



Revista Venezolana de Ciencias Sociales

ISSN: 1316-4090

rvcsunermb@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Rafael

María Baralt

Venezuela

Leal de Suárez, Raiza; Sánchez, Ninoska  
Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente  
desempeño laboral

Revista Venezolana de Ciencias Sociales, vol. 10, núm. 2, julio-diciembre, 2006, pp. 541-560

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt  
Cabimas, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30910216>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral\*

**Raiza Leal de Suárez\*\***

**Ninoska Sánchez\*\*\***

### RESUMEN

---

El propósito de la investigación fue determinar las competencias genéricas y técnicas requeridas para el óptimo desempeño laboral del personal operativo de las empresas del sector automotriz de Maracaibo, estado Zulia, Venezuela. Para recabar los datos se constituyó un panel de 6 expertos, quienes respondieron un cuestionario de 40 ítemes cuya información, luego del correspondiente análisis, arrojó resultados, entre los cuales destacamos principalmente, que las competencias genéricas señaladas por los expertos como de alta exigencia fueron: actitudes hacia la motivación al logro, capacidad para trabajar en equipo, valores hacia la responsabilidad, capacidad para la comunicación efectiva, disposición para el aprendizaje continuo y actitudes para aplicar normas de seguridad. Como conclusión se estableció que se requiere una combinación, en grado elevado, de competencias genéricas y técnicas para lograr en los tra-

---

Recibido: 20-04-06 / Aceptado: 11-11-06

\* Este trabajo forma parte de una investigación desarrollada dentro del Programa de Investigación: Innovación Educativa y Empresarial (PROINEE), Línea de Investigación: Desarrollo Organizacional del Posgrado de la UNERMB.

\*\* Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Titular a Dedicación Exclusiva adscrita al Posgrado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt ( UNERMB). Investigadora activa acreditada ante el Programa de Promoción del Investigador (PPI), Nivel II. Cabimas, estado Zulia, Venezuela. E-mail: pedernal@cantv.net

\*\*\* Licenciada en Administración. Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos de la UNERMB.

bajadores, un cumplimiento eficiente de sus funciones, constituyéndose esto último en un criterio válido para evaluar su desempeño profesional.

**Palabras clave:** Competencias, personal operativo, desempeño laboral

## Competitive Competence of Operative Personnel in Automotive Organizations and its Effect on their Optimal Labour Performance

### ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the generic and technical skills required for optimal labour performance in automotive organizations in Maracaibo, Zulia State, Venezuela. To obtain the data a panel of 6 experts was created who answered a 40 item questionnaire, and which after the corresponding analysis, indicated the following results: the generic skills indicated by the experts as the most important required were: attitudes in favor of achievement, capacity to work as a team, responsibility, effective communicational capacity, favorable disposition to learning, and favorable attitudes towards the application of security norms. As a conclusion, it was established that a combination of a high degree of generic and technical skills is required to obtain in employees an efficient fulfillment of their functions, and this constitutes a valid criterion for the evaluation professional performance.

**Key words:** Skills, operative personnel, labour performance.

### Introducción

En la era del conocimiento, las empresas han empezado a redefinir las expectativas que tienen en su personal operativo para que sea capaz de autodirigirse y de tomar mayores responsabilidades, en lo que a sus acciones del día a día se refiere; bajo esa perspectiva, la nueva concepción de la gestión organizacional supone una reciprocidad entre el individuo y su contexto interno laboral. El empleado proporciona conocimientos, habilidades, capacidades y

destrezas, junto con su aptitud hacia el aprendizaje para alcanzar un desempeño laboral óptimo; la organización debe facilitarle una gestión, donde ese trabajador pueda incrementar esas cualidades para su rendimiento eficiente.

En ese sentido para lograr tal reciprocidad, se ponen en práctica modelos gerenciales entre los que se destaca el enfoque de competencias, el cual representa una herramienta para gestionar a los individuos considerando sus características personales y profesionales, a fin de poder mejorar la calidad del

desempeño profesional en todos los niveles de la jerarquía organizacional.

Lo anteriormente planteado exige un cambio de paradigma empresarial, en el que los conceptos tradicionales de lo que constituye un valor para la empresa como el capital financiero y físico, se vean rápidamente sustituidos por los procesos de gestión del capital intelectual. Éstos ponen especial atención en las habilidades y conocimientos específicos del capital humano, su imaginación y creatividad para realizar: funciones, actividades y tareas que son básicas e insustituibles.

Bajo tal consideración, el éxito de las empresas del siglo XXI se basará, entre otros aspectos, en la capacidad de sus gerentes para identificar esas cualidades fundamentales de los empleados, mediante la valoración de su actuación profesional, la cual consiste en un mecanismo capaz de conducir a la optimización de la productividad laboral. Su finalidad entre otras, es identificar las fortalezas y debilidades de cada persona en su puesto de trabajo, por lo que debe ser vista como un proceso amplio y continuo que debe adaptarse a la cultura de las organizaciones.

Por lo tanto, valorar la actuación del trabajador con base en las competencias, no es más que evaluar su desempeño para puntualizar las competencias técnicas (conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas) y genéricas (motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores) requeridas para ejecutar sus tareas de manera efectiva. Al respecto Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996) expresan que la evaluación del desem-

peño con base en las competencias, añaden a los estándares de actuación ocupacional, aquellas conductas necesarias para realizar labores específicas del puesto de trabajo. Ariza, Morales y Morales (2004) señalan asimismo, que los responsables de la gestión de recursos humanos en la empresa están obligados a evaluar cuáles son las competencias vinculadas con un buen nivel de desempeño, mientras que Thomas (2004) afirma que estos sistemas, sin ser una panacea universal para todos los males, pueden convertirse en una herramienta útil para alcanzar una visión sistemática o interrelacionada de todos los componentes de los recursos humanos de una organización.

