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función a la relación de costo – beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

potencial de cada uno de los Jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación.(Chiavenato, 2007)

Lyman Porter y Edward Lawler han definido al rendimiento en el trabajo como “*el efecto neto del esfuerzo de una persona según se ve modificado por sus habilidades y rasgos, y por la forma en que percibe su papel*”. (Porter, 1968)

Algunas definiciones son las siguientes:

*“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización.”*(William B. Werther, 2008)

*“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.”*(Chiavenato, 2007)

Al crear el instrumento de evaluación se debe tener cuidado ya que el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.  
(William B. Werther, 2008)



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

Establecer metas es una cuestión; establecer metas eficaces como señala Dressler, es otra. Una forma de pensar en esto es recordar que las metas que se establezcan deberían ser inteligentes; es decir deben:

1. Especificar y enunciar con claridad qué resultados se desean
2. Medibles y responder a la pregunta “¿Cuánto?”
3. Asequibles y pertinentes, al derivarse claramente de lo que el gerente y la organización quiere lograr
4. Y, además, oportunas y reflejar fechas límite de proyectos importantes. (Gary Dessles, 2011)

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. (William B. Werther, 2008)

## **II. METODOLOGÍA**

### **1.- Tipo de instrumento**

En primer lugar, nos dimos a la tarea de seleccionar el tipo de instrumento que utilizará para la evaluación del desempeño. Para esto realizamos una investigación documental sobre los diversos métodos para evaluación del desempeño que proponen diferentes autores. Producto de esta revisión



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

establecimos que el modelo a utilizar sería el método integral de evaluación en 360°. El método mencionado se eligió ya que presenta una gran ventaja. No basa la decisión final en el juicio de una sola persona sino que se determina por la apreciación de varias personas al mismo tiempo.

Una segunda variable que se estableció fue la de competencias laborales.

Instrumentos de evaluación del desempeño por 360° ya existen varios, por lo que dada la tendencia manifiesta de migrar a competencias laborales, la certificación en competencias, etc. de este sector y varios más, se adoptó la idea de realizar lo bajo este esquema.

## **2.- Bases para definir el instrumento**

Para establecer las bases del instrumento de medición se buscó el acercamiento a la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. Los titulares de ésta, nos remitieron a su departamento de vinculación (CEVEM) Este departamento estaba coordinando los esfuerzos de un grupo de personas que se unieron en el proyecto que consistía en establecer las competencias laborales para certificación de los trabajadores de la industria del calzado. Este proyecto lo



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

creó el departamento de Normalización del Estado y estaba en coordinación con Normas Oficiales Mexicanas. En el grupo participaban representantes de CONALEP, Instituto Tecnológico de León, Cámara del Calzado y otras instituciones que participarían luego como certificadores en competencias laborales para la industria del calzado.

Este acercamiento se buscó debido a la recomendación de algunos expertos en competencias laborales, como Martha Alles, que establecen que lo primero para evaluar por competencias laborales es diseñar los perfiles por competencias y después describir los estándares que se deben cumplir en cada puesto.

### **3.- Selección de competencias y descriptores**

Con información recabada de diversas fuentes, como las ya mencionadas, además de documentos de otras naciones como Ecuador, Argentina y Colombia, se formó una base de datos sobre competencias y sus definiciones de la cual se seleccionaron las que se adecuaban al perfil de los puestos de los supervisores de la industria del calzado de la región.

Los expertos consultados en la gestión por competencias laborales, establecían que para diseñar el instrumento de recolección de información para evaluar, debía utilizarse un diseño por medio de descriptores, es decir, por medio de frases que



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

de manera clara y precisa, describieran las conductas que mostraban la competencia y el nivel con que cada trabajador la maneja.

En consecuencia se eligieron las competencias y los descriptores para el instrumento de evaluación.

Finalmente se sometieron a análisis las competencias seleccionadas así como los descriptores de cada una de ellas ante expertos de la industria del calzado y profesionales del departamento de Recursos Humanos de diversas organizaciones, en el transcurso de dos sesiones de grupos de enfoque y la aplicación de entrevistas de profundidad.

