

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS: EL RETO DEL SIGLO XXI

SELECTION OF PERSONNEL BY SKILLS: THE CHALLENGE OF THE 21ST CENTURY

SELEÇÃO DE PESSOAL POR HABILIDADES: O DESAFIO DO SÉCULO 21

Juan Yemerson Rodríguez Barinas, estudiante especialización en Gerencia del Talento Humano,
Universidad Católica Luis Amigó.

Correo electrónico: juan.rodriguez@amigo.edu.co,

Resumen: El presente estudio de revisión ofrece una reflexión de manera simplificada sobre la importancia de la selección de personal por competencias, comprendiendo que esas habilidades y conocimientos que debe tener cada uno de los colaboradores, son de vital importancia ante la necesidad de tener organizaciones más competitivas y que respondan a las exigencias del mercado en un mundo globalizado como el de hoy; es por ello por lo que, el proceso de selección es de suma importancia para el área de gestión humana por lo cual se abordan diversas perspectivas según autores en donde se plantean algunos postulados y prácticas de recursos

humanos que se han utilizado a lo largo de la historia y las que se proponen para la empresa actual con el fin de lograr los objetivos y metas organizacionales partiendo de la premisa que el talento humano es el activo más valioso para cualquier compañía que quiera ser exitosa y vigente en el tiempo.

Comentado [JALG1]: Las tendencias actuales no hablan de recurso humano, sino de personas con talentos, potencialidades y competencias

Comentado [u2R1]: Ok corregido

Palabras clave: selección de personal, competencias, organización, desempeño laboral, administración.

Abstract: This review study offers a simplified reflection on the importance of personnel selection by competencies, understanding that those skills and knowledge that each of the collaborators must have are of vital importance given the need to have more competitive organizations and that respond to the demands of the market in a globalized world like today; that is why the selection process is of utmost importance for the human management area, which is why various perspectives are addressed according to authors where some postulates and human resources practices that have been used throughout the history and those that are proposed for the current company in order to achieve organizational objectives and goals based on the premise that human talent are the most valuable asset for any company that wants to be successful and current over time.

Keywords: personnel selection, skills, organization, job performance, administration.

Resumo: Este estudo de revisão oferece uma reflexão simplificada sobre a importância da seleção de pessoas por competências, entendendo que aquelas habilidades e conhecimentos que cada um dos colaboradores deve possuir são de vital importância dada a necessidade de ter

organizações mais competitivas e que respondam às demandas de o mercado em um mundo globalizado como o de hoje; É por isso que o processo seletivo é de extrema importância para a área de gestão de pessoas, para a qual várias perspectivas são abordadas segundo autores onde alguns postulados e práticas de recursos humanos que vêm sendo utilizados ao longo da história e aqueles que se propõem para a atual empresa para atingir os objetivos e metas organizacionais com base na premissa de que o talento humano são o ativo mais valioso para qualquer empresa que deseja ser bem-sucedida e atual no tempo.

Palavras-chave: seleção de pessoal, habilidades, organização, desempenho no trabalho, administração.

Introducción

El talento humano es el capital más valioso para cualquier organización sin importar su misionalidad ya que del personal que allí labora depende el éxito y la competitividad de las empresas en el mercado; es por ello por lo que la selección de personal se ha convertido en un reto para el siglo XXI; actualmente existen diversas técnicas para llevar a cabo dicho proceso, el cual ha ido evolucionando a raíz de los cambios y exigencias empresariales que se dan con el correr de los años y en donde aparecen nuevos modelos que buscan seleccionar el mejor recurso humano para ser parte del equipo y lograr de manera eficiente y exitosa el cumplimiento de las metas propuestas.

En este artículo se expondrá la importancia que tiene la selección de personal por competencias lo cual ha significado un reto para el siglo XXI, en su necesidad de lograr el buen desarrollo de las organizaciones, siendo un enfoque o modelo muy utilizado por los

profesionales de recursos humanos que pretenden encontrar el mejor talento humano para sus empresas, los cuales básicamente deben contar con las habilidades y destrezas que garanticen el cumplimiento de las competencias que están establecidas por la organización y que exige el cargo.