Al aplicar lo mencionado en el sector empresarial, específicamente en el mercado automotriz de Maracaibo, estado Zulia, se puede mencionar, que a través de observaciones y conversaciones de tipo informal, con miembros del personal gerencial y operativo de varias empresas pertenecientes a este ramo industrial, se evidenció que existen una serie de conflictos e inconvenientes organizacionales, quizás como producto de la indefinición, en el proceso de gestión del rendimiento laboral de las competencias técnicas y genéricas del personal. Ello ha imposibilitado a los gerentes medios, la realimentación de la actuación en los puestos individuales, no sólo desde el punto de vista técnico, sino conductual de sus ocupantes, originando dificultades para valorar el potencial de los operarios y como consecuencia: trabajos o actividades mal ejecutadas (retrabajo), procesos equivocados de selección, orientación y capa-

citación de recursos humanos, accidentes laborales, entre otros.

Por otra parte, se conoció también, que la no incorporación de las cualidades y características (conocimientos, habilidades, destrezas) personales en los procesos de planificación y valoración de la actuación profesional, ha producido un exceso de horas-hombre, una imagen poco atractiva de la empresa frente a otras organizaciones, utilización del tiempo en forma ineficaz, aprovechamiento inadecuado de los recursos, manejo inapropiado de la comunicación y su incidencia en las relaciones interpersonales y en la manera como se manejan los ascensos, promociones, transferencias, la sobrecarga de trabajo, además de la falta de adiestramiento en las áreas clave operativas.

Los citados señalamientos, otorgan suficientes soportes para deducir que, en las empresas del sector automotriz de Maracaibo, estado Zulia, las competencias del personal no están debidamente identificadas, ni constituyen elementos significativos de los procesos de gestión de recursos humanos, específicamente de la evaluación de la actuación y rendimiento del personal. Esto pudiera estar influyendo en el funcionamiento efectivo de: (a) la selección de candidatos con las cualidades necesarias para ocupar puestos superiores; (b) la detección de necesidades de adiestramiento y capacitación para brindar al personal las posibilidades de hacer carrera y progresar en la empresa; (c) la puesta en práctica de políticas adecuadas de compensación, entre otros procesos importantes para la productivi-

dad laboral de los individuos y del citado sector empresarial.

De acuerdo con la situación antes referida y considerando que el recurso humano, sobre todo el operativo, es el elemento productivo dentro de la organización, el cual según Villegas (1996) representa el activo más valioso para las empresas, -puesto que es a través de su actividad laboral diaria como se pueden lograr los objetivos organizacionales- se hace necesario y de mucha relevancia plantearse la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las competencias técnicas y genéricas requeridas para el eficiente desempeño laboral del personal operativo de las empresas del sector automotriz del estado Zulia, Venezuela? Para darle respuesta a esta interrogante se formula el siguiente propósito de investigación:

Determinar las competencias técnicas y genéricas requeridas para el eficiente desempeño laboral del personal operativo de las empresas del sector automotriz del estado Zulia, Venezuela.

## I. Fundamentación teórica

### I.1. El enfoque de competencias

Al analizar el enfoque de competencias se requiere según Gil, Ruiz y Ruiz (1997), un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo, dado en una situación personal-social determinada. Asimismo Benavides (2002: 34) indica que son "comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permite a una persona actuar eficazmente. Las

personas producen desempeños cualificados si saben cómo se puede estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones". En el mismo sentido, Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996) aluden a: características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Al analizar las conceptualizaciones emitidas por los citados autores, se puede notar cierto grado de coincidencia entre ellos; a saber: (1) indican que son comportamientos observables; es decir, conductas personales que se manifiestan por la existencia de factores individuales: conocimientos, habilidades, destrezas, rasgos, temperamentos, motivos, cuya aplicabilidad en las tareas laborales cotidianas, producen un desempeño exitoso de quien las ejecuta; (2) por otro lado, los citados factores son características que subyacen en una parte de la personalidad del individuo y que permite predecir su comportamiento, en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; (3) asimismo, la relación de causalidad aludida por los autores, significa que la actuación exitosa del trabajador en su ejercicio profesional, no es producto de una casualidad; sino más bien, de una relación causa-efecto: la existencia de características personales favorecen y permiten una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

### **1.2. Clasificación de las competencias**

Existe una amplia clasificación de las competencias, pero en virtud del propósito formulado para este estudio,

se emplea la recomendada por Pereda y Berrocal (1999), quienes afirman que entre las competencias que forman parte esencial de un perfil deseado para un desempeño exitoso, se encuentran las técnicas y genéricas.

#### **1.2.1. Competencias genéricas**

Se refieren al Saber Estar; es decir, a un conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, cumplimiento de normas, entre otras). En un sentido amplio, se trata de interiorizar los valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Aluden a cualidades personales, que permiten al individuo afrontar los desafíos que el contexto laboral interno exige (autoestima, integridad, disposición, autorresponsabilidad, entre otras), transfiriendo su capacidad mental y organizativa a las diferentes circunstancias y retos de la vida diaria. Son consideradas como procesos cognitivos y relacionales soportes del conocimiento, la asimilación, la comprensión, de manera que sustentan su aplicación cotidiana y contextualizada en el día a día organizacional.

Las competencias genéricas son las que corresponden al Ser del individuo; forman parte de su personalidad y de sus elementos intrínsecos, adquiridos durante su desarrollo, en su interacción con el grupo familiar, social y educativo. Se centran en las capacidades de fondo que conlleva a desempeños superiores en la organización, ante circunstancias no predefinidas. Tomando como soporte todos estos insumos teóricos, además de los criterios utilizados por la

HayGroup, las competencias genéricas que se consideran en este trabajo se organizan en los siguientes grupos:

- a. Competencias de logro y acción: dentro de estas se encuentran: las actitudes hacia la motivación al logro, preocupación (valores) por el orden y la calidad, capacidad para la iniciativa, disposición para lograr un espíritu emprendedor y valores hacia la integridad personal.
- b. Competencias de ayuda y servicio: incluye las actitudes para aplicar normas de seguridad industrial, capacidad para la comunicación efectiva y valores para la flexibilidad.
- c. Competencias de influencia: reconoce a la capacidad para aplicar la sensibilidad interpersonal, capacidad para la autoevaluación y actitudes para la disciplina.
- d. Competencias cognitivas: se incluyen: capacidad para aplicar el conocimiento organizativo, disposición para el aprendizaje continuo y capacidad para la búsqueda de información.
- e. Competencias de eficacia personal: capacidad para el autocontrol, capacidad para tener confianza en sí mismo, actitudes de compromiso con la empresa, capacidad para trabajar en equipo, valores de respeto hacia otras personas y valores hacia la responsabilidad.

