

Cejas, M., y Acosta A. (2017). Competencias laborales en la educación superior: un análisis desde el marco regulatorio en los cargos de carrera de la administración pública nacional. Venezuela. ANUARIO. Volumen 40, Año 2017. pp 70-83

Competencias laborales en la educación superior: un análisis desde el marco regulatorio en los cargos de carrera de la administración pública nacional. Venezuela

Magda Cejas Martínez

Docente Investigadora del Instituto de Derecho Comparado
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela
magdacejas09@gmail.com

José Alejandro Acosta

Investigador del Instituto de Derecho Comparado
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela
alejandroacosta4@hotmail.com

Recibido: 15/03/2017

Aceptado: 09/10/2017

Competencias laborales en la educación superior: un análisis desde el marco regulatorio en los cargos de carrera de la administración pública nacional. Venezuela

Resumen

Las competencias profesionales son concebidas desde diversas disciplinas, entre las que se destaca el campo de la Sociología del Trabajo, la de las Relaciones Humanas, Educación, Psicología Organizacional. Esta diversidad disciplinar ha permitido considerar diversos enfoques que permiten comprender a las competencias en la esfera del conocimiento desde diversos ángulos, de este estudio pretende analizar desde una perspectiva humanística la preponderancia de las competencias laborales en el marco de la educación superior con énfasis en las competencias genéricas de cargos de la administración pública nacional. Como objetivo general la investigación se abordará el génesis de las competencias laborales/profesionales como factor preponderante en la actividad laboral que ejecutan los docentes de educación superior con el fin de destacar aquellos componentes estratégicos que garantizan un desempeño idóneo. La investigación se sustenta en una metodología teórica argumentada con la descriptiva, utilizando como método científico el hermenéutico que implica el análisis de las diversas teorías versus la experiencia y/o estudio de campo en torno al objeto de estudio. Se llega a la conclusión que el alcance de las competencias está vinculada al desempeño profesional de calidad en el marco de los resultados esperados en una actividad determinada.

Palabras clave: competencias profesionales, docencia, investigación, cualificación académica

Labor competences in higher education: an analysis from the regulatory framework in the career positions of the national public administration. Venezuela

Abstract

The professional competences are conceived from diverse disciplines, among which the field of the sociology of the work, the one of the human relations, Education, Organizational Psychology. This disciplinary diversity has allowed to consider diverse approaches that allow to understand the competences in the sphere of the knowledge from diverse angles, of this study tries to analyze from a humanistic perspective the connection existing between the development of the competences and the performance in the activities inherent to the Teaching, research and linkage. As a general objective, the research will address the generation of occupational / professional competencies as a preponderant factor in the work activity carried out by higher education teachers in order to highlight those strategic components that guarantee an ideal performance. The research is based on a theoretical methodology argued with the descriptive, using as a scientific method the hermeneutic that involves the analysis of the various theories versus the experience and / or field study around the object of study. It is concluded that the scope of competencies is linked to quality professional performance within the framework of expected results in a given activity.

Keywords: professional competences, teaching, research, academic qualification

Introducción

La necesidad de consolidar una ventaja competitiva en la educación superior a través de la gente se ha constituido en un acervo de mucha importancia. El tema que gira en torno a las competencias laborales se ha convertido en un componente de gran relevancia en el mundo plural. Sumado a ello se consolida la necesidad de configurar nuevos aprendizajes en beneficio y desarrollo de personas. En la actualidad son muchas las instituciones interesadas en el tema de gestión por competencias, más aún en la formación de sus actores principales, es decir los docentes universitarios.

Hoy más que nunca los actores que intervienen en los cambios de las instituciones de educación superior se encuentran comprometidos no solo en la consecución de los objetivos institucionales, sino también en el desarrollo de las capacidades de los estudiantes universitarios. A propósito de lo expresado Menguzzato y Renau (2010) citado por Cejas y Chirinos (2015) puntualiza en aquellos factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de las competencias laborales- cualquiera sea su ámbito- destacándose principalmente aquellos cambios que se han producido por el aumento de una dinámica e intervención de recursos humanos, por los procesos productivos y además por la incorporación de las innovaciones tecnológicas en el marco de la necesidad de considerar cada vez más objetivos de carácter global.

