

David Antonio Guerrero-Egurrola

[DOI 10.35381/cep.v3i5.33](https://doi.org/10.35381/cep.v3i5.33)

**Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano**

**Competency management for the recruitment and selection process of human talent**

David Antonio Guerrero-Egurrola  
[guerrerodavid19@gmail.com](mailto:guerrerodavid19@gmail.com)

Universidad Nacional experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro  
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-7799-2496>

Recibido: 19 de abril de 2021  
Revisado: 14 de mayo de 2021  
Aprobado: 22 de junio de 2021  
Publicado: 01 de julio de 2021

David Antonio Guerrero-Egurrola

## RESUMEN

La Investigación se propone identificar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección del personal obrero de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero. Se desarrolló desde el paradigma cuantitativo, y se acopla dentro de los parámetros de tipo de investigación científica de campo y el diseño de investigación de tipo proyecto factible, observación y análisis documental. Para la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta y observación directa, y el instrumento que se manejó fue el cuestionario. El diagnóstico realizado permitió conocer la ausencia de criterios en el proceso de reclutamiento y selección del personal obrero y se puede concluir que en la universidad no se establece la gestión por competencias, como herramienta para la captación del personal obrero.

**Descriptores:** Organización y gestión; gestión de personal, desarrollo de las habilidades; patrono; administración. (Palabras tomadas del Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The Research aims to identify the current situation of the process of recruitment and selection of workers at the Alonso Gamero Territorial Polytechnic University. It was developed from the quantitative paradigm, and is coupled within the parameters of field scientific research type and the design of feasible project type research, observation and documentary analysis. For data collection, the survey and direct observation were used as a technique, and the instrument used was the questionnaire. The diagnosis carried out allowed us to know the absence of criteria in the process of recruitment and selection of workers' personnel and it can be concluded that the university does not establish management by competencies, as a tool for recruiting workers.

**Descriptors:** Organization and management; personnel management, skills development; patron; management. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

David Antonio Guerrero-Egurrola

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la globalización y la gestión gerencial, conlleva a que las organizaciones hoy día busquen profundizar o cambiar estrategias y políticas, a planear, a crear e innovar métodos para lograr su sustentabilidad y tener capacidad de adaptación ante el entorno demandante que es cada vez más complejo. En este sentido, las expectativas de los administradores o gerentes de las empresas, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y el incremento de la diversidad en la fuerza de trabajo constituyen un desafío para el gerente de talentos humanos de una organización de contar con un personal competente e idóneo para cumplir con sus labores exitosamente. Es por ello que Alles (2011) afirma que en

la gestión de recursos humanos por competencias se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: conocimientos y las competencias, la intersección de estos define la calidad del talento que va a ocupar un cargo con un nivel superior de idoneidad (p.21).

Es decir, la intersección de estos subconjuntos permite en el proceso de reclutamiento y selección por competencias elegir a la persona más ideal para ejercer sus actividades con la mayor eficiencia y eficacia posible. El proceso de selección se fundamenta en una serie de pasos específicos, que se utilizan para decidir qué solicitantes convienen ser empleados (Werther, 2000). El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes, es decir, que es un proceso complejo y de gran importancia en la administración del talento humano (también llamado Gestión Humana), porque de él depende en gran parte obtener los mejores y talentosos candidatos para alcanzar el éxito o supremacía organizacional.