### III. RESULTADOS

Se realizaron dos grupos de enfoque con duración de 1 hora 30 minutos cada uno. El primero con gerentes de recursos humanos de empresas de la industria del calzado y analistas de organismos especializados en la investigación, del mismo ramo, como CIATEG y CEVEM, entre otras. Los resultados más relevantes fueron los siguientes:

**Primer grupo de enfoque.** Los métodos de evaluación por competencias para varios jefes de recursos humanos ya son conocidos, expresaron algunos participantes. Sin embargo, solamente una persona del grupo en una empresa Internacional había usado este método y sabía de su aplicación y forma de evaluación.



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

Entre los participantes existía duda si sería práctico usar este instrumento por el tiempo de evaluación, ya que la característica del método de 360 grados, es que se involucra a muchas áreas de la organización.

El interés general, finalmente se orienta a hacia evaluaciones funcionales ya sean de 360 grados o de 180 grados.

Algunas opiniones al respecto fueron:

*“Carecemos mucho en el sector calzado de instrumentos de evaluación”.*

*“La evaluación hace mayor conciencia del puesto que se desempeña”*

*“La evaluación es muy buena, pero dependiendo a la madurez de la empresa, se podría aplicar 360°”.*

*“Las evaluaciones sirven mucho cuando impactan en los sueldos.”*

*“Las herramientas deben ir de acuerdo a la empresa ya sea micro, macro etc. debemos buscar la adecuada a cada empresa a la que se va atender”.*

**El segundo grupo de enfoque**, se llevó a cabo con supervisores de la industria del calzado que son los verdaderos expertos en este tema. Los resultados relevantes fueron los siguientes:

Competencias genéricas expresadas y sometidas a los expertos para su aprobación:

Liderazgo, comunicación efectiva, solución de conflictos, enfoque en metas y objetivos, trabajo bajo presión, afinidad en diagramas y métodos de trabajo, tacto con las personas, gestión responsable, manejo de gente, análisis y solución de



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

problemas, firmeza, humildad y respeto, veracidad y honestidad, visión de que todo es diferente, disciplina, tolerancia, estabilidad emocional, trabajo en equipo, delegar e instruir, orientación al cliente.

Según su criterio, las siguientes son las competencias técnicas requeridas para estos puestos:

Manejo de personal, Conocimiento de tiempos y movimientos, Conocimiento de balanceo de líneas, Básico en distribución de la planta, Manejo de formatos y bitácoras de trabajo, Conocimiento básico de maquinaria, Manejo de la computadora y paquetes computacionales, Planeación sobre la producción, Control de avances, Aritmética, Escolaridad ( perfil ), Lay out, Costos de producto, Conocimiento específico del área, Capacidad de resolución de producción, Información puntual de problemas, Capacidad de reacción ante problemas, Aterrizar las nuevas ideas con la gente, Experiencia, Estado físico Vitalidad y energía,

**Entrevistas a profundidad.** Se aplicaron entrevistas a profundidad para conocer las opiniones de expertos.

Fecha de aplicación: 5 al 17 de Julio del 2013

Herramienta de recolección de datos: Guía de tópicos

Entrevistador. Profesionista con 15 años de experiencia en la industria del calzado.

Necesidades de información:

- Métodos actuales de evaluación del desempeño de los supervisores de calzado



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

- Competencias Genéricas ideales para un supervisor de calzado
- Competencias Técnicas ideales para un supervisor de calzado
- Evaluación de las competencias genéricas propuestas para la evaluación del desempeño de un supervisor de calzado
- Evaluación de las competencias técnicas propuestas para la evaluación del desempeño de un supervisor de calzado
- Evaluación de los descriptores de las competencias genéricas
- Evaluación de los descriptores de las competencias técnicas
- Características de la evaluación del desempeño por competencias

Los resultados obtenidos fueron:

- Métodos actuales de evaluación del desempeño de los supervisores de calzado
- Competencias Genéricas ideales para un supervisor de calzado
- Competencias Técnicas ideales para un supervisor de calzado
- Evaluación de las competencias genéricas propuestas para la evaluación del desempeño de un supervisor de calzado
- Evaluación de las competencias técnicas propuestas para la evaluación del desempeño de un supervisor de calzado
- Evaluación de los descriptores de las competencias genéricas



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
 Multidisciplinario  
 10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
 ISBN: 978-607-95635

- Evaluación de los descriptores de las competencias técnicas

Características de la evaluación del desempeño por competencias

Algunas conclusiones de las entrevistas:

- La manera de evaluar en cada una

**PERFIL DE PARTICIPANTES DE ENTREVISTAS**



14. México



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

de las empresas es diferente de acuerdo al estilo y características (personales, liderazgo) de Directivo, Gerente o jefe de producción que se tenga, además de la experiencia en el ramo. Sin embargo todos coinciden en evaluar competencias similares en sus supervisores, en lo que difieren es en la interpretación de los descriptores de cada competencia.

