



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2735>

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Revisión

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

Analysis and Proposal of a Management Model of Human Talent Competencies in the Southern Regional Electric Company

Análise e Proposta de um Modelo de Gestão de Competências do Talento Humano na Companhia Elétrica Regional Sul

María Cristina Moreira Sarmiento ^I
mcmoreira@tecnologicosudamericano.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9850-3703>

Jessica Andrea Paucar-Quishpe ^{II}
jessica.paucar@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2098-3505>

Correspondencia: mcmoreira@tecnologicosudamericano.edu.ec

***Recibido:** 29 de marzo del 2022 ***Aceptado:** 18 de abril de 2022 * **Publicado:** 16 de mayo de 2022

- I. Magíster en Gestión Empresarial, Ingeniero en Administración de Empresas, Docente en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, Loja, Ecuador.
- II. Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, Loja, Ecuador.

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica
Regional del Sur

Resumen

Se muestra un análisis del modelo de gestión basado en competencias con un contexto en el ámbito de las organizaciones: la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Se pretende llamar la atención sobre las dificultades de su implementación y sobre la importancia de que se aborden de manera rigurosa, sistemática y científica. De allí que se intenta realizar un análisis del conocimiento desde la Gerencia de los Recursos Humanos sobre la Evaluación del Desempeño, sino a contribuir con nuevas ideas para la implementación de un modelo innovador, como base para desarrollar el modelo de Gestión por Competencias en el ámbito gerencial de los recursos humanos.

Palabras clave: Empresa pública; Gestión por Competencias; Recursos Humanos; Evaluación del Desempeño.

Abstract

Analysis and Proposal of a Management Model for Human Talent Competencies in the Southern Regional Electric Company An analysis of the management model based on competencies is shown with a context in the field of organizations: human talent management, knowledge management and competency management. It is intended to draw attention to the difficulties of its implementation and the importance of addressing them in a rigorous, systematic and scientific manner. Hence, it is intended to carry out an analysis of the knowledge from the Human Resources Management on Performance Evaluation, but to contribute with new ideas for the implementation of an innovative model, as a basis for developing the Management by Competences model in the field human resources management.

Keywords: Public company; Skills Management; Human Resources; Performance evaluation.

Resumo

Análise e Proposta de Modelo de Gestão de Competências do Talento Humano na Companhia Elétrica Regional Sul Apresenta-se uma análise do modelo de gestão por competências com um contexto no campo das organizações: gestão do talento humano, gestão do conhecimento e gestão por competências. Pretende-se chamar a atenção para as dificuldades da sua implementação e a importância de as abordar de forma rigorosa, sistemática e científica. Assim, pretende-se realizar uma

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

análise do conhecimento da Gestão de Recursos Humanos sobre Avaliação de Desempenho, mas contribuir com novas ideias para a implementação de um modelo inovador, como base para o desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências na área de recursos humanos gerenciamento.

Palavras-chave: Empresa pública; Gestão de Competências; Recursos humanos; Avaliação de desempenho.

Introducción

El ser humano se destaca como el principal promotor del éxito en las organizaciones, dado su carácter estratégico en los tiempos actuales y venideros se considera una ventaja competitiva, que requiere una labor de fortalecimiento para responder a los nuevos retos de globalización. Sin embargo, no siempre ha sido así, los modelos de gestión desarrollados en el campo humano han sido habitualmente enfocados a actividades netamente operativas, siendo la principal preocupación de la antigua gerencia lograr la máxima eficiencia como única vía para alcanzar las metas de organización, dejando de lado el componente humano. (Domingo & Delgado, 2000)

La gestión por competencias representa un sistema que consolida un conjunto de fortalezas que contribuyen con el buen desempeño en el trabajo, mismo que plantea que cada empresa u organización posee características que las diferencian de las otras, pero además cada empresa posee factores que les permite establecer mecanismos similares de gestión que pueden ser implementados por los Directivos. (Camejo, 2008)

La capacidad efectiva identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse entre las demás, motivo por el cual el enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. (Domingo & Delgado, 2000)

La gestión de recursos humanos es un término general y contemporáneo utilizado para describir la gestión y el desarrollo de los empleados en una organización. También llamado administración de personal o talento, la administración de recursos humanos implica la supervisión de todo lo relacionado con la administración del capital humano de una organización. (Camejo, 2008)

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

El objetivo fundamental de la investigación es analizar la gestión de competencias en la Empresa Eléctrica Regional del Sur (EERSSA) para innovar sistema actual utilizado en la institución esperando mejorar los resultados en todos los aspectos concernientes a la empresa.

