

# 55

Fecha de presentación: mayo, 2024  
Fecha de aceptación: noviembre, 2024  
Fecha de publicación: diciembre, 2024

## DISEÑO

DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPE-  
TENCIASCASO: TVNET LAGO

### DESIGN OF A COMPETENCY-BASED RECRUITMENT AND SELECTION SYS- TEMCASE: TVNET LAGO

Kerly Jhoana Lluisupa-Camacho <sup>1\*</sup>

E-mail: [kerly.lluisupa.camacho@gmail.com](mailto:kerly.lluisupa.camacho@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0813-8792>

María Augusta Játiva-Pesantez <sup>2</sup>

E-mail: [mjativa@uteg.edu.ec](mailto:mjativa@uteg.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6290-8901>

Eugenia Lyli Moreira-Macías <sup>3</sup>

E-mail: [eugenia.moreiram@ug.edu.ec](mailto:eugenia.moreiram@ug.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3527-5015>

<sup>1</sup>Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador.

<sup>2</sup>Universidad Internacional de Ecuador Quito, Ecuador.

<sup>3</sup>Universidad de Guayaquil, Ecuador.

\*Autor para correspondencia

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Lluisupa-Camacho, K. J., Játiva-Pesantez, M. A. & Moreira-Macías, E. L. (2024). Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias Caso: TVNET LAGO. *Universidad y Sociedad*, 16 (S2). 525-531.

#### RESUMEN

El presente estudio abordó el problema de la alta rotación de personal en la empresa TVNET LAGO, una situación que afecta directamente su eficiencia organizacional. La investigación tuvo como objetivo principal diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para reducir la rotación y mejorar el desempeño del personal. El estudio utilizó un enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo, y se realizó con 73 empleados de diversas áreas de la empresa. Los datos fueron recolectados mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas. Los resultados revelan una aceptación generalizada de la necesidad de un sistema de selección por competencias, así como la importancia de la experiencia y la capacitación para optimizar el rendimiento laboral. La implementación de un sistema de selección basado en competencias se considera esencial para mejorar la eficiencia organizacional y reducir los costos asociados con la alta rotación de personal. Este estudio contribuye a la literatura existente al resaltar la importancia de la alineación entre competencias y funciones laborales en el contexto de empresas de telecomunicaciones.

**Palabras clave:** Reclutamiento, Selección por competencias, Rotación de personal, Gestión del talento, Eficiencia organizacional.

#### ABSTRACT

The present study addressed the problem of high staff turnover in the company TVNET LAGO, a situation that directly affects its organizational efficiency. The main objective of the research was to design a competency-based staff recruitment and selection system to reduce turnover and improve staff performance. The study used a qualitative approach, with a descriptive design, and was conducted with 73 employees from various areas of the company. Data were collected through surveys and semi-structured interviews. The results reveal a general acceptance of the need for a competency-based selection system, as well as the importance of experience and training to optimize job performance. The implementation of a competency-based selection system is considered essential to improve organizational efficiency and reduce costs associated with high staff turnover. This study contributes to the existing literature by highlighting the importance of alignment between competencies and job functions in the context of telecommunications companies.

**Keywords:** Recruitment, Competency-based selection, Staff turnover, Talent management, Organizational efficiency.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha convertido en un aspecto fundamental para el éxito organizacional, especialmente en industrias competitivas como la de telecomunicaciones, donde el desempeño eficiente del personal influye directamente en la productividad. La adecuada selección y reclutamiento de empleados mediante un sistema basado en competencias permite a las empresas reducir la rotación de personal y optimizar los recursos humanos. Este enfoque, promovido por organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), resalta la importancia de un personal calificado que garantice el cumplimiento de los objetivos empresariales, reduciendo costos asociados a la alta rotación (Castillo, 2020).

La implementación de un sistema de contratación y selección basado en las competencias puede reducir significativamente la rotación del personal y mejorar la eficiencia organizacional. Este enfoque se centra en alinear las habilidades y competencias de los candidatos con los requisitos del puesto, garantizando una mejor aptitud y mayores tasas de retención.