Dentro de este argumento los departamentos u oficinas de talentos humanos en la actualidad; son más dinámicos, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de la organización, también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal. Es por ello que el estudio de la administración de talentos humanos debe de

David Antonio Guerrero-Egurrola

considerar al trabajador como un valioso elemento el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual la selección es una herramienta muy valiosa para conocer el potencial humano de los candidatos. En este orden de ideas el proceso de reclutamiento y selección por competencias de personal está dirigida a la búsqueda y colocación del mejor personal especializado para llevar a cabo labores específicas en las empresas o instituciones; es decir que este proceso permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Tomando en cuenta lo antes dicho, el proceso de reclutamiento y selección de personal en el sector universitario debería orientarse hacia un mecanismo más innovador y avanzado que garantice la idoneidad de sus candidatos valiéndose de la simbiosis del conocimiento y las características de personalidad de cada individuo y que a su vez se traduzcan en competencias y generen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En este sentido, la Universidad Politécnica Territorial “Alonso Gamero” no escapa de esta debilidad competitiva al momento de reclutar y seleccionar a sus talentos en este caso de estudio al personal obrero, lo que se traduce en deficiencias, carencias, ineficiencias y fallas en la consecución de los objetivos organizacionales, por consiguiente se hace necesario contar con la implementación e innovación de este proceso para garantizar la gestión eficaz de los recursos humanos y mejorar exponencialmente la pertinencia y el óptimo desempeño individual y organizacional, acorde con los nuevos paradigmas empresariales.

La gestión del trabajo humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación del valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. El estudio de la administración de recursos y talentos humanos; considera al trabajador como un valioso elemento el cual posee cultura, conocimientos y cualidades, para crecer y desarrollarse dentro de la organización, por lo cual el proceso

David Antonio Guerrero-Egurrola

de reclutamiento y la selección son herramientas valiosas para determinar el potencial de los candidatos de los cuales se va a disponer y que de una forma u otra contribuyan al mejoramiento de las gestiones administrativas.

En consideración a lo expuesto por el autor, las competencias permiten actuar de manera eficiente frente al conjunto de necesidades que manifiestan las organizaciones, logrando darle más valor y preponderancia a realizar las cosas en procura de que los objetivos y metas organizacionales se cumplan de manera satisfactorios y colocar a la organización en condiciones de competitividad. En la actualidad, las técnicas de reclutamiento y selección de personal demandan y deben ser objetivas y afinadas, de manera que contribuyan a determinar el tipo de talentos con la que cuenta el entorno organizacional en el contexto universitario y reclutar y seleccionar aquellos que realmente reúnan las condiciones y requisitos para llenar las vacantes de un puesto. Esto, con el objeto de lograr la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos operacionales en términos de calidad y productividad organizacional.

De acuerdo a lo planteado, una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular, además es un empleado honesto con conducta ética.(Chiavenato, 2000) En este orden de ideas es importante destacar la necesidad que tiene toda empresa o institución, ya sea de la administración del sector público o privado, de contar con un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal, que optimice todos los procedimientos y normas para llevar a cabo el proceso de captación por competencias. Las competencias profesionales se asocian con el desempeño idóneo, pues son la causa que lo origina y las que permiten resolver problemas trascendentales y estratégicos. La gestión de estas competencias ha de potenciar el desempeño de los miembros de una organización (Martín-Pérez, Loredo-Carballo & Álvarez-Álvarez, 2018:58)

Estos planteamientos determinan la importancia de los sistemas de reclutamiento y selección de talentos humanos, a fin de cubrir las expectativas propias del cargo con un