A tenor de lo expuesto la educación superior apunta al fortalecimiento de criterios formativos de los estudiantes con la demostración de una educación de calidad que se encuentra ajustada a la búsqueda de satisfacer necesidades de la sociedad en general, en este sentido la Declaración Mundial de la Educación Superior de la UNESCO en 1998, logra establecer la necesidad de contribuir a la aplicación del saber en contextos propios y adecuados que permitan al estudiante asumir grandes desafíos asegurando la pertinencia de la educación superior en el marco de la formación de los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el entorno profesional.

Por ello la universidad es considerada un espacio permanente de aprendizaje para las personas sin exclusión y en igualdad de condiciones donde prevalece el conocimiento en la comunidad universitaria en general. La Universidad tiene la función de convertirse en vigía, teniendo que ayudar a mirar a la sociedad y especialmente a sus representantes desde la altura del conocimiento y el rigor científico correspondiente.

Por esta razón, enfatizar en los procesos que conlleva las competencias en el docente universitario es identificar aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que demuestra el docente en el aula además de un desempeño idóneo esperado. El estudio plantea como problema los actuales requerimientos que tiene la Educación Superior en Ecuador que conlleva necesariamente a revalorizar al docente en el marco de sus actividades.

Este estudio se enfoca principalmente al estudio de las teorías y acepciones de las competencias y a realizar un análisis de carácter documental en torno a los diversos aportes que giran en torno a esta área de estudio.

Bases teóricas

Para una mayor comprensión del tema se requiere del apoyo de fuentes documentales para describir el proceso desarrollado en esta investigación. A tal efecto siguiendo los postulados teóricos en el componente metodológico -Díaz Flórez et al (2016); Lara Muñoz (2015); Cejas, Magda (2015) hacen mención al abordaje inherente al proceso investigativo teniendo como dimensión el ámbito documental determinando la científicidad de la teoría abordada logrando realizar a través de la interpretación y el análisis la teoría de las competencias en el marco de la educación superior.

En este sentido las acepciones abordadas en el estudio sobre las competencias destacan una nueva visión estratégica que orienta su propósito en las nuevas formas de organización y generación de conocimiento. Por lo cual se logra enfatizar en la nueva concepción del trabajo donde la educación superior desempeña una función clave, tanto para socializar ante los actores como aquellos que pueden garantizar su transición a la sociedad en general, adecuando así el nuevo contexto educativo asociado a las grandes transformaciones que se presentan cada vez más.

En el Informe Delors se afirma que la educación a lo largo de toda la vida diversifica su oferta en varios sentidos: En primer lugar, en la ciencia y en la fuente del conocimiento que lleva a la investigación teórica aplicar la necesidad de formar docentes altamente competitivos, en

segundo lugar, como medio de adquirir competencias profesionales y en tercer lugar como plataforma privilegiada de la educación para toda la vida.

De esta manera la universidad requiere de docentes formados cuya demostración de saberes se haga a través de sus propias competencias.

Existen según Berganza y Ruiejas (2005) a partir de Cejas y Chirinos (2015) cinco características que han de considerarse en el empleo de un método científico cuando se trata de analizar información documental, la primera apunta hacia la investigación científica y la transferencia de información que se transmite, la segunda acentúa la objetividad en el marco del desarrollo de los análisis y los procedimientos, la tercera la oportunidad de tener en cuenta el carácter empírico asociado al tema que se estudia, como cuarta característica se encuentra la sistematicidad y finalmente la quinta hace énfasis en lo predictivo como forma de predecir el acontecimiento de lo que se estudia.

En este sentido, en la investigación se logró abordar los modelos por competencia, la pluralidad que en estos casos aplica en término de la necesidad de estudiar los currículos que se derivan de la actividad docente investigativa, las técnicas cuantitativas y cualitativas empleadas en el marco de la preponderancia del área.

La formación por competencias se considera como aquel proceso de enseñanza que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas que permite lograr un desempeño idóneo y eficiente, fundamentalmente, este proceso conlleva a reafirmar estos conocimientos a través del desarrollo de las capacidades que tenga el trabajador para aplicarlas a su actividad laboral, es decir lo habilita para aplicar sus competencias en los diferentes contextos laborales.

Por tanto, el trabajo competente resultante de esta actividad, la cual incluye como valor agregado los atributos de las personas lo que permite crear una plataforma que facilita su capacidad para solucionar situaciones circunstanciales y problemas que surjan durante su actividad laboral.