### **1.2.2. Competencias técnicas**

Aluden a un conjunto de habilidades y destrezas que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Están implícitas en la correcta ejecución de las funciones y tareas de un

puesto de trabajo concreto. Exigen la puesta en práctica de conocimientos y habilidades técnicas específicas, y por tanto, sus comportamientos están directamente asociados a un área funcional, especialidad o disciplina técnica necesaria para realizar a cabalidad los procesos de trabajo donde se desempeña el trabajador (Dalziel y otros, 1996). Incluyen una intención, una acción y un resultado para su aplicación en el nivel operativo específicamente.

De acuerdo con lo anterior, se puede indicar que las competencias técnicas están vinculadas de esta manera, a un proceso de trabajo de la organización y los empleados la poseen de una manera diferenciada. Su desarrollo puede ser horizontal, vertical y en profundidad. En relación con el desarrollo horizontal, se observa cuando se incrementa el número de procesos que el trabajador maneja en sus actividades diarias. En forma vertical ocurre cuando aumentan, en sus ocupaciones, los niveles de responsabilidad; y el desarrollo en profundidad sucede, cuando hay una gran especialidad en el nivel de dominio de sus labores, el cual incide significativamente en el desempeño esperado. Estos niveles son los criterios que un panel de experto utiliza para validar el estándar deseado de la competencia. Se usan como patrones de referencia y se asumen como premisas en la valoración de un desempeño superior. Las competencias técnicas que se asumen en este estudio se pueden agrupar de la siguiente manera:

- a. Competencias técnico-profesionales: las cuales incluyen: habilida-

- des para aplicar la formación en el trabajo, habilidades para introducir cambios, Capacidad para redactar informes técnicos y capacidad para evaluar opciones.
- b. Competencias para la ejecución de estrategias: contempla las siguientes: capacidad para optimizar recursos, habilidades para aplicar el sentido de la urgencia, habilidades para aplicar medidas estratégicas, capacidad para laborar bajo presión y habilidades para establecer prioridades.
  - c. Competencias operativas: comprende: destrezas para operar máquinas, destrezas para el manejo de tecnologías, habilidades para detectar fallas y deficiencias, habilidades para el mantenimiento de máquinas y equipos y capacidad para introducir mejoras laborales.
  - d. Competencias diferenciadoras: incluye habilidades para aplicar conocimiento especializado, habilidades para resolver problemas, habilidades para incrementar la producción, orientación para lograr la excelencia, habilidades para la innovación y capacidad para seleccionar estrategias.

### 1.3. Criterios para la definición de competencias

Para determinar las cualidades que se han de valorar en el empleado, la primera acción que la empresa debe realizar es examinar o analizar el puesto. Chiavenato (2002) indica que el análisis de puesto es un proceso sistemático de recolección de información que identifica las tareas, los deberes, los requisitos

y las responsabilidades del puesto, en relación con los conocimientos y habilidades de la persona que deberá ocuparlo desde el punto de vista intelectual, físico y de condiciones de trabajo. La manera más adecuada de recabar esta información, es mediante la conformación de un panel de expertos, que no es más que un grupo de personas especializadas que desempeñan cargos jerárquicos superiores al puesto que se examina y que poseen una vasta experiencia y dominio en su ejercicio profesional.

Luego debe ocurrir, la identificación de un grupo de personas ocupantes del puesto analizado, que ya presentan algunas o todas las características de desempeño que se desea evaluar en otros empleados. Se deben realizar reuniones entre el panel de expertos y el grupo de ocupantes del puesto en cuestión, para recoger sus opiniones acerca de cuáles características personales contribuyen al éxito, además de especificar los criterios de desempeño esperados en el puesto. El panel de expertos podrá identificar, mediante la entrevista de incidentes críticos, a cada uno de los ocupantes con desempeño superior y con desempeño adecuado, a fin de obtener una descripción detallada de las ideas, acciones e interacciones que han permitido a cada uno de ellos alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño esperado. Aquellas características que aparecen en las descripciones de los ocupantes con un alto y mediano desempeño, constituyen las competencias genéricas y técnicas requeridas en el puesto de trabajo.

#### **1.4. Importancia de valorar las competencias**

Chiavenato (2002) expresa que evaluar las competencias constituye un proceso donde se juzga el valor, la excelencia y/o cualidades del trabajador al ejecutar sus tareas, Levy-Levoyer (1997) alude que las competencias proporcionan información referente a las necesidades de los puestos de trabajo. Manifiesta que la valoración puede conducir a la empresa a obtener mayor provecho del potencial de sus empleados; ya que el objetivo principal será asociarlas perfectamente con las aptitudes y el perfil de personalidad requerido en los recursos individuales. Permite identificar las que resulten necesarias para el desarrollo de determinadas tareas, además del potencial de adquisición propio de cada individuo.

Por otro lado, el citado autor afirma que tomar en cuenta las competencias presenta una creciente importancia, ya que desde el punto de vista empresarial, la organización se encuentra en la necesidad de hacer un inventario de las características de su personal; y desde el punto de vista del individuo, él mismo puede gestionar su propia carrera profesional, obteniendo así la empresa mayor provecho de sus talentos para la productividad y posicionamiento estratégico. Desde esta perspectiva, valorar las competencias puede ayudar a determinar, si en realidad el trabajador puede resultar igual de productivo en su puesto, o realizar otras actividades que pudiera ser capaz de ejecutar sin ningún tipo de inconvenientes. Ello permitiría detectar la existencia de personas que no cumplen los requisitos, ni poseen las

cualidades y/o habilidades para realizar las labores correspondientes a sus puestos, por lo cual se necesitaría planificar la capacitación respectiva para alcanzar resultados óptimos.