Los elementos del modelo ilustran la cualidad fundamental de una competencia, a saber, su relación directa con la estrategia institucional en el marco de un puesto de trabajo determinado. Se puede añadir, por tanto, que las competencias están ancladas en comportamientos observables, en el ejercicio de un oficio o profesión y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito de toda institución.

Definir ello fue tarea de muchos estudiosos. Uno de ellos, Benavides (2002), concluye:

....en dicho devenir, cada intento requiere el análisis y la construcción de una sólida base conceptual de identificación de competencias, que sea coherente con la realidad organizacional y los paradigmas impresos; en caso contrario, se torna imposible o distorsionado su uso y se cuestionaría la pretensión de contribuir a la implantación de una “gestión de competencias”, mucho menos podría tener los referentes conceptuales que permitan explicar cómo se desarrollan las competencias en un individuo y su impacto en el desempeño laboral (p. 33)

Desde el punto de vista histórico sobre el enfoque de competencias, se puede identificar que Parsons (1974), elaboró un esquema conceptual que permitió estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas que en esencia, consistían en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. A inicios de los años 60, David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: necesidad de logro/calidad de trabajo.

Siguiendo tal enfoque, se plantean los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, podrá seleccionarse a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro y, por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

Fleury, Leme y Glufke (2010), en su trabajo analizan las ventajas de las multinacionales de países emergentes. El artículo examina el proceso de internacionalización de 12 multinacionales brasileñas en base a una contextualización histórica, e identifica las ventajas y las desventajas comparativas del

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

país. Destaca que lo que se distingue en la internacionalización de las empresas brasileñas –y que caracteriza su forma propia de “caminar”– es el modelo de gestión que llevan a cabo, fundamentado en una combinación original de competencias organizacionales y estilo de gestión.

Por su parte Nordhaug (2010), en un texto denominado “Investing in Human Resource Planning: An International Study”, evalúa a los administradores de las empresas que ponen en práctica la planificación de recursos humanos. Esto se hace mediante el análisis de dos partes centrales de la planificación del personal: estrategias formales de gestión de recursos humanos y análisis de las necesidades de desarrollo de competencias. Los datos recogidos de 3,877 empresas en 21 países demuestran que nueve de cada 10 empresas realizan análisis de las necesidades de desarrollo de las competencias en cierta medida, mientras que todas las empresas de segundo nivel en la muestra han elaborado una estrategia de gestión de recursos humanos formal. Los resultados indican que los recursos tales como el tamaño, la presencia de un departamento de gestión de recursos humanos, y hasta cierto grado las consideraciones de costo-beneficio, son los determinantes principales para definir los acuerdos de planificación de recursos humanos.

Metodología

Dentro del proceso para la recolección de datos y desarrollo del trabajo de investigación, se aplicaron dos tipos de metodología inductiva y deductiva, aplicando los métodos se procedió con el desarrollo de la investigación donde se inicia con el levantamiento información estratégica, considerando variables que permitieron identificar la percepción del servidor público frente al manejo de la gestión del talento humano, considerando las competencias que les corresponden ejecutar en sus labores diarias.

En el estudio investigativo se consideran resultados con enfoque cualitativo y cuantitativo en donde se hace un análisis documental y se enmarca en determinar como el modelo de gestión basado en competencias afecta en los procesos de la institución, donde se pretende analizar el desempeño de un servidor público frente a los procesos organizacionales establecidos.

Se consideraron aspectos para poder recolectar información y poder interpretar los resultados como lo indica la señala en la Tabla 1.