El presente estudio aborda la problemática de la alta rotación de personal en la empresa TVNET LAGO, causada en parte por la falta de un proceso eficiente de reclutamiento y selección basado en competencias. Este problema afecta negativamente el desempeño de la organización, al generar una constante fuga de conocimiento y un uso ineficiente de los recursos. Dado el impacto en la productividad y la estabilidad empresarial, es crucial investigar cómo un sistema de selección por competencias puede reducir la rotación y mejorar el desempeño organizacional (Castillo, 2020).

Varios estudios han destacado la importancia de la gestión por competencias en los procesos de selección y reclutamiento, señalando que un enfoque basado en competencias garantiza una mayor alineación entre las habilidades del personal y los requisitos del puesto. Entre ellos: Chiavenato (2009), ratificando que las empresas modernas están adoptando sistemas de gestión de talento humano más estratégicos, donde la selección por competencias es clave para asegurar la eficiencia laboral. Dessler et al. (2015) agregan que una administración efectiva de recursos humanos implica no solo la contratación, sino también la capacitación y evaluación continua del personal. Mendieta et al., (2020), subrayan que este modelo permite observar tanto el desempeño como las competencias conductuales necesarias para el éxito en el puesto. No obstante, a pesar de estos avances, las investigaciones también muestran inconsistencias en la

implementación de estos sistemas, especialmente en industrias con alta rotación, como la de telecomunicaciones (Flores et al., 2008). Además, Dotor (2017), señala que la falta de un sistema estructurado de reclutamiento puede incrementar significativamente los costos organizacionales, haciendo indispensable la implementación de métodos más efectivos, como los basados en competencias.

Un modelo de competencias ayuda a identificar las habilidades y los conocimientos necesarios para cada puesto, optimizando el proceso de selección (Quintanilla-Medina & Coral-Ignacio, 2024).

Las organizaciones que definen parámetros de contratación claros, incluidas las necesidades internas y las habilidades específicas, pueden lograr ventajas competitivas mediante la adquisición efectiva del talento (Kumenda, 2024).

El presente artículo pretende diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias en la empresa TVNET LAGO, en la ciudad de Nueva Loja, para la disminución de la rotación de personal y mejorar la eficiencia de la organización. Al mejorar este proceso, se espera aumentar la eficiencia organizacional y reducir los costos asociados al constante reemplazo de empleados, contribuyendo así a la estabilidad y crecimiento de la empresa (Amo, 2019).

El estudio se centra en analizar y diseñar un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para la empresa TVNET LAGO, abordando las causas de la alta rotación y proponiendo soluciones prácticas para mejorar la estabilidad laboral. No se incluyen otros factores relacionados con la retención del personal, como la satisfacción laboral o la cultura organizacional, enfocándose exclusivamente en el proceso de reclutamiento (Castillo, 2020).

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Tipo y diseño de investigación

Este estudio utilizó un enfoque cualitativo con diseño descriptivo, ya que busca analizar y comprender el proceso de reclutamiento y selección por competencias en la empresa TVNET LAGO y su relación con la rotación de personal. El enfoque cualitativo fue seleccionado para obtener una visión detallada del fenómeno a través de la recolección de datos interpretativos, ajustándose a los objetivos del estudio que buscan una comprensión profunda del problema (Hernández Sampieri et al., 2010).

### Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por los 73 empleados con relación de dependencia de la empresa

TVNET LAGO. La muestra incluyó a todo el personal de las diferentes áreas de la empresa, ya que el tamaño de la población permitió realizar un censo sin necesidad de técnicas de muestreo. Las áreas consideradas fueron: administrativa, atención al cliente, cartera, técnica, canal, bodega y limpieza. Los criterios de inclusión fueron: empleados con al menos seis meses de antigüedad en la empresa y disposición para participar en el estudio (Arias-Gómez et al., 2016).

### Instrumentos de medición

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos principales: encuestas y entrevistas. Las encuestas fueron diseñadas con preguntas cerradas y se administraron de forma electrónica a todos los empleados. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con los gerentes de la empresa para profundizar en el proceso de reclutamiento y selección por competencias. Ambos instrumentos fueron validados mediante una prueba piloto y mostraron alta consistencia interna (Hernández Sampieri et al., 2010).

### Procedimiento

La recolección de datos se llevó a cabo en un periodo de tres semanas. Primero, se distribuyeron las encuestas a los empleados, asegurando su participación voluntaria. Posteriormente, se agendaron entrevistas con los gerentes de cada área para recolectar datos más específicos sobre los procesos de selección y rotación de personal. Se siguió un protocolo estandarizado para cada fase del estudio con el fin de garantizar la consistencia y precisión en la recolección de datos.