## **2. Aspectos metodológicos**

Este estudio según su fin se enmarcó dentro de las investigaciones de tipo aplicada, en razón de que el propósito se centró en la determinación de un conjunto de competencias para el personal operativo del sector automotriz, con el fin de mejorar su actuación laboral. Para definir la población se tomó como marco referencial a las empresas del sector automotriz: Lumovil C.A y Servicios Mecánicos de Occidente C. A (Servimoca), de los concesionarios Renault, ubicadas en Maracaibo, estado Zulia. Los sujetos de estudio estuvieron representados por 6 personas, quienes ejercían cargos de Jefe de Taller y Gerentes del Departamento de Servicios de las citadas organizaciones. Estas 6 personas constituyeron un panel de expertos; es decir especialistas calificados, con conocimientos y pleno dominio en las áreas a evaluar, y los encargados de identificar las competencias técnica y genéricas requeridas para un desempeño óptimo de los operarios, utilizando como soporte los respectivos análisis y descripciones de los puestos de técnicos mecánicos y asistentes administrativos,

Se consideraron dos dimensiones de la variable: competencias; estas fueron: competencias genéricas y técnicas; cada una con sus respectivas subdimensiones e indicadores (Cuadro 1).

**CUADRO I**  
*Operacionalización de la Variable: Competencias*

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Competencias Genéricas	Competencias de Logro y Acción	Motivación al Logro Interés por Orden y calidad Iniciativa Espíritu Emprendedor Integridad Personal
	Competencias de Ayuda y Flexibilidad	Normas de Seguridad Comunicación Efectiva Flexibilidad
	Competencias de Influencia	Sensibilidad Interpersonal Cap. para la Autoevaluación Disciplina
	Competencias Cognitivas	Conocimiento Organizativo Aprendizaje Continuo Búsqueda de Información
	Competencias de Eficacia Personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Compromiso con la Empresa Trabajo en Equipo Respeto a las Personas Responsabilidad
Competencias Técnicas	Competencias Técnico Profesionales	Formación para el Trabajo Hab. para Introducir Cambios Cap. para Redactar Informes Cap. para Evaluar Opciones
	Competencias para la Ejecución de Estrategias	Cap. para Optimizar Recursos Sentido de Urgencia Hab. para Medidas Estratég. Cap. para Laborar bajo Pres. Hab. Establecer Prioridades
	Competencias Operativas	Destrezas para Operar Máq. Destrezas Manejo de Tecnol. Detección Fallas y Deficienc. Hab. Mantenimiento Máquinas Cap. para Introducir Mejoras
	Competencias Diferenciadoras	Conocimiento Especializado Hab. para Resolver Problemas Hab. para Incrementar Produc. Orientación para la Excelencia Hab. para la Innovación Cap. Seleccionar Estrategias

Fuente: Soporte teórico.

Para la recolección de la información se elaboró un instrumento denominado "Guía para el Panel de Expertos", conformado por 40 ítems, categorizados así: 20 que correspondieron a las competencias genéricas y 20 a las técnicas; cada una con su respectiva definición para asegurar igualdad en su interpretación por parte de los 6 expertos, quienes eran los responsables de responder el mencionado instrumento; se utilizaron 3 categorías de respuestas que fluctuaron entre 01 y 03 puntos de la siguiente manera: Alta Exigencia (AE), Mediana Exigencia (ME) y Baja Exigencia (BE), para el desempeño laboral exitoso de los puestos de: técnico mecánico y asistente administrativo del sector automotriz, de acuerdo con el baremo (Cuadro 2).

La validez de contenido del instrumento: Guía para el Panel de Expertos, se llevó a cabo mediante la técnica de Juicios de Especialistas. Para tal fin se procedió a consultar a investigadores expertos familiarizados con los tipos de competencias y su pertinencia con la información contemplada en el documento: análisis y descripción de tareas para los cargos de técnico mecánico y asistente administrativo del Departamento de Servicios de las empresas au-

tomotrices. Los especialistas hicieron las observaciones pertinentes y se elaboró el instrumento definitivo con las características anteriormente citadas. El valor alcanzado para la confiabilidad fue de 0.92, obtenido mediante el cálculo de coeficiente de Cronbach.

### 3. Análisis de resultados

Para el análisis de los resultados se utilizó una estadística de igual naturaleza a la del método empleado; en ese sentido los datos fueron procesados mediante la elaboración de cuadros de doble entrada según los valores obtenidos por totales de preguntas, indicadores y categorías establecidas de acuerdo con el baremo elaborado. Las técnicas estadísticas empleadas fueron las medidas de tendencia central (medias aritméticas, frecuencia, porcentajes).

#### 3.1. Dimensión: competencias genéricas

En el Cuadro 3 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento dirigido al panel de expertos, para determinar las competencias genéricas requeridas en el personal operativo que labora en los concesionarios Renault de Maracaibo, para los

CUADRO 2  
Baremo para Valorar las Respuestas

Puntajes	Categorías	Interpretación
1-1.99	Baja exigencia	Se requiere en grado mínimo para un desempeño básico
2-2.99	Mediana exigencia	Se requiere en grado promedio para un desempeño mediano
3-3.99	Alta exigencia	Se requiere en grado elevado para un desempeño óptimo

Fuente: Estadística escala del instrumento aplicado.

CUADRO 3  
Resultados Obtenidos Dimensión: Competencias Genéricas

Subdimensión	X Ítems (Indicadores)					X Indic.	Categoría	
Competencias de Logro y Acción	1 3.75	2 2.00	3 2.75	4 2.00	5 2.50	2.60	Mediana exigencia	
Competencias de Ayuda y Servicio	6 3.25	7 3.00	8 2.25			2.83	Mediana exigencia	
Competencias de Influencia	9 1.75	10 2.25	11 2.50			2.16	Mediana exigencia	
Competencias Cognitivas	12 1.50	13 3.25	14 2.00			2.25	Mediana exigencia	
Competencias de Eficacia Personal	15 2.25	16 2.50	17 2.75	18 3.75	19 2.75	20 3.25	2.87	Mediana exigencia

Fuente: Datos del instrumento.

puestos de trabajo: técnico mecánico y asistente administrativo.

Se observa en el Cuadro 3 que la subdimensión: Competencias de Logro y Acción se ubicó con un puntaje promedio de 2.60, en la categoría mediana exigencia. Los indicadores (competencias) correspondientes a esta subdimensión lograron valores en el siguiente orden de exigencia: (1) actitudes hacia la motivación al logro con 3,75 ptos.; (2) capacidad para la iniciativa con 2.75; (3) valores hacia la integridad con 2.50 ptos. y (4) disposición hacia un espíritu emprendedor y preocupación (valores) por el orden y la calidad, con 2.00 cada una de promedio.