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

Tabla 1. Competencias analizadas en la EERSSA

Competencias EERSSA
Trabajo en equipo
Liderazgo
Desarrollo de personas
Ejecución

Nota: Competencias en la Empresa Eléctrica Regional del Sur, Autoras, 2022

Población y Muestra

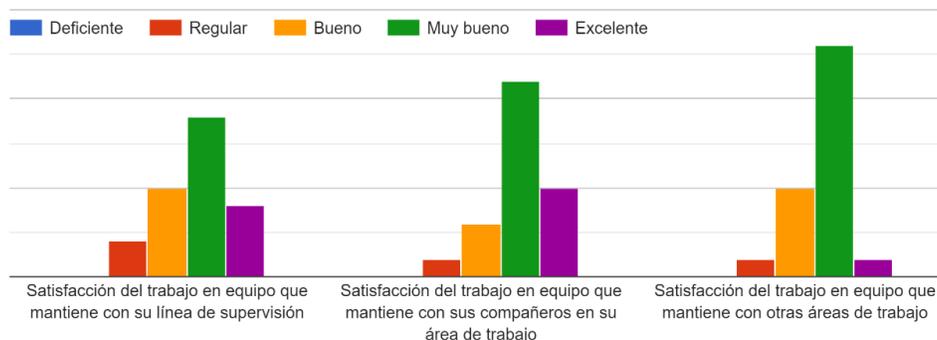
La población objeto de estudio se encuentra delimitado al segmento de mercado de los servidores y empleados públicos de la Empresa Eléctrica Regional del Sur de la ciudad de Loja, que cuenta con 500 hasta el mes de diciembre de 2021.

En cuanto al procedimiento para establecer la muestra se elige el método de muestreo proporcional de Lagares y Puerto (2001), el muestreo aplicado es el estratificado simple, donde todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Siendo el nivel de confianza de 95% y con un error muestral de 5%, una población objetivo de 500 servidores y empleados públicos de la Empresa Eléctrica Regional del Sur de la ciudad de Loja, dándonos una muestra de 120 servidores y empleados públicos.

Situación Actual

En el presente trabajo de investigación, luego de haber aplicado la técnica de investigación la encuesta a los servidores y empleados de la Empresa Eléctrica Regional del Sur, se consideraron los aspectos principales que se consideran en un modelo de gestión basado en competencias, para poder lograr análisis concretos en la institución seleccionada.

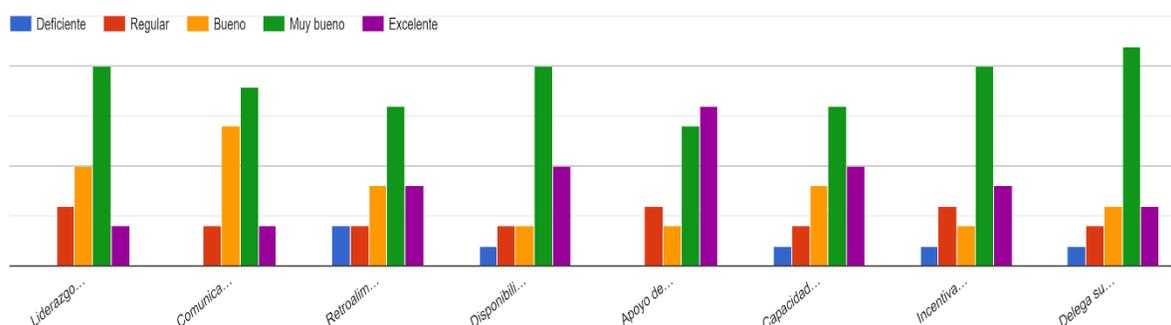
Figura 1. Trabajo en equipo



Análisis e Interpretación

Como se observa en la Figura 1, considerando las respuestas de los servidores y empleados de la EERSSA, se puede evidenciar que en su mayoría consideran como muy bueno la satisfacción del trabajo en equipo que mantienen con su línea de supervisión, al igual que la satisfacción del trabajo en equipo que mantienen con sus compañeros en su área de trabajo, y en un porcentaje del 90% con otras áreas de trabajo, lo catalogan como muy bueno.