El desarrollo de las competencias en personas implica todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir las habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales establecido por el empleado. Debe garantizarse ante todo el desarrollo de aquellas acciones que hacen posible destacar las competencias de las personas y que a su vez sea coherente con las

necesidades de las personas y de la organización. Por otro lado, existen múltiples acepciones respecto a las competencias lo que hace posible la comprensión aun mayor del término entendido como la capacidad productiva de la persona que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y/o académico, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser, también es conocida como la capacidad de una persona para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado.

En otro de ideas para Claude Levy Levoyer (2012, p.42) establece para una mayor comprensión de las competencias que se deberá considerar dos puntos importantes el primero es que se requieren aptitudes específicas para adquirir o para utilizar competencias concretas, estas aptitudes desempeñan un papel que está limitado a la fase de aprendizaje cuando la tarea puede ser completamente automatizada.

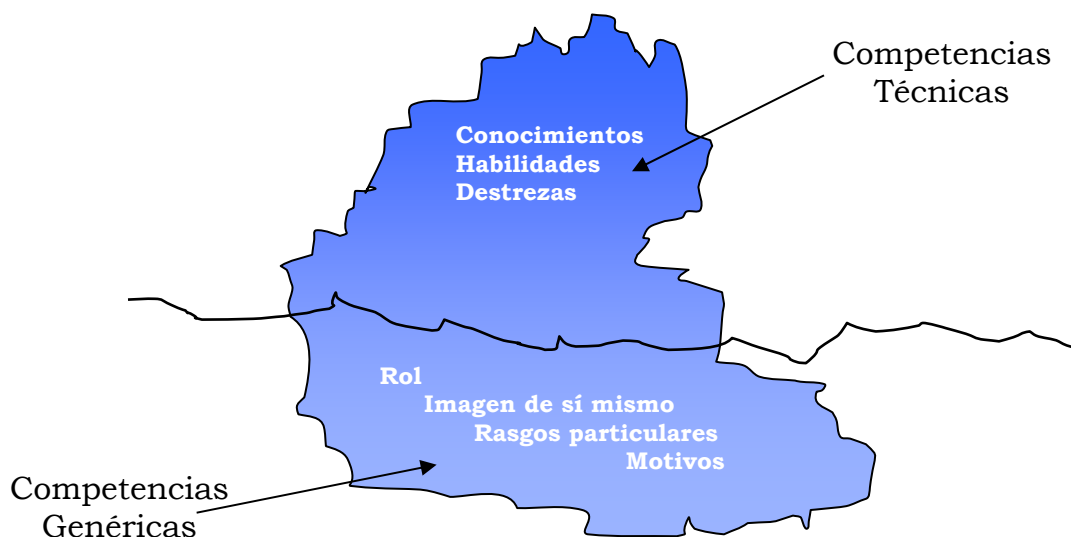
En segundo lugar, cuando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se llega a recurrir permanentemente a procesos cognitivos y aptitudes mentales. La competencia en líneas generales implica tanto un Saber, como un Saber Hacer, que se expresa en los diferentes ámbitos del ser humano, en el orden profesional, a través de sus capacidades tales como:

- La multivalencia significa ampliación de capacidades de intervención sobre varias tareas y operaciones en el seno de una misma profesión.
- La polivalencia en la ampliación profesional hacia una segunda profesión y oficio a partir de una profesión básica.
- La experticia, calidad del experto, con un alto nivel de competencia profesional en la propia tarea.

No obstante, se hace necesario destacar la clasificación de las competencias que plantea McClelland (1973) citado por Cejas y Grau (2013) las cuales las define como competencias técnicas y genéricas, entendiéndose por las primeras aquellos conocimientos, habilidades y destrezas (parte superior del iceberg) y por las segundas, (es decir las genéricas), las actitudes,

rasgos, motivos, rol social e imagen en sí mismo (base del iceberg). Ambas competencias pueden observarse en la siguiente figura:

Figura 1. Las Competencias



Fuente: Cejas y Grau (2013) a partir del Modelo de Iceberg de las Competencias.

El iceberg es el reflejo de la interpretación que habrá de dársele a las competencias, en términos de entender que el pico del iceberg representa las habilidades y el conocimiento, condiciones necesarias, pero no determinantes en el individuo, para su desempeño en el trabajo. Por debajo del iceberg la representación de las características personales subyacentes en el individuo, identificándose como cambiantes y variables, pero también relevantes como las actitudes y los valores, por lo tanto, son los componentes menos visibles de la competencia. Éstas son más difíciles de desarrollar que los conocimientos y que las habilidades, sin embargo, la combinación de las competencias técnicas con las genéricas asegura el éxito a largo plazo de las organizaciones.