David Antonio Guerrero-Egurrola

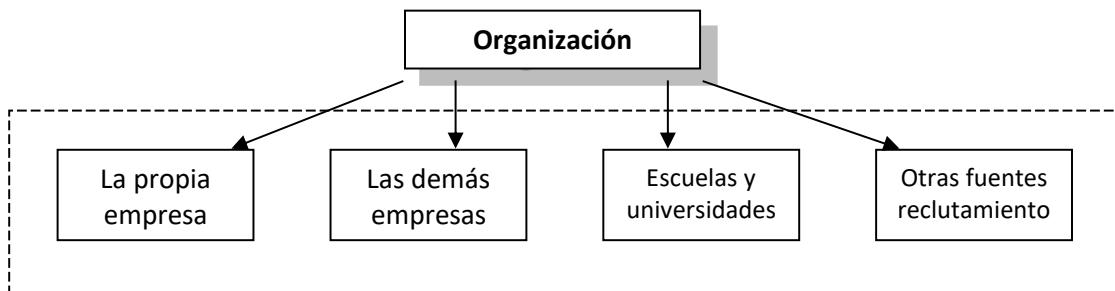
individuo acorde, que demande las competencias inherentes a la vacante, de manera que la organización pueda establecer de una forma efectiva y eficiente sus objetivos y metas. Es evidente que la puesta en marcha de la iniciativa de crear estrategias basada en la gestión por competencia para el proceso de reclutamiento y selección del personal obrero de la Universidad Politécnica Territorial "Alonso Gamero de la Ciudad de Coro Estado Falcón, permitirá la captación del individuo apropiado, para el cargo adecuado, aumentando la eficiencia y eficacia y por ende el rendimiento productivo del talento humano; y para esto se debe tomar en consideración la forma lógica, ordenada y fundamentalmente quienes son esenciales para disponer de un grupo de aspirante competentes entre los cuales se puedan escoger.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso según el autor permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados. Define el reclutamiento como el proceso de identificar e interesar aspirantes competentes para llenar las vacantes de la organización (Werther, 2000). Así mismo, este autor afirma que existe un proceso de reclutamiento, que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. Él se referirá tanto a las necesidades del puesto, como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, éste debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

En este sentido, las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos investigadas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar,

David Antonio Guerrero-Egurrola

con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, entre las que destacan (Galeano, 2000):



**Figura 1.**

**Fuente:** La Administración del Talento Humano. Galeano (2000:32). Medios de reclutamiento.

El concepto de competencia se refiere a la capacidad de una persona para realizar una tarea. Se manifiesta a través del comportamiento de la persona. Este comportamiento está constituido por un conjunto de recursos que se activan cuando se realiza una tarea. Es así como surge una gran diversidad conceptual en criterios y proyecciones sobre el término competencias, se refiere a las características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del auto-concepto o función social, o un conjunto de conocimiento usados por la persona. (Boyatzis, 2002). Las competencias son un compendio de actuaciones que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en un escenario determinado. El enfoque de competencias hace referencia a los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y define el puesto en función de los mismos, esto conlleva a emplear conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. En consecuencia, se hace fácil la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto,

David Antonio Guerrero-Egurrola

las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Esto permite emplear pruebas de evaluación diversas, basadas en la observación conductual, más objetivas, relacionadas con la actividad del trabajo con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo. Podemos resumir que la gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que propone un conocimiento más detallado sobre las causas del desempeño de los empleados en cualquiera de los procesos de recursos humanos y su correlación con diversos resultados organizativos. Todo ello utilizando instrumentos de evaluación e identificación de competencias. (Guerrero-Dávalos, Valverde-Aparicio & Gorjup, 2013: 264). Por todo lo planteado, el objetivo general de la investigación fue identificar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección del personal obrero de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolló desde el paradigma cuantitativo, se acopla dentro de los parámetros de tipo de investigación científica de campo y el diseño de investigación de tipo proyecto factible, observación y análisis documental. Para Balestrini & Lares (2000), los proyectos factibles son estudios apoyados en una guía operativa, de una unidad de acción, están encauzados a facilitar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, educativa. Así mismo, la investigación descriptiva, según Hernández & otros (2014), busca detallar las propiedades, las particularidades y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, para así representar lo investigado. En este estudio los sujetos están constituidos por un total de 289 obreros que conforman la población investigada, para la obtención de la muestra se aplicó el cálculo respectivo, fundamentado en el muestreo probabilístico, es decir 116 personas. Para la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta y observación directa, y el instrumento que se manejó para la recolección de datos fue el cuestionario definido por Hurtado (2000) como un instrumento que agrupa una serie de

David Antonio Guerrero-Egurrola

preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Con ella se estudió las variables de la investigación y se obtuvo la muestra en estudio, información necesaria para la cual, una vez conocida se procesó y analizó, de acuerdo al diseño de estudio seleccionado; a través de análisis de tipo cuantitativo, obteniendo las conclusiones de los datos recogidos.

## RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados obtenido de la encuesta aplicada al personal obrero de la institución.

**Tabla 2.**

Dimensión: Gerencial.

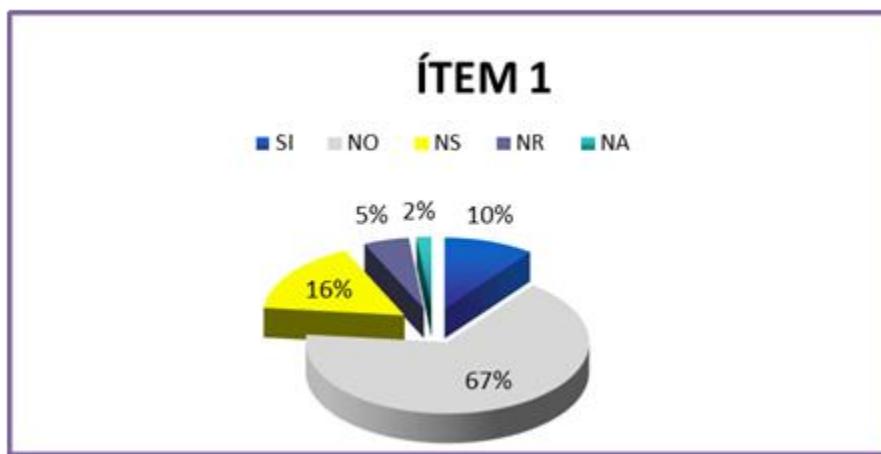
Indicador: Conocimiento Técnico.

Nº	Ítems	SI		NO		NS		NR		NA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La institución cuenta con políticas, normas y procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección por competencias del personal obrero.	12	10	77	67	19	16	6	5	2	2
2	Cree usted que la oficina de recursos y talentos humanos debe contar con una sección o unidad que se encargue de reclutar y seleccionar el personal obrero según sus competencias.	89	77	7	6	13	11	7	6	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>101</b>	<b>87</b>	<b>84</b>	<b>72</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Cálculos basados en respuestas del instrumento aplicado al personal obrero del UPTAG (Guerrero, 2021).

David Antonio Guerrero-Egurrola

Tal como lo especifica la tabla N° 1, para los efectos del indicador referente al conocimiento técnico del ítem 1, muestra una inexistencias de normas tal cual lo refleja el resultado de los encuestados, dónde alrededor del 67% de las personas afirman que no se cuenta con políticas actualizadas y claras para el proceso reclutamiento y selección por competencias, lo cual no permite llevar a cabo eficientemente este proceso tan esencial para contar con el talento idóneo que ocuparía los cargos vacantes existentes. Así mismo el 16% de la masa trabajadora, comenta que no sabe si la universidad aplica políticas para este proceso, puesto no han podido ser observadas ni verificadas por estos. En contraste a estas respuestas, el 10% de los encuestados opinan que, si cuenta con estas normas y políticas, pero no la ponen en práctica o no se aplican.