Figura 2. Liderazgo

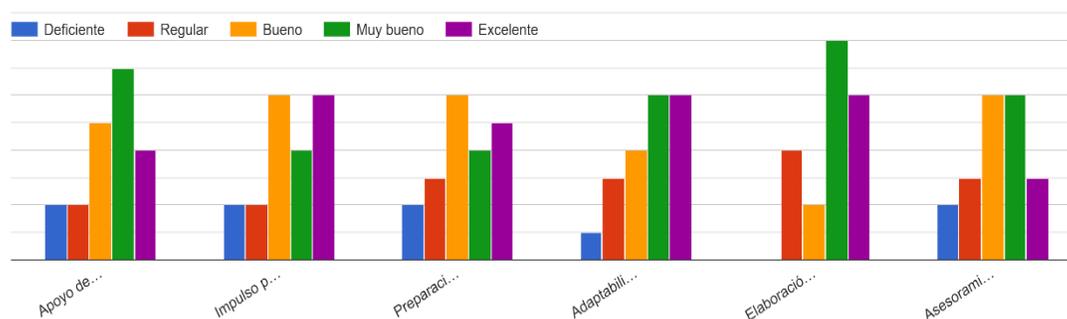


Análisis e Interpretación

Para interpretar la competencia de los empleados y servidores de la EERSSA, en referencia al liderazgo (Figura 2), consideran como muy bueno el liderazgo de su línea de supervisión, la comunicación efectiva dentro de su área de trabajo del trabajo en equipo que mantiene con otras áreas de trabajo, la retroalimentación de sus actividades por parte de su jefe inmediato, la disponibilidad y predisposición de apoyo por parte de su jefe inmediato, el apoyo de su jefe inmediato respecto a: permisos, licencias, vacaciones, comisión de servicios, la capacidad de su jefe inmediato para resolver problemas, los incentivos de su jefe inmediato a su crecimiento profesional, y muy bueno la delegación de su jefe inmediato las actividades de su competencia.

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

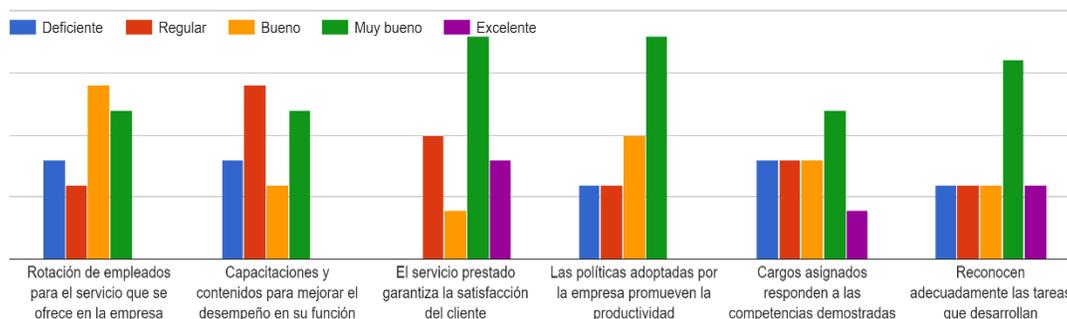
Figura 3. Desarrollo de Personas



Análisis e Interpretación

Visualizando la Figura 3, los servidores y empleados de la Empresa Eléctrica Regional del Sur de la ciudad de Loja, en el aspecto de la competencia de desarrollo de personas, manifestaron que este aspecto es muy bueno cuando se trata del apoyo de su jefe inmediato al desarrollo personal en su puesto de trabajo, el impulso para capacitación y obtener desarrollo personal, la preparación para ocupar un cargo de mayor nivel jerárquico; al adaptabilidad y flexibilidad a cualquier contexto, relación o situación de forma positiva, muy bueno cuando se trata de la elaboración y cumplimiento de un plan de acción en su puesto de trabajo, y el asesoramiento para su desarrollo personal y profesional.

Figura 4. Ejecución



Análisis e Interpretación

Considerando la figura 4, en base a la competencia de la ejecución, se menciona que es bueno la rotación de empleados para el servicio que se ofrece en la empresa, las capacitaciones y contenidos para mejorar el desempeño en su función, el servicio prestado garantiza la satisfacción del cliente, las políticas adoptadas por la empresa promueven la productividad, los cargos asignados responden a las competencias demostradas, reconocer adecuadamente las tareas que desarrollan dentro de la EERSSA, así mismo en este aspecto se puede analizar que en un porcentaje considerable la competencia de ejecución consideran los aspectos antes mencionados que es regular el manejo al interior de la institución.

Evaluación de la situación actual de la gestión de talento humano en la empresa

En la actualidad en la Empresa Eléctrica Regional del Sur, la gestión de talento humano no se basa en competencias, por lo que esto conlleva a que cada servidor y empleado no se desarrolle de manera adecuada dentro de su puesto de trabajo y por ende no alcance los objetivos del puesto mucho menos los institucionales.