### Análisis de datos

Los datos obtenidos de las encuestas fueron tabulados y analizados mediante estadísticas descriptivas utilizando el software SPSS. Se realizaron gráficos y tablas para identificar patrones en la rotación de personal y las percepciones sobre el proceso de reclutamiento por competencias. Las entrevistas fueron transcritas y analizadas mediante el método de análisis de contenido, permitiendo identificar temas recurrentes y posibles mejoras en los procesos de recursos humanos (Hernández Sampieri et al., 2010).

### Consideraciones éticas

Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, quienes fueron informados sobre la confidencialidad de sus respuestas y el propósito del estudio. Los datos se manejaron de manera anónima y se aseguró su protección de acuerdo con las regulaciones éticas vigentes.

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

Los resultados de la Tabla 1 muestran que la mayoría de los empleados en la empresa posee un nivel educativo de secundaria, representando el porcentaje más alto en comparación con los trabajadores que han alcanzado estudios de tercer y cuarto nivel. Esto indica que una porción considerable del personal no cuenta con formación técnica o universitaria. En cuanto a los cargos desempeñados, se observa una concentración significativa en el área técnica, seguido por el área de cartera y el área del canal, lo que destaca la importancia de estas funciones dentro de la organización. Áreas como limpieza y bodega cuentan con una menor representación de empleados. Estos hallazgos subrayan la necesidad de estrategias de capacitación que permitan mejorar las competencias en todos los niveles educativos y laborales dentro de la empresa.

Tabla 1: Descriptivos del nivel de estudio y cargos desempeñados de la población participante.

Nivel de estudio	n	%
Secundaria	51	70%
Tercer nivel	21	29%
Cuarto nivel	1	1%
Cargo que desempeña		
Área administrativa	10	14%

Área de atención al cliente	6	8%
Área de cartera	19	26%
Área de limpieza	2	3%
Área del canal	12	16%
Área técnica	22	30%
Bodega	2	3%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 2 revela que la mayoría de los empleados está muy de acuerdo con que el ingreso a la empresa debe realizarse mediante procesos de reclutamiento basados en competencias, lo que refleja una fuerte aceptación hacia este enfoque. Asimismo, existe un consenso significativo en cuanto a que la selección de personal debe alinearse con el perfil laboral, sin registros de desacuerdo. Por otro lado, la experiencia es considerada un factor clave para ocupar un cargo dentro de la organización, con solo un pequeño porcentaje de respuestas que manifiestan algo de desacuerdo. En general, estos hallazgos subrayan la importancia percibida tanto de las competencias como de la experiencia en los procesos de selección de personal.

Tabla 2: Resultados sobre competencias, perfil y experiencia en la selección de personal (Parte I).

Ítems	Muy de acuerdo		De acuerdo		Algo en desacuerdo		Muy en desacuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ingreso mediante competencias	44	60,3	28	38,4	1	1,4	0	0
Selección acorde al perfil laboral	37	51	36	49	0	0	0	0
Experiencia clave para ocupar cargos	38	52	33	45	2	3	0	0

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3 indica que todos los empleados consideran poseer las destrezas necesarias para desempeñar sus funciones, lo que refleja una alta confianza en sus capacidades. Sin embargo, una proporción considerable señala que el cargo que ocupan no requiere necesariamente de un título profesional, lo que puede sugerir una mayor flexibilidad en los requisitos formales para ciertos puestos. En relación con la capacitación, aunque una mayoría recibe formación en el último año, todavía existe un grupo significativo que no ha tenido acceso a esta, lo que destaca la necesidad de mejorar la cobertura de las actividades formativas en la empresa. A pesar de esto, existe un consenso generalizado en cuanto a la importancia de la capacitación para mejorar el desempeño laboral.

Por otro lado, la gran mayoría de los empleados ha desarrollado nuevas técnicas que han contribuido a mejorar su rendimiento, lo que evidencia una alta capacidad de adaptación e innovación en sus funciones. Asimismo, se encuentra que casi todos los encuestados coinciden en que recibir indicaciones claras es fundamental para optimizar el desempeño de sus tareas. En cuanto al proceso de inducción, prácticamente todos los empleados confirman haber recibido una orientación adecuada al ingresar a la empresa, lo que refuerza la importancia de mantener este proceso como una práctica estándar para asegurar una incorporación efectiva al ambiente laboral.