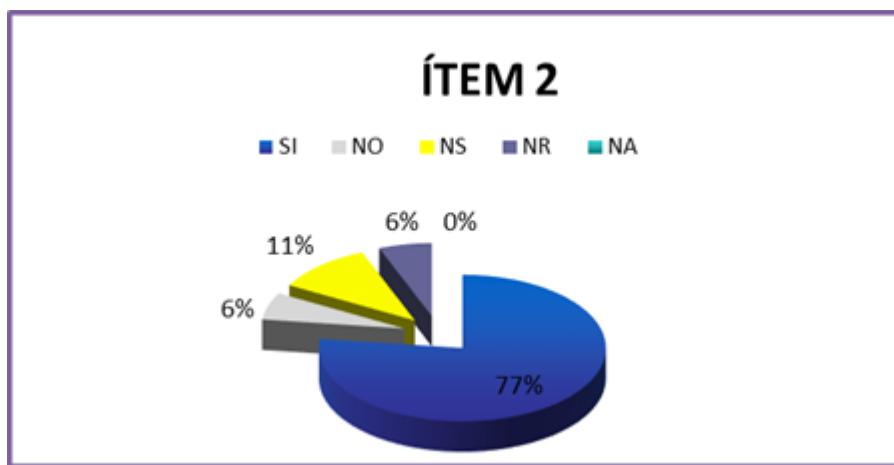
**Gráfica 1.**

Fuente: Elaborado con datos recogidos del cuestionario. Guerrero (2021).

Finalmente, la tabla N°1 del ítem 2, el 77% de los encuestados opinan que la oficina de recursos y talentos humanos, debe poseer dentro de su estructura organizativa una sección o unidad que se encargue específicamente del proceso de reclutamiento y

David Antonio Guerrero-Egurrola

selección de personal y más aún evalúen las cualidades intrínsecas de un candidato por sus competencias, conocimientos y habilidades lo cual resultaría muy favorable para una mejor competitividad. Existe alrededor de un 13% de los trabajadores que opinan que no saben si este nuevo orden en la estructura organizativa impactaría eficiente y positivamente en este proceso. En contraste el 6% de los encuestados consideran que no es necesaria la creación de esta unidad, por cuanto el proceso debe llevarse de manera natural no importando dónde se aplique.



**Gráfica 2.**

**Fuente:** Elaborado con datos recogidos del cuestionario. Guerrero (2021).

David Antonio Guerrero-Egurrola

**Tabla 3.**

Dimensión: Gerencial.

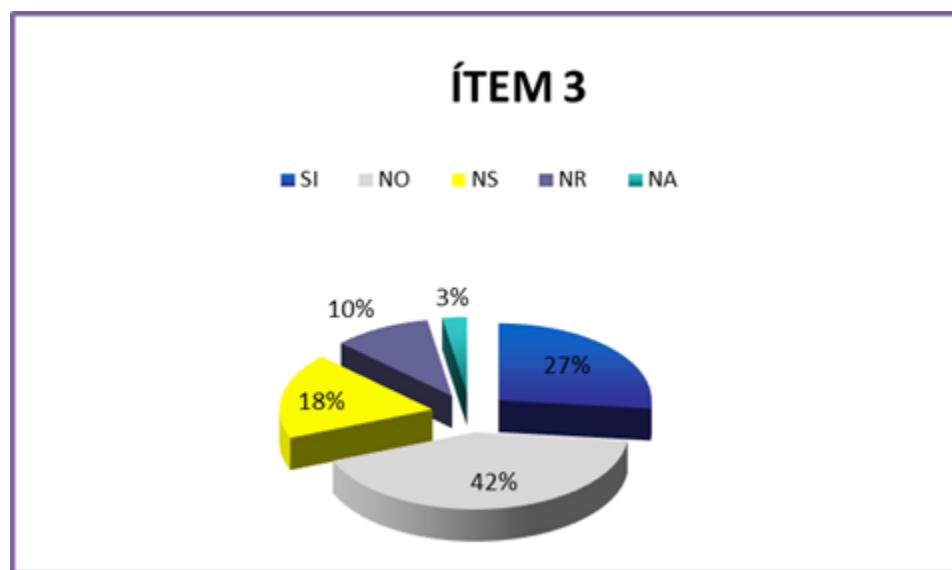
Indicador: Toma de Decisiones.

Nº	Ítems	SI		NO		NS		NR		NA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	Está usted de acuerdo que el reclutamiento y selección de personal obrero del Instituto lo lleve a cabo los miembros del sindicato	31	27	49	42	21	18	12	10	3	3
4	Considera que la captación del talento humano (personas) por parte del Sindicato de Obreros se realiza de forma democrática e imparcial	38	33	63	54	15	13	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>69</b>	<b>60</b>	<b>112</b>	<b>96</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Cálculos basados en respuestas del instrumento aplicado al personal obrero del UPTAG (Guerrero, 2021).