Las herramientas y técnicas utilizadas en la administración del talento humano en la EERSSA, obedecen a un esquema de organización basado en funciones; sin embargo, el marco legal de la rama en mención ha evolucionado hacia la gestión organizacional por competencias. De esta manera, es imprescindible actualizar algunas de las herramientas de la gestión del talento humano que actualmente se usan y se describen a continuación:

- Manual de descripción y clasificación de puestos: El manual existente en la Empresas Eléctrica Regional del Sur es el compendio de los diferentes puestos que conforman la estructura empresarial, basado en las funciones de cada uno de ellos. Al respecto, se presenta las siguientes consideraciones:
- El Manual que se aplica actualmente fue aprobado en el año 2011, lo cual demuestra claramente una desactualización de las funciones y perfiles que actualmente se requieren en la empresa.
- No existe evidencia de la aplicación de perfiles de puestos por competencias. Por otro lado, no existe la descripción de competencias generales y específicas necesarias en la empresa, así como las requeridas en cada puesto de trabajo.

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

- Manual de Inducción de la EERSSA en la actualidad no cuenta con un manual de inducción que le permita orientar de manera adecuada el desempeño de los servidores; lo cual contribuye al mejoramiento continuo de la eficiencia, eficacia y efectividad individual e institucional; fortaleciendo de manera paralela, la gestión del talento humano de la empresa además de la cultura organizacional y clima laboral.
- Plan de capacitación, en la actualidad no se cuenta con un formato de un plan de capacitación estándar para todos los años fiscales en la EERSSA sino que más bien existen cambios constantes en el mismo dependiendo del criterio de cada administración de turno, además de ello el plan no se basa en las competencias requeridas a ser especializadas en cada puesto de trabajo sino que más bien se basa en las necesidades del momento de elaborar el plan y no se proyecta las necesidades cambiantes que se pueden situar durante todo el periodo. Es por ello que es necesario y de suma importancia la implementación de un formato de un plan de capacitación estándar y basada en las competencias requerida en cada puesto de trabajo.
- Evaluación del desempeño, el sistema de evaluación del desempeño, basa su ejecución en factores estándar de calificación, los cuales son aplicados a todos los puestos que forman parte de la estructura organizacional. No permite realizar una calificación personalizada por cada puesto de trabajo, además que solo permite medir aspectos cualitativos y no cuantitativos. Y dicha evaluación no permite realizar una evaluación de las competencias laborales de cada empleado.

Modelo de Gestión

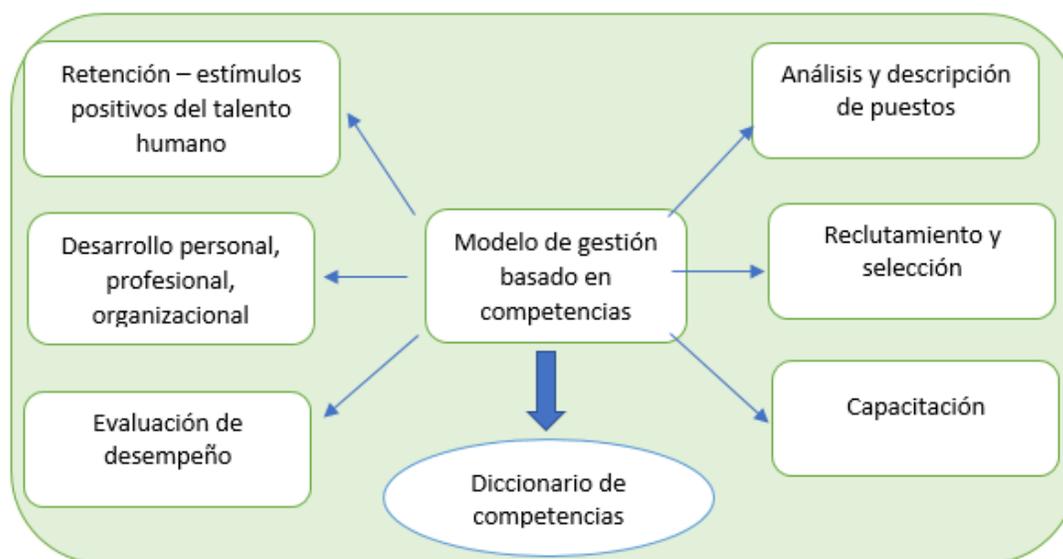
La gestión por competencias constituye un proceso que permite identificar las capacidades de las personas que son requeridas en cada puesto de trabajo, hace referencia a características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño idóneo en un puesto de trabajo.