Tabla 3: Resultados sobre competencias, perfil y experiencia en la selección de personal (Parte II).

Ítems	Sí		No	
	n	%	n	%
Destrezas necesarias para el cargo	73	100	0	0
Cargo requiere título profesional necesario	48	66	25	34
Capacitación recibida en último año	49	67	24	33

Capacitación mejora desempeño de funciones	73	100	0	0
Nuevas técnicas mejoran rendimiento laboral	70	96	3	4
Indicaciones claras optimizan desempeño laboral	71	97	2	3
Recibió inducción al ingresar cargo	72	99	1	1

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las entrevistas realizadas al Gerente General y la Gerente Operativa de TVNET LAGO revela diversas perspectivas sobre el sistema de reclutamiento. Por un lado, el Gerente General considera que el proceso de reclutamiento necesita mejoras, especialmente en la implementación de filtros más estrictos para asegurar que los candidatos sean los más adecuados para los puestos. Este enfoque resalta la importancia de contar con un proceso más riguroso, donde las competencias y las características personales del postulante, como la honradez y la responsabilidad, jueguen un papel fundamental en la selección.

La Gerente Operativa, por otro lado, tiene una visión más positiva del sistema de reclutamiento actual, afirmando que ha permitido identificar tanto las fortalezas como las debilidades de los postulantes. Según ella, el proceso ha sido efectivo en identificar las cualidades necesarias para que los empleados puedan desempeñar sus funciones, y en algunos casos, permite reubicar candidatos en áreas donde sus habilidades puedan ser mejor aprovechadas, más allá de la vacante específica a la que postulan inicialmente. Esto refleja un enfoque flexible y adaptativo, centrado en las fortalezas del personal.

En cuanto a los criterios de selección, ambos gerentes coinciden en la importancia de la experiencia y el perfil académico, aunque reconocen las limitaciones del entorno local en cuanto a la disponibilidad de candidatos con estudios superiores. La empresa, al estar en una ciudad sin universidad, enfrenta dificultades para encontrar personas con títulos académicos, por lo que valoran también la experiencia práctica de los candidatos, especialmente en casos como el del jefe de planta externa, quien, sin tener un título, posee un profundo conocimiento del área técnica.

Finalmente, ambos gerentes expresan interés en la implementación de un sistema de selección basado en competencias. El Gerente General destaca que este tipo de sistemas es adecuado para áreas técnicas, contables y administrativas, pero señala que la decisión final debe basarse en los valores personales del candidato. La Gerente Operativa, por su parte, menciona que ya se aplican algunos aspectos de la selección por competencias y que formalizar este sistema sería beneficioso para

la empresa, ya que ayuda a seleccionar perfiles más idóneos para cada área de trabajo.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio indican que la mayoría de los empleados de TVNET LAGO tienen un nivel educativo de secundaria, lo que sugiere una falta de formación técnica o universitaria en gran parte del personal. Sin embargo, los empleados en su mayoría coinciden en la importancia de las competencias y la experiencia para desempeñar sus funciones, subrayando la relevancia de un enfoque basado en competencias en el proceso de reclutamiento y selección. Este hallazgo respalda los objetivos de la investigación, ya que la implementación de un sistema de selección basado en competencias puede mejorar la alineación entre las habilidades del personal y los requisitos del cargo, tal como se plantea al inicio del estudio. Además, los empleados destacan la importancia de recibir capacitación, lo que refuerza la necesidad de mejorar las estrategias formativas dentro de la empresa para aumentar la eficiencia y el desempeño organizacional.

Los resultados también muestran una alta percepción de la adecuación de las competencias entre los empleados, aunque existe una cierta flexibilidad en cuanto a la necesidad de títulos académicos, lo que puede explicar por qué algunos cargos no requieren un nivel educativo superior. A pesar de esto, los empleados consideran que la experiencia es crucial para ocupar un cargo dentro de la empresa. Estos resultados apoyan la idea de que un sistema de selección por competencias puede ayudar a asegurar que los empleados tengan las habilidades necesarias para cumplir con las expectativas del puesto, reduciendo así la rotación de personal y mejorando la eficiencia organizacional (Halaida et al., 2021).