En relación con la subdimensión: Competencias de Ayuda y Servicio necesarias para la ejecución de la labor diaria en los puestos de técnico mecánico y asistente administrativo, obtuvo un promedio de 2.83 puntos, categoría mediana exigencia para su desempeño. Las competencias que la componen se situaron en el siguiente orden de pun-

tuación: capacidad para la comunicación efectiva con 3.25 ptos., categoría mediana exigencia; actitud para aplicar normas de seguridad industrial 3.00 y valores para la flexibilidad con un promedio de 2.25, categoría mediana exigencia para el ejercicio profesional del personal que labora en las organizaciones tomadas como marco referencial.

Para la subdimensión: Competencias de Influencia; su promedio general fue de 2.16, categoría mediana exigencia. Los indicadores referidos a esta subdimensión obtuvieron una media de 2.50 para la competencia: actitud para la disciplina; 2.25 para la competencia capacidad para asumir la autoevaluación y 1.75 para el indicador: actitud para la sensibilidad interpersonal, significa que esta última cualidad tiene baja exigencia para el cumplimiento de las tareas operativas dentro de las empresas automotrices.

Al promediar los valores obtenidos para la subdimensión: Competencias Cognitivas se determinó que su media

general fue de 2,25 pts. y los indicadores (competencias) que la conformaron fueron: disposición para el aprendizaje continuo con un valor promedio de 3.25 puntos; capacidad para la búsqueda de información y capacidad para el conocimiento organizativo con 2.00 y 1.50 puntos respectivamente.

La subdimensión: Competencias de Eficacia Personal, se observa en el Cuadro 3 que presentó un valor general de 2.87, muy cerca (límite superior) de la categoría alta exigencia. Las competencias (indicadores) que la conformaron estuvieron en el siguiente orden de exigencia: (1) capacidad para laborar en equipo con 3.75; (2) valores hacia la responsabilidad con 3.25; (3) actitud de compromiso con la empresa y valores de respeto hacia las personas, cada una con un puntaje de 2.75; (4) capacidad para tener confianza en sí mismo, con

2.50 puntos y (5) capacidad de autocontrol con 2.25 de promedio.

Al jerarquizar los resultados obtenidos de acuerdo con los puntajes alcanzados, se tienen las siguientes posiciones (Cuadro 4): en la primera posición se ubican las competencias: actitudes hacia la motivación al logro y capacidad para trabajar en equipo, ambas con 3.75 puntos, criterio alta exigencia. En la segunda opción estuvieron: valores hacia la responsabilidad, disposición para el aprendizaje continuo y capacidad para la comunicación efectiva, con promedios cada una de 3.25 puntos. Le sigue a continuación, las competencias de actitudes para aplicar normas de seguridad, con 3.00 puntos de promedio logrado. En el cuarto lugar se hallan las competencias de: valores de respeto hacia otras personas, actitud de compromiso con la empresa y capacidad

CUADRO 4  
Resultados Jerarquizados Competencias Genéricas

Competencias (Indicador)	X	Jerarquía	Subdimensión
Actitudes hacia la Motivación al Logro	3.75	1	C. de Logro y Acción
Capacidad para Trabajar en Equipo	3.75	1	C. de Eficacia Personal
Valores hacia la Responsabilidad	3.25	2	C. de Eficacia Personal
Disposición para el Aprendizaje continuo	3.25	2	C. Cognitiva
Capacidad para tener Comunicación Efectiva	3.25	2	C. de Ayuda y Servicio
Actitudes para aplicar Normas de Seguridad	3.00	3	C. de Ayuda y Servicio
Valores de Respeto hacia otras Personas	2.75	4	C. de Eficacia Personal
Actitudes de Compromiso con la organización	2.75	4	C. de Eficacia Personal
Capacidad para la Iniciativa	2.75	4	C. de Logro y Acción
Capacidad para tener Confianza en sí mismo	2.50	5	C. de Eficacia Personal
Valores hacia la Integridad	2.50	5	C. Logro y Acción
Actitudes para la Disciplina	2.50	5	C. de Influencia

Fuente: Datos del instrumento.

para asumir iniciativas con 2.75 de puntos; mientras que en la quinta posición se encuentran: capacidad para tener confianza en sí mismo, valores hacia la integridad personal con 2.50 puntos. Luego entre los últimos puntajes se sitúan las competencias de: capacidad para asumir la autoevaluación, valores para la flexibilidad, capacidad para el autocontrol, disposición hacia un espíritu emprendedor, capacidad para la búsqueda de información y preocupación (valores) por el orden y la calidad, con valores de 2.25 y 2.00 respectivamente.

**3.2. Dimensión competencias técnicas**

En el Cuadro 5, se muestran los resultados alcanzados según la opinión del panel de expertos, para las competencias técnicas requeridas en los trabajadores del nivel operativo del sector automotriz, para su desempeño eficiente. Se observa que la media aritmética para la subdimensión: Competencias Técnico-Profesionales fue de 2.62, ubicándose en la categoría de mediana exigencia según el baremo del Cuadro 2. Entre las

competencias (indicadores) que la constituyeron se encuentran (1) habilidad para la formación en el trabajo, con un puntaje alcanzado de 3.50; (2) habilidades para introducir cambios, 3.00 de valor; (3) capacidad para redactar informes técnicos con una media aritmética de 2.25 lograda y (4) capacidad para evaluar opciones técnicas con 1.75 puntos.

En relación con la subdimensión: Competencias para la Ejecución de Estrategias, obtuvo un promedio general de 2.15. Las competencias correspondientes a esta subdimensión se ubicaron en el siguiente orden de exigencia para el desempeño de las tareas operativas: (1) capacidad para optimizar recursos y habilidades para establecer prioridades, ambas con 2.50 de promedio; (2) capacidad para laborar bajo presión con 2.25 puntos y en tercer lugar (3) se encontraron: habilidades para aplicar medidas estratégicas y para el sentido de la urgencia, con una media para ambas de 1.75, siendo los indicadores que presentaron promedios correspondientes a un grado mínimo para

**CUADRO 5**  
*Resultados Obtenidos Dimensión: Competencias Técnicas*

Subdimensión	Ítemes (Indicadores)					X Indic.	Categoría
Competencias Técnico-Profesionales	21	22	23	24		2.62	Mediana exigencia
Competencias para la Ejecución de Estrategias	25	26	27	28	29	2.15	Mediana exigencia
Competencias Operativas	30	31	32	33	34	2.70	Mediana exigencia
Competencias Diferenciadoras	35	36	37	38	39	2.79	Mediana exigencia
	3.25	3.25	2.75	3.00	2.50	2.00	

Fuente: Datos del instrumento.

un desempeño básico en el rendimiento de las tareas.