Las competencias identificadas permiten optimizar el talento humano en base de sus habilidades; la evaluación del desempeño es más precisa promoviendo el potencial futuro; estimular la formación permanente con planes formativos; crear equipos con cohesión y productivos gestionando el análisis de su rendimiento de cada empleado.

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

Es por ello que se debe elaborar el plan de gestión por competencias acorde de las necesidades de la EERSSA frente a ello se propone el siguiente modelo de gestión basado en competencias como lo indica en la figura 5.

Figura 5. Modelo de gestión basado en competencias.



Desde esa perspectiva se debe enfocar que los distintos productos y servicios que realice vayan orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios, lo que permitirá generar valor agregado a la institución, su personal, y la colectividad, logrando ser consistente en el futuro.

La gestión del talento humano al enfoque estratégico de la dirección, tiene como objetivo obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La aplicación del modelo de gestión requerirá el desarrollo de un sistema procedimental para la gestión del talento humano que integre cada una de las áreas y procesos institucionales en función de la misión y objetivos estratégicos de los mismos. Por tal razón resulta necesario indicar los pasos previos que posibilitaron estructurar el modelo de gestión de talento humano basado en competencias tales como: realización de grupos focales con los actores sociales partícipes en la prestación del servicio, revisión de la normativa legal, la misión y la visión institucional, establecimiento del

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

diagnóstico del talento humano de la empresa eléctrica regional del sur y determinación de los problemas existentes, determinación del mapa de procesos y del portafolio de servicios, formación de la estructura orgánica institucional por procesos.

El modelo de gestión de talento humano basado en competencias planteado deberá abordar aspectos legales y administrativos que buscan mejorar los indicadores desempeño y optimizar la prestación de los productos y servicios de manera eficiente, eficaz y económica que oferta la Empresa Eléctrica Regional del Sur, a partir de ello se propone un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias.

El modelo de gestión por competencias tendría las siguientes etapas: Caracterización de la Organización implica el análisis exhaustivo de todos los aspectos que caracterizan la empresa. Se debe tener en cuenta elementos de análisis estratégico y organizacional (misión, visión, objetivos, ventaja competitiva, estructura organizacional, procesos, servicios, información sobre puestos de trabajo, dirección, técnicos, operarios, información sobre personas (edad, títulos, antigüedad), el entorno, y la tecnología específica).

Se hace a través de un documento que contenga todos los aspectos que permiten que la EERSSA logre resultados, el cual sirve para el análisis detallado que debe realizarse. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe realizar sesiones para la clarificación, entendimiento o conocimiento de la estrategia de la EERSSA, conformación de equipo de líderes del proyecto, este debe ser responsabilidad de un equipo, conformado por personas de la EERSSA conocedoras del pensamiento de la institución y de la estrategia, generalmente son los directivos de primera línea. Además de este equipo de líderes, debe hacer parte profesionales del nivel operativo conocedores del modelo. Requiere un líder de proyecto; para la presidencia de la empresa sea con apoyo de la Dirección de Talento Humano de la EERSSA.

Es importante que se dé lugar a la validación del Modelo, para ello se puede recurrir a identificar las personas con un rendimiento destacable y exitoso a través de una evaluación. Esto se realiza utilizando formularios de valoración del desempeño (1. Alto, 2. Adecuado; 3 Tiene competencias, pero no son requeridas) y valorando el potencial del personal, teniendo en cuenta tanto el rendimiento en cuanto a objetivos fijados, como la evolución respecto a atributos personales y desarrollo de potencial.

Se deben realizar entrevistas de incidentes críticos a las personas con un desempeño significativamente superior y personas con desempeño adecuado, esto con el fin de comparar si las

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

competencias identificadas y definidas si se relacionan de forma efectiva con una mejor actuación en el puesto de trabajo. Y se contrasta con la información aportada por el jefe inmediato del rol, con el propósito de hacer los ajustes necesarios.

Y finalmente realizar una sensibilización y difusión, mediante campañas sociales de difusión en página oficial y redes sociales, la cual debe tener un plan integral de comunicación del modelo a los integrantes de la EERSSA.