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas son los objetivos y contenido del trabajo a realizar, se expresa en el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser; de esta manera se tienen diversas consideraciones que hacen posible considerar la formación por competencias desde una visión estratégica integrada a las personas. Ibarra A (2012)

Análisis del objeto de estudio

Todo docente universitario debe articular la trilogía centrada en el Saber Ser, el Saber Conocer y el Saber Hacer que conlleva la actividad universitaria tanto en la docencia como en la investigación. Por tanto, estos componentes, hacen referencia a los resultados esperables en función de las acciones de formación, que derivan directa e inmediatamente de la formación. Los cuales dependerán de las metas que tenga las instituciones en función de su carácter de productividad y competitividad. Fernández, José E (2012).

En este sentido, en la actividad educativa se exponen tres dominios básicos para una mayor comprensión de los objetivos de las competencias en el docente, los cuales identifican lo cognoscitivo, lo afectivo y lo psicomotor, por lo tanto se considera que éstos se desprenden del ámbito de:

- los conocimientos- Saber.
- de las competencias- Saber Hacer.
- de las actitudes- Compromiso Personal.

El Informe Delors (ob.cit) destaca cuatro pilares fundamentales de la educación que tiene que ver con la formación:

1. Aprender a conocer: dominar los instrumentos del conocimiento, vivir dignamente y hacer mi propio aporte a la sociedad.
2. Aprender a Hacer aprendemos para hacer cosas y nos debemos preparar para hacer una aportación a la sociedad. Cada vez se hace más necesario adquirir competencias personales, como trabajar en grupo, tomar decisiones, relacionarse, crear sinergias.
3. Aprender a convivir y a trabajar en proyectos comunes: esto implica que no será posible comprendernos a nosotros mismos sino aprendemos a conocer al otro, para ello hay que intentar romper con la diversidad y crear más igualdad.
4. Aprender a ser: es el desarrollo total y máximo posible de cada persona.

Ante estas premisas fundamentales, se establece los pilares clave para el logro de un desempeño idóneo en la actividad del docente es decir el saber ser que acentúa la motivación cooperando con otros y en la búsqueda de la idoneidad, el saber conocer el cual involucra la comprensión de un problema o de la actividad dentro del contexto y por último el saber hacer que hace énfasis en la ejecución de los procedimientos específicos para resolver el problema con planeación, regulación y evaluación. Por tanto, la combinación de estos saberes permite garantizar los resultados de la formación y de la actividad educativa.

Conclusiones

Partiendo de la definición más esencial atribuida al diccionario de la Real Academia es necesario indicar que la competencia se deriva de la lengua el vocablo competencia la cual proviene del latín *competencia* y tiene varias acepciones, entre ellas a) competir, rivalizar dos o más personas por algún objeto o razón b) incumbencia, idoneidad para tratar algún asunto o autoridad legítima para decidir acerca de algo y c) pericia, aptitud. De igual manera conviene destacar lo señalado por Tobón tanto, (ob.cit) las fuentes históricas en la construcción del concepto de las competencias, la cual está enmarcada en el surgimiento de estas desde la filosofía griega en general, donde los filósofos abordaban los temas esenciales del saber y la realidad, estableciendo así relaciones y conexiones entre los diferentes temas y problemas exponiendo así la condición de los seres humanos en cuanto al lenguaje y la comunicación, siendo estos dos factores clave en el desarrollo de la actividad docente.

Es por esta razón que, desde el escenario de la filosofía moderna y la sociología en el siglo XX, a través de filósofos y sociólogos dan muestra de las competencias asociadas a los juegos del lenguaje, a la competencia interactiva y a la competencia ideológica. En el escenario de la educación para el trabajo, el sistema de formación por competencia aparece en la década de los 80 y de los 90, donde se comienzan a introducir los diversos enfoques que hacen posible argumentar la necesidad de vincular la educación con el sector productivo.