Para la subdimensión: Competencias Operativas, su media fue de 2.70, categoría mediana exigencia. Sus indicadores estuvieron en el siguiente orden: (1) destrezas para operar máquinas con valor promedio de 3.50; (2) destrezas para el manejo de la tecnología y habilidades para detectar fallas y deficiencias con 2.75 cada una; (3) habilidades para el mantenimiento de máquinas y equipos y capacidades para introducir mejoras mecánicas, presentaron ambas un valor promedio de 2.25 puntos para un desempeño mediano.

Asimismo para el indicador: Competencias Diferenciadoras, el resultado fue el siguiente: valor promedio 2.79. Las competencias agrupadas en este indicador según el orden de exigencia para su desempeño fueron: (1) habilidades para aplicar conocimientos especializados y para resolver problemas, obtuvieron una media de 3.25, categoría alta exigencia para un desempeño optimo; (2) las competencias de orientación para lograr la excelencia, logró un promedio de 3.00; (3) luego le siguen las competencias: habilidades para incrementar la producción con una media de 2.75; (4) las habilidades para la innovación con 2.50 y (5) la última competencia relacionada con las capacidades para seleccionar estrategias presentó, 2.00 de promedio.

Al jerarquizar las competencias técnicas según los valores obtenidos, se logró el siguiente orden de exigencias (Cuadro 6) para del personal de las empresas del sector automotriz del estado

Zulia. En el nivel más alto se encuentran las competencias: habilidad para aplicar la formación en el trabajo y destrezas para operar máquinas con un puntaje ambas de 3.50, ocupando la primera posición; seguidamente en la segunda jerarquía se encuentra con un valor de 3.25, las competencias habilidades para aplicar conocimiento especializado y para resolver problemas. En la tercera posición se ubican: habilidades para introducir cambios y orientación para la excelencia, competencias que lograron alcanzar en su valor promedio 3.00 puntos. En el orden de exigencias requeridas, continúan las competencias: destrezas para manejar la tecnología, habilidades para incrementar la producción y detectar fallas y deficiencias cada una con 2.75 puntos.

Por otro lado, aparece en el Cuadro 6, en el orden de exigencias número cinco las competencias: habilidades para la innovación, capacidad para optimizar recursos y habilidades para establecer prioridades con valores de 2.50 puntos. La siguiente posición le corresponde al lugar número 6, con puntuaciones de 2.25 a las siguientes competencias: capacidad para laborar bajo presión, para redactar informes técnicos, habilidad para el mantenimiento de equipos y capacidad para introducir mejoras técnicas con 2.00 puntos de media. Por último, se ubican las competencias de capacidad para seleccionar estrategias con 2.00 y capacidad para evaluar opciones, habilidades para aplicar el sentido de urgencia y capacidad para aplicar medidas estratégica con 1.75 puntos cada una.

**CUADRO 6**  
**Resultados Jerarquizados: Competencias Técnicas**

Competencias (Indicador)	X	Jerarquía	Subdimensión
Habilidades para aplicar la Formación en el Trabajo	3.50	1	C. Técnico- Profesional
Destrezas para operar Máquinas	3.50	1	C. Operativas
Habilidades para aplicar Conocimiento Especializado	3.25	2	C. Diferenciadoras
Habilidades para Resolver Problemas	3.25	2	C. Diferenciadoras
Habilidades para Introducir Cambios	3.00	3	C. Técnico-Profesional
Orientación para Lograr la Excelencia	3.00	3	C. Diferenciadoras
Destrezas para el Manejo de la Tecnología	2.75	4	C. Operativas
Habilidades para incrementar la Producción	2.75	4	C. Diferenciadoras
Habilidades para detectar Fallas y Deficiencias	2.75	4	C. Operativas
Habilidades para la Innovación	2.50	5	C. Diferenciadoras
Capacidad para Optimizar Recursos	2.50	5	C. para la Ejecución de Estrategias
Habilidades para Establecer Prioridades	2.50	5	C. para la Ejecución de Estrategias

Fuente: Datos del instrumento.

#### 4. Discusión de resultados

Al discutir los resultados (promedio general) de los datos obtenidos para las competencias genéricas y técnicas (Cuadros 4 y 6), se puede indicar que el panel de expertos no se inclinó por alguna subdimensión en particular, pues las sumatorias de todas estas competencias obtuvieron valores para la categoría de mediana exigencia, sus promedios oscilaron entre 2.15 ptos. para la subdimensión: competencias técnicas para la ejecución de estrategias, y 2.87 ptos. correspondientes a las competencias genéricas para la eficacia personal. Ello significa que se requiere de un conjunto de cualidades (conocimiento, capacidades, habilidades, destrezas, valo-

res) que son determinantes para que el empleado asuma un comportamiento laboral adecuado y en consecuencia, un desempeño óptimo. Al respecto Mertens (1996) indica que las competencias se relacionan con las actividades laborales de las personas en las empresas. Constituyen conductas asociadas que pueden ser comunes a puestos diferentes (Pereda y Berrocal, 1999). Son comportamientos observables en el entorno laboral que son necesarios y requeridos por el trabajador (Dalziel y otros, 1996). Son características que permiten predecir la actuación de los empleados y no pueden estar sesgadas por factores de raza, sexo o elementos socioeconómicos (Benavides, 2002).

Asimismo al jerarquizar las puntuaciones alcanzadas (Cuadros 4 y 6), se determinó que las competencias genéricas con mayores promedios fueron: actitudes hacia la motivación al logro, la cual se refiere a la necesidad por realizar bien las tareas. Robbins (2000) indica que las personas con alta necesidad de logro luchan por ejecutar sus asignaciones de una manera óptima, superan obstáculos, sienten que el éxito o fracaso se debe a sus propias acciones (locus de control interno); buscan sobrepasar una medida de excelencia. Los estándares pueden ser los propios rendimientos alcanzados en otras tareas o una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otras (competitividad) ideas y metas personales que el mismo trabajador se haya planteado (creatividad) y que nadie antes había implantado para producir cambios (innovación).