- Actualmente la mayoría de las empresas productoras de calzado se enfocan en evaluar a sus supervisores en función a los pares producidos y rechazados, tomando en cuenta los indicadores de calidad y los tiempos de entrega.
- Existe interés por la mayoría de las empresas por evaluar las competencias genéricas de sus supervisores de calzado, porque eso les daría mejores trabajadores en esos puestos y de manera interna los puedes ir preparando.
- La evaluación del desempeño por competencias propuesta la consideran adecuada la mayoría de las empresas entrevistadas

#### **IV. CONCLUSIONES**

Después de una investigación documental donde ampliamos los conocimientos sobre los instrumentos de medición del desempeño, así como los de competencias profesionales. Logramos seleccionar algunos conceptos para edificar las bases donde erigir nuestro instrumento de medición del desempeño en 360º por competencias profesionales para los supervisores de la industria del calzado.

- a) Instrumento de evaluación del desempeño. En este tema nos adentramos en los diferentes métodos que recomiendan los expertos en Desarrollo



**“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”**  
Multidisciplinario  
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México  
ISBN: 978-607-95635

Organizacional, Recursos Humanos, Psicología laboral y Relaciones Industriales, para identificar las características de cada uno y de acuerdo a la realidad de la industria del calzado determinar cuál de todos se adecua a las necesidades del sector. Después de analizar ventajas y desventajas de cada uno, nos decidimos por el método de valuación integral, en 360°.

- b) Competencias profesionales. El segundo tema que es el de competencias profesionales, observamos que los expertos muestran características relacionadas con la descripción de puestos por competencias profesionales y que las evaluaciones hay que hacerlas mediante descriptores de conductas, de acuerdo a diversos niveles de dominio de las mismas competencias.

Por lo anterior se establece como requisito indispensable para este tipo de evaluación el que los puestos se encuentren descritos por competencias laborales.

Aprendimos también que el instrumento diseñado no es aplicable a otros tipos de empresas de sectores diferentes, ya que las competencias de cada sector industrial comercial o de servicios contienen competencias diferentes cada uno, sobre todo las competencias técnicas.

Finalmente se aprecia que la tendencia de la industria de la región y a nivel nacional, se dirige hacia las competencias laborales, buscando la certificación en éstas, por parte de Normas Oficiales Mexicanas (NOM) mediante su norma CONOCER.

Por las razones anteriores se decidió diseñar un instrumento de medición del desempeño en 360° por competencias profesionales para los supervisores de la industria del calzado.



## “CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

- c) Validación. Después de diseñar el instrumento de medición con base en los descriptores de los puestos, de los supervisores de la industria del calzado, seguimos con el diseño de los ítems que se convirtieron en los estándares genéricos y técnicos por lo que se evaluarán dichos supervisores.
- d) Se sometió el instrumento de medición a una validación, por medio de grupos de enfoque a través de expertos en el tema. El primer grupo de enfoque para validar las competencias, el segundo grupo para validar el instrumento de medición. Además de estos se aplicaron entrevistas de profundidad donde expertos que laboran en esta industria opinaron sobre las competencias y el instrumento.

De esta manera concluimos que el instrumento diseñado, cumple en lo general con el objetivo para el que fue diseñado. De igual manera con las experiencias adquiridas a través de su aplicación se obtendrán elementos para mejorarlo constantemente.

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Arruda, C. (2000). Cualificación versus competencia. *Boletín Cinterfor/OIT*, No 149.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, 8a edición*. México: Mc Graw Hill.
- Gary Dessles, R. V. (2011). *Administración de los recursos Humanos, enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Ibarra, A. (2000). Formación de recursos humanos y competencia laboral . *Boletín Cinterfor/OIT*, No 149.
- McClelland, D. (1973). *Testing for Competence rather than for Intelligence*. México: Prentice Hall.
- Mertens, L. (1996). Competencia Laborale sistemas surgimiento y modelos. *Cinterfor, Montevideo*.
- Porter, L. W. (1968). *Managerial Attitude and Performance*. Homewood: Richard D. Irwin, inc.
- William B. Werther, K. D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.