Según la tabla N° 2 muestra el indicador toma de decisiones referente al ítem 3, un 42% de los trabajadores afirman que no están de acuerdo con que el proceso de reclutamiento y selección por competencias del personal obrero de la universidad lo lleve a cabo los miembros del sindicato, pues valoran que ellos no cuentan con las aptitudes y conocimientos necesarios para que se realice este proceso de forma eficiente y mucho menos a sabiendas que pudiere incurrir en la parcialidad ídoles distintos al momento de captar el talento que va a ocupar dicha vacante. Así mismo el 27% de los encuestados dicen estar de acuerdo que los sindicatos realicen esta actividad pues podrían ser beneficiados por recomendaciones partidistas, de carácter familiar, comunal, entre otros. En contraste el 18% de los sondeados afirman no saber si los miembros de los sindicatos sean quienes deban llevar a cabo este proceso, o por el contrario debería ejercerlo la oficina de recursos y talentos humanos, mientras que el 10% prefirió no responder la pregunta formulada.

David Antonio Guerrero-Egurrola



**Gráfica 3.**

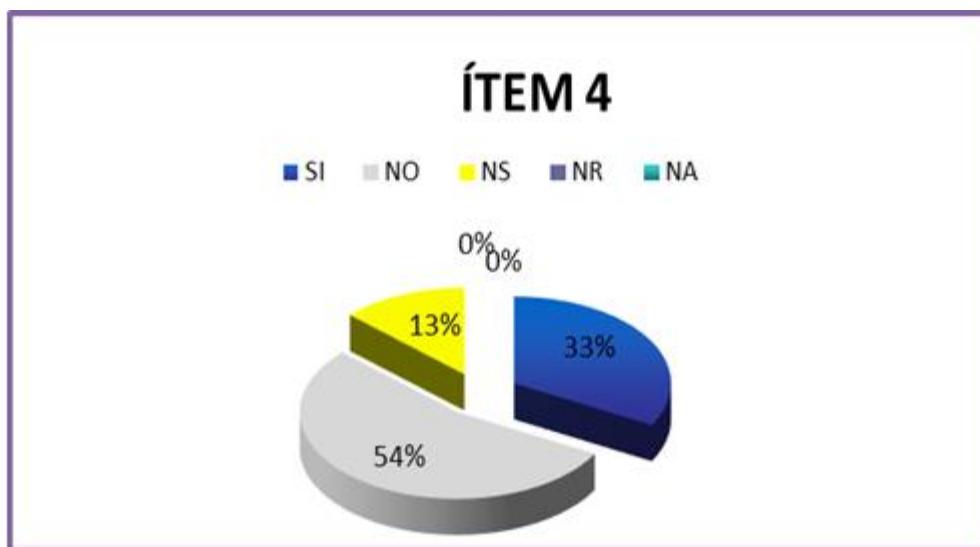
**Fuente:** Elaborado con datos recogidos del cuestionario. Guerrero (2021).

En el ítem 4 de la tabla N° 2 de la dimensión gerencial, el indicador toma de decisiones detalla que el 54% de los encuestados opinaron que no creen que la captación por parte de miembros de sindicato se lleve de manera transparente e imparcial, puesto que ellos consideran que existen protocolos pocos claros o poco conocidos de cómo se efectúa la selección por competencias, al ver como se han efectuados contrataciones del personal obrero afines a quienes ejercen este proceso, así como la no aplicación de entrevistas psicológicas y aptitudinales para evaluar las competencias y habilidades del candidato que ejercerá las funciones específicas del cargo a ocupar.