La capacidad para trabajar en equipo, fue otra de las competencias que se ubicaron en la posición N° 1 en la jerarquía. Significa que para el panel de expertos, las personas que asumen los cargos de técnico mecánico y asistentes de administración (cargos operativos), requieren de capacidades para trabajar en colaboración unos con otros, aplicando los conocimientos necesarios para lograr un trabajo efectivo. Al respecto Holpp (2002:10) manifiesta que trabajar en equipo constituye factor de éxito organizacional, ya que incluye, entre otros aspectos, la sinergia que no es más que “el resultado de una serie de interacciones que hacen que el total sea mayor que la suma de sus partes. Significa, que los miembros de un equipo cooperan de cierta manera para obtener

juntos mejores logros que si cada uno de ellos trabajara individualmente”. Es así como el trabajo en equipo constituye en este III milenio, sin lugar a dudas, una cualidad de imperiosa necesidad en los trabajadores para que se consolide en las empresas, un clima orientado hacia la verdad, la credibilidad, colaboración, visión compartida y los verdaderos valores hacia el logro de objetivos de equipos.

Otras de las competencias que el panel de experto consideró como de alta exigencia fueron: los valores hacia la responsabilidad, lo cual indica que el empleado en la ejecución de tareas y funciones, debe tener la capacidad de saberse responder primero a sí mismo desde su conciencia; sin que líder alguno intervenga para que ello se de, sin presiones; con verdadera espontaneidad debe cumplir con las tareas señaladas en su hoja de descripción de cargos. En síntesis es, con base en los valores personales, ser dueño de sí mismo para responder de manera voluntaria a todos las actividades asignadas por cada uno de los miembros del contexto interno y externo organizacional.

La actitud de disposición para el aprendizaje continuo, constituyó otras de las competencias que alcanzaron valores para la categoría de alta exigencia, para desempeñar las tareas de técnicos mecánicos y asistentes administrativos de los departamentos de servicios de las empresas automotrices. Hace alusión a la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento humano. Una actitud positiva para el aprendizaje, orienta el desarrollo de competencias del empleado y es un

proceso cuyo éxito depende de la motivación e interés del propio trabajador. Implica todas aquellas acciones dirigidas hacia el desarrollo y la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento de las funciones operativas hacia el logro de sus objetivos personales y profesionales.

Otras de las competencias que ocuparon los puestos de alta exigencia fue la capacidad para la comunicación efectiva, como parte del sistema nervioso de los individuos y de la empresa misma. Ariza, Morales y Morales (2004:268) señalan que, para lograr en las organizaciones eficacia, sus miembros han de ser competentes para emplear la comunicación, la cual comprende el flujo de la información que se produce en el lugar de trabajo. Son mensajes relacionados con las orientaciones y sugerencias entre jefes y empleados; entre los miembros de las unidades operativas o miembros del mismo nivel jerárquico para realimentar los procesos y procedimientos operativos.

Por último, el panel de expertos señaló como de alta exigencia: a la actitud en la aplicación de normas para la seguridad y salud en el trabajo. Esta competencia alude al desarrollo de una cultura personal y organizacional, para la puesta en práctica de un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, minimizar las enfermedades laborales, hacer buen uso del tiempo libre y aprovechar al máximo el descanso; todo ello en beneficio de la seguridad y salud laboral para una buena cali-

dad de vida de los empleados. Estos aspectos se encuentran documentados en la Ley Orgánica de Protección, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT), la cual entró en vigencia, en julio de 2005; y contempla responsabilidades y sanciones civiles, administrativas y penales severas en el caso de su incumplimiento.

El resto de las competencias genéricas, aunque alcanzaron valores para la categoría de mediana exigencia, interpretada en el baremo (Cuadro 2), como requeridas en grado promedio para un desempeño mediano, son igualmente importantes, ya que el miembro operativo requiere, para asumir una conducta adecuada en su entorno laboral, características tales como: valores de respeto hacia las demás personas, capacidad de iniciativa, compromiso con la organización, capacidad de autoconfianza, valores de integridad profesional. Todo esto le permite emprender acciones, mejorar resultados, crear oportunidades para ejecutar actividades y tareas, elegir el enfoque adecuado para la ejecución de un trabajo, resolver problemas en situaciones difíciles, complejas o críticas. Además, podrá abordar nuevos retos o conflictos, con una actitud de confianza en sus propias habilidades y puntos de vista, buscar nuevas responsabilidades, comunicarse cuando no esta de acuerdo con sus superiores, clientes y demás personas, para expresar su posición de una forma clara, precisa y con seguridad.

Al discutir los resultados alcanzados para las competencias técnicas, requeridas para alcanzar un desempeño exitoso en los concesionarios Renault

de Maracaibo, el panel de expertos seleccionó como las de mayor exigencia a las siguientes: habilidades para aplicar la formación en el trabajo; se trata no sólo de obtener, sino de la capacidad para aplicar los conocimientos necesarios en la realización de las tareas, teniendo como meta la obtención de objetivos, de acuerdo con los estándares fijados en el análisis y descripción de puestos fijados por los concesionarios del sector automotriz, para la prestación de un servicio óptimo.

Las destrezas para operar máquinas, fue otra competencia técnica señalada por los expertos; se alude a los saberes prácticos los cuales demandan la adquisición de destrezas y procedimientos para ejecutar diversas tareas. Implica practicar los conocimientos para la actualización en el trabajo. Aunada a estas destrezas, los especialistas señalaron además, la necesidad de poseer habilidades para aplicar conocimiento especializado, en un grado elevado para una actuación óptima. Este conocimiento se enfoca a toda información teórica utilizada, para lograr un desempeño eficaz. Se orienta hacia la necesidad de obtener información amplia y concreta, según lo especificado en el manual de cargos. Incluye aspectos relativos al razonamiento para comprender y utilizar las técnicas, metodologías y procedimientos existentes para alcanzar las metas relativas al trabajo.