En el escenario de la psicología cognitiva se aprecia las competencias a través de tres grandes líneas: la teoría de la modificabilidad cognitiva, la teoría de las inteligencias múltiples y la enseñanza para la comprensión. Respecto a la psicología laboral y organizacional las competencias surgen como una manera de determinar las características que deben tener los

empleados en el desempeño de su actividad laboral, a fin de alcanzar niveles de productividad y competitividad. Cejas, M (2008)

Para McClellan en (ob.cit) en su investigación titulada “*Testen for competence rather than inteligencie*” respecto a la teoría de las competencias hace mención el aporte a la inoperatividad de los test tradicionales como instrumentos válidos para predecir el eventual éxito profesional futuro y deja de manifiesto los cambios suscitados en el ambiente laboral. Para McClellan el concepto tradicional de inteligencia que durante varias décadas ha sido la pieza central de las evaluaciones psicológicas no predice el éxito profesional, además de poseer un marcado sesgo en función de las minorías étnicas, el nivel cultural y el género, por tanto, el especialista enfatiza que precisamente a través de la clase social es donde los test de inteligencia son capaces de discriminar ya que es el nivel sociocultural el que contamina positivamente la medida del test. La inteligencia, pues, está en función de la educación que se ha recibido y del marco sociocultural en el cual se inscribe el sujeto de estudio, en este sentido, el componente clave está configurado en el marco de las competencias.

Este especialista defiende la existencia de otros factores causantes del éxito o fracaso profesional que se hayan englobados en lo que él denomina competencias, mucho más ligadas al desarrollo de las funciones del trabajo. Herranz y de la Vega (2014), refiriéndose a McClelland certifican la fortaleza de este nuevo enfoque radica en que precisamente la relación causal de las competencias y del éxito le otorgan la gran importancia de la validez de criterio.

Es así como surge una nueva metodología de trabajo y valoración para obtener la predicción del éxito profesional; determinándose que ciertamente se distinga a los mejores en su desempeño profesional, también el conjunto de características que van desde los rasgos de personalidad, las motivaciones estables o los valores personales, reflejadas en pensamientos, emociones y comportamientos que podía medirse y desarrollarse. Por tanto, para McClelland (ob.cit) hace mención al nuevo planteamiento metodológico que permite la evaluación en un principio que se acota a los procesos de selección, pero que más adelante se extenderá al resto de las políticas de recursos humanos dirigiéndose hacia una gestión integral en los procesos formativos de las instituciones tanto públicas como privadas.

Finalmente desde la perspectiva laboral cabe indicar los estudios realizados por Mertens, L (2000) quien alude a la aparición de las competencias laborales a partir de la década de los ochenta en varios países donde era evidente la existencia de la brecha entre el sector productivo y el educativo, sumado a la necesidad de formar adecuadamente a los trabajadores con el fin de mejorar el desempeño de estos en su función laboral. Para este estudio del tema las competencias se convierten cada vez más en un eje estratégico en el marco del desarrollo profesional, por lo cual resulta importante revalorizar su implementación a través de las múltiples metodologías para el desarrollo de estas. A tenor de lo expuesto, el estudio de las competencias asociadas al desempeño laboral de un docente universitario se genera a través de diversas condiciones, siendo posible acentuar para efecto de este trabajo de investigación los siguientes resultados producto de un análisis documental:

Tabla Nro. 1. Competencias del docente universitario

Competencias	Descripción de la Competencia
Calidad del Trabajo	Capacidad para demostrar la excelencia en el trabajo a realizar, capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operativas.
Comunicación	Capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.
Conocimiento sobre la asignatura que imparte	Capacidad para demostrar los conocimientos habilidades y destrezas adquiridas en la formación de un profesional
Liderazgo	Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, inspirar respeto, autoridad, manejo de grupo.
Manejo de Idiomas	Habilidad para comunicarse con las personas a través del dominio de otras lenguas diferentes al español.
Orientación al Servicio	Capacidad para anticiparse a las necesidades requeridas, establecer prioridades, solicitar retroalimentación y buscar incrementar la satisfacción de quien se educa.
Pensamiento estratégico	Capacidad para anticiparse a las tendencias futuras, articuladas por las mayores ventajas posibles en el proceso educativo
Relaciones Interpersonales:	Capacidad para actuar, construir y mantener relaciones o roles cordial de contactos internos o externos.
Trabajo en Equipo	Capacidad para obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptándose fácilmente a las necesidades del mismo, así como la construcción de relaciones interpersonales con los miembros de un equipo para fines comunes.