Conclusiones

Como limitante en este estudio no ha considerado la ejecución ni el seguimiento de la capacitación que se debe implementar para el equipo directivo en las materias propuestas. Por ende, aún no es posible hacer un seguimiento acerca de la manifestación de las competencias en el desempeño posterior. Cabe destacar que, en función de resguardar la coherencia con el modelo de competencias, la evaluación de la capacitación que se implementará debe basarse en los siguientes componentes: evaluación de los aprendizajes a través de ejercicios, proyectos o trabajos de grupo que permitan observar al facilitador los indicadores conductuales correspondientes. Evaluación de la transferencia del aprendizaje al contexto laboral a través de un “portafolio de evidencias”; es decir, observación del desempeño cotidiano. Evaluación del impacto organizacional, a través del registro sistemático de indicadores duros asociados al buen desempeño en las competencias organizacionales.

El Modelo de Gestión del talento humano basado en competencias para mejorar la organización de la Empresa Eléctrica Regional del Sur, se debe tener en cuenta el diagnóstico y los fundamentos teóricos epistemológico, ontológico, axiológico y normativo y de las diferentes para el logro de los resultados, entre las cuales se diseña un plan organizacional para el diseño del Plan estratégico, las herramientas de planificación estratégica mediante un sistema de innovación tecnológica, y el liderazgo del gobierno local para abrir un espacio de concertación con los grupos involucrados para así diseñar una política y la asignación de presupuesto para capacitación y desarrollo del talento humano; la fase de ejecución con un Plan de desarrollo que especifican las actividades desde la planificación, ejecución y evaluación relacionadas con sus indicadores y las dimensiones de Eficiencia y Eficacia, para lograr los resultados proyectados se requiere de un sistema de monitoreo, control y evaluación integral permanente de la propuesta de solución.

En este diseño se incorporó las actividades de capacitación con la temática de competencias profesionales: liderazgo, legislación, planificación, comunicación asertiva, productividad, temas de

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur

interés internacional, rubricas y evaluación de desempeño. (Continental), y en competencias que no requirieran estudio. (Pérez, 2016).

Para evaluar el perfil académico del postulante de acuerdo a su formación académica y al puesto a ocupar son los pasos: Procesos previos, preselección y pruebas, reclutamiento, la entrevista y la incorporación a la institución que se sustenta en la teoría considerando la ley del servicio público a través de los procesos que ampara al servidor público.

Referencias

1. Camejo, A., (2008). Modelo de Gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinar.
2. Domingo, J., Delgado, M. (2000). Gestión por competencias. CORGA
3. Hay Group (2004). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Editores Deusto.
4. Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT. Mc Clelland, D. (1993). Testing for Competence rather than for intelligence. American Psychologist, January.
5. Vergara Reyes, M. y Meneses, M. (2008). Guía metodológica, detección de necesidades de capacitación (DNC). Santiago de Chile: s.e.
6. Saracho, J. M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago de Chile: Ril editores. Spencer, L. & S. (1993). Competence at work, models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.
7. Vargas, F. (2004). Las 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: OIT/Cinterfor.
8. Jolis, N. (1998). Las capacidades competitivas. París: Ediciones Organización. Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Lucia, A. & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models. USA: Jossey - Bass / Pfeiffer. Mitrani, A., Dalziel, M. & Suarez, I. (1992). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Ediciones Deustuo. Nordhaug, O. (2010). Investing in human resource planning: An international study. Management Revue, 21, 292-308.

Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica
Regional del Sur

9. OAS (2010). Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org10.pdf.
10. Tejada, A. (2003). Los Modelos actuales de Gestión en las organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. Psicología desde el Caribe, 12, 115-133.
11. Tobar, F. (1999). Modelos de gestión: La encrucijada de la reconversión. Énfasis Management, 5, 6-14.
12. Capuano, Andrea Miriam. “Evaluación de desempeño por competencias” / Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina / 2004 17.
13. Alles, M. “Desempeño por competencias” Buenos Aires / Garnica. 2002 18.
14. Gordillo, Héctor. “Evaluación de competencias laborales” Chile. 2004 19.
15. Cruz, M. Peggy K. y Vega, Georgina. “Gestión por Competencias”. Antofagasta, Chile. Agosto, 2001