Por otro lado, el conocimiento especializado debe ir acompañado de habilidades para resolver problemas y para introducir cambios operativos. Ambas competencias designadas como de alta exigencia, se refieren a las habili-

dades entendidas como aptitudes presentes en el trabajador, las que deben ser desarrolladas mediante el aprendizaje continuo, para resolver problemas a través de la evaluación de las opciones, teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos de la situación y de las alternativas analizadas para tomar las decisiones que más convenga a la unidad operativa y a la propia organización.

Bajo esa perspectiva, en la medida en que se introduzcan los cambios que se necesitan para la productividad individual y organizacional, se estará orientando en dirección a lograr la excelencia del sistema empresarial. La competencia del desarrollo de habilidades para la excelencia, conduce a los miembros operarios a fijarse objetivos y metas retadoras, para alcanzar resultados de alto impacto, solicitar la evaluación permanente del rendimiento laboral para la correspondiente realimentación y ayuda en aquellos casos, donde sea necesario para garantizar un desempeño superior.

Asimismo, en esta era de la información, la orientación hacia la excelencia supone también, la presencia de habilidades para el manejo de la tecnología, competencia señalada por el panel de expertos como de mediana exigencia (2.75 puntos) para el desempeño de puestos operativos. Estas habilidades permiten transformar información dispersa en conocimiento productivo (principal desafío de las empresas actuales), mediante la digitalización de los documentos para disponer de insumos de manera inmediata. Un sistema de información operativa, supone para el empleado, la oportunidad de adquirir nuevas habilidades técnicas para la reali-

mentación de su propio desempeño y el rendimiento general de la empresa.

Por otro lado, el desarrollo de destrezas y habilidades para el manejo de recursos tecnológicos aportan además, competencias técnicas importantes en el personal para el incremento de la producción operativa, mediante la detección de fallas y deficiencias, las cuales requieren a su vez de conocimientos para establecer prioridades y para la innovación. Estas se enfocan en generar opciones, identificar prioridades, organizar actividades en el cumplimiento de las tareas descritas en el manual de organización, superar dificultades personales y asegurarse de que los problemas sean resueltos para conseguir los resultados planificados.

En adición a todo lo aludido, se hace necesario mencionar, que existen otras competencias técnicas señaladas por los jueces expertos como de mediana exigencia, con valores promedios de 2.25 puntos. Entre ellas se encuentran: capacidad para laborar bajo presión, para redactar informes técnicos, para el mantenimiento de equipos, los cuales aportan al empleado habilidades y actitudes para adoptar un comportamiento deseable, visualizando el impacto de sus tareas y acciones, pensando con orientación hacia el futuro en línea con los objetivos de las empresas.

## Conclusiones

De los resultados anteriormente analizados y en concordancia con el propósito de investigación formulado, se derivan las siguientes conclusiones:

a. Las competencias genéricas señaladas por el panel de expertos,

como de alta exigencia para lograr un desempeño laboral óptimo de los técnicos mecánicos y asistentes administrativos del sector automotriz, fueron: actitud hacia la motivación al logro, capacidad para trabajar en equipo, valores hacia la responsabilidad, disposición para el aprendizaje continuo, capacidad para la comunicación efectiva y actitudes para aplicar las normas de seguridad industrial. Asimismo las de mediana exigencia señaladas por el panel de expertos fueron: valores de respeto hacia las demás personas, actitud de compromiso con la organización, capacidad para la iniciativa y para tener confianza en si mismo, valores de integridad personal, actitudes para la disciplina, capacidad para la autoevaluación valores para la flexibilidad, entre las que alcanzaron los valores más altos.

b. El análisis de las competencias técnicas requeridas, como de alta exigencia por el personal operario que labora en las empresas del sector automotriz, para su eficiente desempeño fueron: habilidades para aplicar la formación en el trabajo, destrezas para operar máquinas, habilidades para aplicar el conocimiento especializado, resolver problemas, introducir cambios y orientación para lograr la excelencia. Las de mediana exigencia fueron: destrezas para el manejo de la tecnología, habilidades para detectar fallas y deficiencias, para incrementar la producción, optimizar recursos, para la innovación, establecer prioridades, laborar bajo presión, re-

dactar informes técnicos y para el mantenimiento de equipos.

Se puede establecer como conclusión general, que se requiere una combinación, en grado elevado (alta exigencia) de competencias tanto genéricas como técnicas, para lograr en los trabajadores operativos, un cumplimiento eficiente de las tareas, actividades y funciones, constituyéndose esto último en un criterio válido para evaluar su desempeño profesional.

Con base en las conclusiones se recomienda (a) promover una cultura or-

ganizacional donde se fomente, entre otros procesos, el desarrollo de las competencias genéricas y técnicas para lograr un desempeño eficiente del personal operativo; (b) sensibilizar a los líderes del nivel superior de las empresas automotrices, para el diseño, implantación y evaluación de un programa de desarrollo profesional, dirigido a todo el personal operativo de la empresa, con el propósito de dotarles de las respectivas competencias en función de los requerimientos establecidos en las correspondientes descripciones de puestos.

### Referencias bibliográficas

- Ariza, J., Morales, A. y Morales, E. (2004). **Dirección y Administración Integrada de Personal**. McGraw-Hill, Madrid.
- Benavides Espíndola, O. (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. McGraw-Hill. Bogotá.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). **Las Competencias. Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos**. HayGroup, Deusto, España.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. McGraw-Hill, Bogotá.
- Gil, I., Ruiz, L. y Ruiz, J. (1997). **La Nueva Dirección de Personas en la Empresa**. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Holpp, L. (2002). **Dirija el Mejor Equipo de Trabajo**. McGraw-Hill, HayGroup, Madrid.
- Levy-Levoyer (1997). **Gestión por Competencias**. Gestión2000. España.
- Mertens, L. (1996). **Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos**. Editorial Cinterfor, Montevideo.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). **Gestión de Recursos Humanos por Competencias**. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid.
- Robbins, S. (2000). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Thomas, M. (2004). **Máster de Recursos Humanos. Construir un Equipo de Éxito: Motivar, Responsabilizar y Liderar**. Deusto, España.
- Villegas, J. (1996). **Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodología**. Editorial Texto, Venezuela.