Fuente: Cejas y Acosta (2018)

Competencias laborales en la educación superior: un análisis desde el marco regulatorio en los cargos de carrera de la administración pública nacional. Venezuela

No obstante, el reglamento correspondiente a la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Numero 38.924 establece un modelo de organización para la administración pública en Venezuela. La siguiente tabla Nro. 2 así lo indica:

Tabla Nro. 2. modelo de organización para la administración pública en Venezuela

Organización Vertical	Organización Horizontal
Excesiva separación entre conducción y operación	Conducción estratégica y apoyo a las áreas sustantivas
Reducida interacción /comunicación	Gerencia de Servicio/responsabilidad univoca
Baja identificación con objetivos centrales y desmotivación	Equipos polifuncionales, multidisciplinario y auto administrativos
Decisiones Lentas	Recursos Humanos con iniciativa, creatividad, capacidad de negociación y compromiso
Dilución de responsabilidades	Operaciones integradas con alto grado de valor agregado, compromiso y por ende responsabilidad
Fragmentación de procesos	Función y operación orientadas al ciudadano

Fuente: Gaceta Nro. 38924 (República Bolivariana de Venezuela).

A tenor de lo expuesto la gaceta referida hace mención a las competencias que deben considerarse para el funcionario público (para efecto de este trabajo en el campo de la educación superior).

Por tanto se determina entre las competencias, la conciencia del deber social, vinculación con el entorno, compromiso ético con el servicio público, iniciativa, adaptabilidad y flexibilidad, desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo y cooperación, planificación y gestión, conciencia y compromiso organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo de equipo , compromiso con el aprendizaje, pensamiento analítico comprensión del entorno organizacional, innovación, calidad de trabajo , autocontrol, impacto e influencia, confianza en sí mismo, comunicación, habilidad para mediar, habilidades mediáticas, temple , búsqueda de información y responsabilidad social. Por lo tanto para el logro de estas competencias la formación y el aprendizaje deben ser objetivos prioritarios para aumentar la competitividad de un país y

mantener esos mismos niveles en el plano internacional., la formación por competencias como proceso educativo es cada vez más decisivo para acrecentar la empleabilidad de las personas y por último la existencia de docentes competentes y bien formados genera mejores posibilidades para desarrollar sectores tecnológicamente adelantados y con mayor añadido.

Referencias

- Berganza y Ruiejas (2005) a partir de Cejas y Chirinos (2015). Administración de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Ediciones UC. Valencia Venezuela.
- Cejas y Chirinos (2015) citando a McClelland, D.C (1976). Testing For Competence. American Psychologist. Boston.
- Cejas y Chirinos (2015). La Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Ediciones y publicaciones UC. Valencia: Venezuela
- Cejas y Grau (2012). La Formación por Competencia. Ediciones CDCH. UC. Valencia: Venezuela
- Cejas, M (2013) La Gestión por Competencias. Editorial EAE. España.
- Cejas, Magda (2015). Las Competencias. Ediciones CIDE. Guayaquil: Ecuador
- Claude Levy Levoyer (2012). Las Competencias. Documento en Línea. Http/www. Recursos humanos.com
- Declaración Mundial de la Educación Superior de la UNESCO (1988). Ediciones Unesco. Documento en Línea en <https://UNESCO.com>. Consultado en fecha 22/06/2017
- Diaz Flórez et al (2016). Competencias. Revista Pedagógica. Nro. 38. Consultado en <http://revistas.pedagogica.edu.co> en fecha 30/05/2017
- Fernández, José E (2012). Competencias para ser Competentes. Disponible <http://www.rhmagazine.com>. Consultado el 16/10/2016
- Herranz, S. A; y De la Vega, A. R. (2012): “Las competencias: Pasado
- Ibarra, Agustín. Compilador (2012). Competencias laborales en la Formación Profesional. Boletín N.º 149 Cinterfor. Montevideo
- Informe Delors (1996). La Educación del Siglo XXI. Documento en línea www-ambitorg-jornadas Consultado en fecha 2/2/2017
- Lara Muñoz (2015); Fundamentos De la Investigación. Ediciones Alfaomega: México.

**Competencias laborales en la educación superior: un análisis desde el
marco regulatorio en los cargos de carrera de la administración
pública nacional. Venezuela**

Levy-Leboyer, C. (1999). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

McClelland (1973) en Cejas y Grau (2013) La Formación por Competencia. Ediciones CDCH. UC. Valencia: Venezuela

Menguzzato y Rena (2010) citado por Cejas y Chirinos (2015) en Administración de Recursos Humanos. Ediciones UC. Valencia: Carabobo. Venezuela.

Mertens, L (2000). Surgimiento de las Competencias. Documento en Línea <https://administraciondepersonal.files> Consultado en fecha 3/3/2017