Así mismo el 33% de los trabajadores que culminaron el llenado del cuestionario creen que, si se realiza de forma transparente e imparcial, los mismos afirman la importancia de contar factores para-universitarios que le garanticen el derecho al trabajo, aun cuando estos no tengan conocimientos y habilidades especiales (competencias) para

David Antonio Guerrero-Egurrola

democratizar el proceso y más aún, cumplir con exigencias en materia legal, organizacional y productiva de la universidad. Por otro lado, el 13% restante de los encuestados afirman no saber nada de cómo se lleva esta captación por parte de los sindicatos.



**Gráfica 4.**

**Fuente:** Elaborado con datos recogidos del cuestionario. Guerrero (2021).

David Antonio Guerrero-Egurrola

**Tabla 4.**

Dimensión: Competencias.

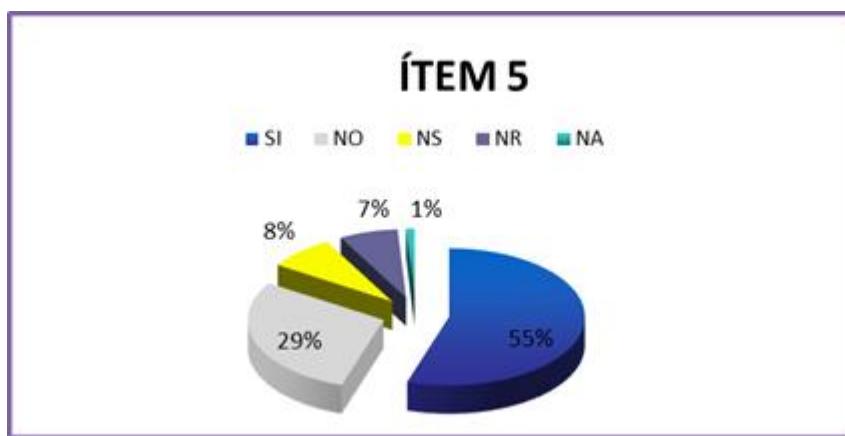
Indicador: Actitudes.

Nº	Ítems	SI		NO		NS		NR		NA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	Considera que son importantes los aspectos personales del candidato a contratar	64	55	34	29	9	8	8	7	1	1
6	Considera usted la conveniencia de evaluar en el proceso de selección el perfil del candidato, utilizando las pruebas psicológicas y así conocer las destrezas y habilidades según las exigencias del cargo a ocupar.	98	85	12	10	5	4	1	1	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>162</b>	<b>139</b>	<b>46</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Cálculos basados en respuestas del instrumento aplicado al personal obrero del UPTAG (Guerrero, 2021).

En el ítem N° 5 de la dimensión competencias, los resultados del indicador actitudes muestra que la muestra encuestada de aproximadamente el 55% considera que es de real importancia tomar en cuenta los aspectos personales del candidato a contratar, mientras 29% afirma que no son necesarios para su evaluación al momento de contratarlo, así mismo el 8% respectivamente opina que no sabe si sería bueno o no tomar en consideración este aspecto personal del candidato y el 7% prefirió no responder esta interrogante.