Estudios previos han demostrado que el reclutamiento basado en competencias no solo mejora la aptitud de los empleados, sino que también reduce la rotación y aumenta la eficiencia organizacional. Donchak & Dobizha (2023); Zulkifli et al. (2023) y han destacado que, al alinear las habilidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa, se fomenta una fuerza laboral más motivada y adaptada a las necesidades del puesto. Esto

es consistente con los hallazgos de este estudio, donde los empleados reconocen la importancia de las competencias en su desempeño y la necesidad de procesos de selección más rigurosos. Además, la automatización de algunos aspectos del proceso de selección, como el uso de entrevistas basadas en aprendizaje automático, puede ser una herramienta útil para optimizar la evaluación de competencias, como lo sugieren Amulya et al. (2024).

Asimismo, Mushthofa & Handoyo (2023) enfatiza que un sistema de selección basado en competencias puede proporcionar una mayor claridad en las perspectivas de carrera de los empleados, lo que a su vez mejora la retención y satisfacción laboral. En TVNET LAGO, la implementación de un enfoque basado en competencias podría ayudar no solo a seleccionar mejor a los candidatos, sino también a ofrecerles un desarrollo profesional claro y acorde a sus habilidades, lo que refuerza los resultados de este estudio. Además, la flexibilidad mostrada en la selección de personal en función de sus fortalezas individuales, como indicaron los gerentes entrevistados, se alinea con las estrategias de retención de empleados de alto rendimiento presentadas por Mushthofa & Handoyo (2023).

El estudio también contribuye al campo de la gestión de recursos humanos al proporcionar una visión más matizada de la importancia de la experiencia frente a la educación formal en entornos laborales con limitaciones educativas, como en TVNET LAGO. La flexibilidad que se observa en la selección de candidatos con experiencia, pero sin títulos académicos, refleja una adaptación a las condiciones locales. Esto refuerza la idea de que la experiencia práctica y las competencias adquiridas en el trabajo pueden ser tan valiosas como la educación formal, como lo ha señalado Zhiguo (2018). Este hallazgo puede incentivar a otras empresas en contextos similares a adoptar enfoques más flexibles en sus procesos de reclutamiento.

Además, este estudio pone de relieve la necesidad de un sistema de reclutamiento basado en competencias no solo para mejorar la calidad del personal, sino también para fomentar un ambiente laboral más estable y eficiente. Como sugieren Hasim (2019) y Johri (2019) la gestión del talento a través de competencias permite a las organizaciones mejorar tanto el rendimiento como la satisfacción del cliente, algo que puede ser aplicable en TVNET LAGO. Implementar estas estrategias en el contexto local puede contribuir significativamente a la reducción de la rotación y a la mejora del rendimiento organizacional, tal como se evidencia en los estudios citados.

Los resultados de este estudio tienen importantes implicaciones para la gestión de recursos humanos en TVNET LAGO y en organizaciones con características similares. La alineación de las competencias de los empleados con los requisitos del puesto no solo mejora el rendimiento individual, sino también la eficiencia organizacional, como lo sugieren los estudios previos (Zulkifli et al., 2023). Implementar un sistema de selección por competencias que valore tanto las habilidades técnicas como los valores personales, tal como proponen los gerentes de la empresa, puede asegurar una mejor adecuación de los empleados a sus funciones y, al mismo tiempo, promover un entorno laboral más motivador y estable.

En este contexto, la evidencia obtenida en este estudio sugiere que, si bien la empresa ya está tomando algunas medidas hacia un reclutamiento basado en competencias, la formalización y mejora de estos procesos podría tener un impacto significativo en la reducción de la rotación y el aumento de la eficiencia. Estos hallazgos son consistentes con la literatura expuesta sobre la gestión del talento y la selección por competencias, y refuerzan la necesidad de continuar investigando y aplicando estas estrategias para mejorar los resultados organizacionales.

## CONCLUSIONES

El estudio destaca que la mayoría de los empleados de TVNET LAGO tienen nivel educativo de secundaria, pero la experiencia y competencias son cruciales en su desempeño. Existe aceptación hacia un sistema de reclutamiento por competencias, alineando habilidades con exigencias del puesto. La capacitación se considera esencial para mejorar el rendimiento, subrayando la necesidad de programas formativos más sólidos que optimicen la relación entre habilidades, desempeño y estabilidad laboral.