David Antonio Guerrero-Egurrola

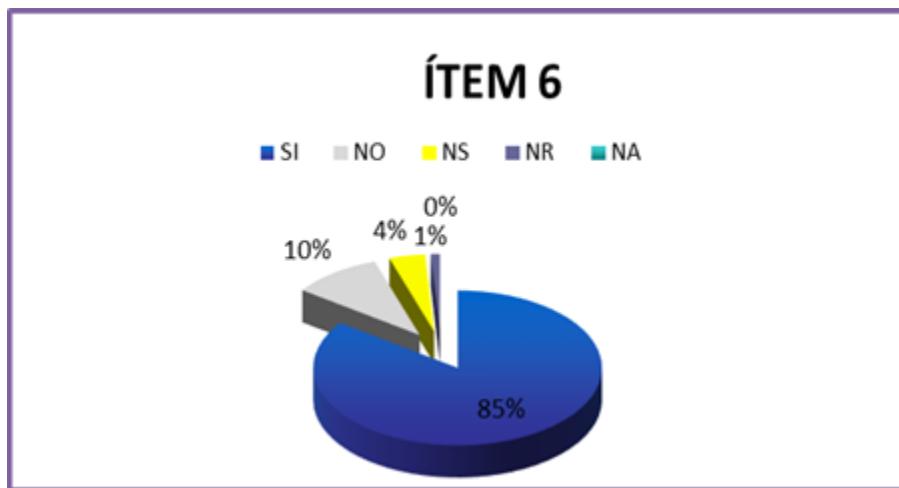


**Gráfica 5.**

**Fuente:** Elaborado con datos recogidos del cuestionario. Guerrero (2021).

En el ítem 6 de la tabla N° 3 de la dimensión competencias, el indicador actitudes detalla que el 85% de los encuestados afirman que, si están de acuerdo que el proceso de selección sea evaluado el perfil del candidato con relación a la aplicación de las pruebas psicológicas para conocer las capacidades generales del candidato, así como su comportamiento, valores, rasgos, es decir, tener en claro cuáles son las competencias transversales básicas y de valores del aspirante a contratar. Mientras el 10% considera que no es necesario la aplicación de este instrumento de medición psicológica porque puede resultar discriminatorio para un sector de los candidatos.

David Antonio Guerrero-Egurrola



**Gráfica 6.**

**Fuente:** Elaborado con datos recogidos del cuestionario. Guerrero (2021).

## CONCLUSIÓN

En tal sentido, atendiendo al objetivo establecido y el diagnóstico realizado se presentan las siguientes conclusiones:

El diagnóstico realizado a través de las observaciones directas y la aplicación del instrumento nos permitió conocer la ausencia de criterios en el proceso de reclutamiento y selección del personal obrero.

Sobre las políticas que se implementan para el reclutamiento y selección del personal en el UPTAG, se pudo determinar que no están establecidas en un documento normado y específico para tal fin, sin embargo, tienen como políticas reclutar y seleccionar el personal.

No se aplican las entrevistas por competencias con el personal calificado para tal fin.

David Antonio Guerrero-Egurrola

En el manejo de las entrevistas por competencias no se tiene preciso los instrumentos establecidos para efectuarlas de una forma adecuada.

De lo anteriormente citado, se puede concluir que en la universidad no se establece la gestión por competencias, como herramienta para la captación del personal obrero.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2011). Selección por Competencias. [Selection by Competences]. 1<sup>a</sup> Edición. Granica. Buenos Aires.
- Balestrini, M y Lares, A. (2000). Metodología para la Elaboración de Informes. [Methodology for Reporting]. 1<sup>a</sup> Edición. Servicio Editorial. Caracas.
- Boyatzis, R. (2002) El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor [Competency development without values is like sex without love] *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.18, (2-3), 247-258 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274007.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. [Human Resources Management]. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá Colombia.
- Galeano, L. (2000). La Administración del Talento Humano. [Human Talent Management]. Editorial USTA. Bogotá D.C. Colombia.
- Guerrero-Dávalos, C., Valverde-Aparicio, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española: De la teoría a la práctica. [ An analysis of competency management in the Spanish company: From theory to practice] *Contaduría y administración*, 58(1), 251-288.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. [Research methodology]. 6<sup>a</sup> Edición. Bogotá.
- Hurtado-de-Barrera, J. (2000) Metodología de la Investigación Holística. [Holistic Research Methodology]. Instituto Universitario de Tecnología Caripito. Fundación SYPAL. Caracas, Venezuela

David Antonio Guerrero-Egurrola

Martin-Pérez, C., Loredo-Carballo, N., & Álvarez-Álvarez, N. (2018) Procedimiento para la gestión por competencias. [Procedure for Competence Management]. *Retos de la Dirección*, 12(2), 40-63.

Werther, W. (2000). Administración de recursos humanos. [Human Talent Management]. (5<sup>a</sup> edición) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

©2021 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).