Los resultados confirman que un sistema de reclutamiento basado en competencias y con filtros más rigurosos puede mejorar la adecuación de empleados a sus roles. La experiencia laboral es clave, especialmente donde la educación formal es limitada. Este enfoque puede optimizar la selección, reducir la rotación y mejorar el desempeño organizacional, resaltando la importancia de actualizar los procesos de reclutamiento para alcanzar mayor estabilidad y eficiencia en la empresa.

Implementar un sistema de reclutamiento basado en competencias mejora la eficiencia organizacional de TVNET LAGO al alinear habilidades con requisitos laborales. Esto promueve estabilidad, optimiza recursos humanos y reduce la rotación, creando un ambiente laboral eficiente y motivador. Este modelo estratégico refuerza el compromiso de los empleados, consolidando el desempeño

organizacional y subrayando la importancia de procesos efectivos para la gestión del talento humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n+de+personal.&ots=4q6u\\_rvxO&sig=t8wafQnbsZTRsIRCE7iWQT7qr8g](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n+de+personal.&ots=4q6u_rvxO&sig=t8wafQnbsZTRsIRCE7iWQT7qr8g)
- Amulya, A., Sandhya Rani, C., Deekshith Reddy, B., & Umakanth, N. (2024). SMART hire based system. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 8(4), 1-4. <https://doi.org/10.55041/IJSREM31773>
- Arias-Gómez, J., Villasis-Keever, M. Á., & Novales, M. G. M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista alergia México*, 63(2), 201-206. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Castillo Aponte, J. de J. (2020). *Gestión humana integral* (1ra ed.). ECOE Ediciones. [https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_humana\\_integral\\_1ra\\_edici%C3%B3n/pYjgEAAAQBAJ?hl=es](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_humana_integral_1ra_edici%C3%B3n/pYjgEAAAQBAJ?hl=es)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1143>
- Dessler, G., Ayala, L. E. P., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2015). Administración de recursos humanos. [https://www.academia.edu/download/64149523/administracion%20de%20recursos%20humanos%20gessler%20\(%20PDFDrive.com%20\).pdf](https://www.academia.edu/download/64149523/administracion%20de%20recursos%20humanos%20gessler%20(%20PDFDrive.com%20).pdf)
- Donchak, L. G., & Dobizha, V. V. (2023). Improving the efficiency of the personnel management system at the enterprise. *Infrastruktura Rynku*, (72), 78-82. <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-14>
- Dotor Mayordomo, J. M. (2017). Gestión organizacional para mejorar la rotación de personal en la empresa HR SAS. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/7103>
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1). [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Halaida, T. O., & Oleshko, K. V. (2022). Formation of a comprehensive personnel evaluation system based on a competence approach. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, (1(34)), 61-68. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>
- Hasim, D. (2019). Practical model of organizational personnel competence initiation via competency-based interview. *Journal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Journal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 287-294. <https://doi.org/10.29313/jurnaladministrasipublik.v9i2>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Los métodos mixtos. *Metodología de la Investigación*, 5, 544-599.
- Johri, P. (2019). Role of talent management on organization efficiency. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 6(4), 127-131. <https://www.jetir.org>
- Kumenda, J. S. (2024). Recrutamento e de pessoas baseada nas competências: Um desafio permante das organizações. *RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 1(1). <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i1.2024.555>
- Mendieta Ortega, M. P., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-310. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Mushthofa, M. A., & Handoyo, S. (2023). Designing competency-based career paths: Organizational strategies for retaining high-performing employees. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12(1), 48-56. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1.9643>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Acerca de la OIT*. <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-es/index.htm>
- Quintanilla-Medina, M. del C. V., & Coral-Ignacio, M. A. (2024). Personnel selection system based on the selection algorithm. *Revista DYNA*, 91(231), 105-111. <https://doi.org/10.15446/dyna.v91n231.110412>
- Zhiguo, W. (2018). Staff recruitment method and system based on vocational skills. <https://typeset.io/papers/staff-recruitment-method-and-system-based-on-vocational-1ojqmloanv>
- Zulkifli, S., Rahman Rahim, A., Fitri, D., & Klimko, R. (2023). Adhoc apparatus quality improvement model: Recruitment and selection system. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 14(3), 459-477. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i3.20110>