Por lo anterior el proceso de selección de personal juega un papel fundamental a la hora de reclutar, evaluar y contratar a los colaboradores puesto que si se tienen falencias en dicho asunto esto traería consigo una serie de consecuencias negativas para la organización ya que inciden y afectan el presupuesto, la estabilidad de la organización y por ende el buen desarrollo de los procesos. Es por ello, que contar con personal calificado que cumpla con las competencias necesarias para el cargo se hace una necesidad imperativa en las empresas ya que estas cualidades exclusivas de cada candidato facilitan el desarrollo de los procesos y procedimientos que se tienen, permitiendo a la organización avanzar y ser más productiva.

Justificación

Actualmente las organizaciones se enfrentan a constantes cambios en materia económica por la globalización, las nuevas tecnologías, las novedosas formas de llegar a los clientes, las recientes necesidades, los actuales conocimientos entre otras variables, a medida que evoluciona la sociedad y el mundo. Es por ello por lo que necesita obtener mejores beneficios para mantenerse competitiva y de allí surge la necesidad de que su equipo de trabajo esté alineado con las metas organizacionales y que cuente con las competencias y habilidades necesarias que contribuyan al éxito de la organización.

De acuerdo con (Chiavenato, 2012) , las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones, por tal razón para los colaboradores, las organizaciones se constituyen en el medio para alcanzar varios objetivos

particulares en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esmero personal aislado y las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del empeño de varios individuos que trabajan juntas. Sin organizaciones ni empleados no habría gestión del talento humano.

Por lo anterior y de acuerdo con (Medina Lorza, Delgado Ortega, & Lavado Alvarado, 2012), es necesario que los procesos que conforman estas organizaciones estén alineados a la planeación estratégica de las mismas y, específicamente, el recurso humano, ya que son las personas las que crean, implementan y mejoran permanentemente la estrategia. Un modelo de gestión humana por competencias constituye una respuesta a dicha necesidad pues, tomando como referencia la planeación estratégica de la empresa, determina qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridas para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Este modelo define lo que se espera de una persona en un rol o puesto de trabajo y permite identificar las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia con el fin de desarrollarlas para llevarlas a un nivel superior, lo cual le permite a la empresa contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad, así como lo indican los planeamientos de Kahane (2008) y Patterson, West, Lawthom y Nickell (1997).

(Rodríguez Sánchez & Calderrada Serrano, 2019) plantean que cuando se analiza el futuro de las organizaciones, la nómina actual en un momento su carrera llegará a su fin; por lo tanto, se necesita realizar actividades de gestión de recursos humanos que preparen el cambio generacional y la adaptación a las nuevas necesidades del entorno. Es por ello, por lo que reclutar, seleccionar y socializar a los futuros candidatos es un proceso considerado de los más importantes para el éxito y buen funcionamiento de cualquier organización. Por lo tanto, se hace necesario revisar y explicar los componentes y/o técnicas utilizadas en la selección de personal por competencias como una contribución para las diferentes organizaciones y personal profesional que se dedica a

este proceso, con el fin de facilitar una herramienta que reúna la perspectiva crítica y reflexiva de diversos autores que han escrito sobre el tema, toda vez que en Colombia existe poca literatura sobre el mismo. Partiendo de este antecedente se hace necesario revisar y explicar los componentes y/o técnicas utilizadas en la selección de personal por competencias como una contribución para las diferentes organizaciones y personal profesional que se dedica a este proceso, con el fin de facilitar una herramienta que reúna la perspectiva crítica y reflexiva de diversos autores que han escrito sobre el tema, toda vez que en Colombia existe poca literatura sobre el mismo.

Planteamiento del problema

Haciendo un recorrido por la historia desde hace unos años 4.000 años, se han ejercido ciertos criterios de selección de personas para ocupar puestos relevantes en la vida pública y privada de la sociedad en donde los conocimientos en diversas artes como la música, el manejo del arco, la equitación o del dominio de la escritura y la aritmética determinaban qué personas eran las más aptas para ocupar determinados puestos como la política, la religión o en su defecto la servidumbre. Conocimientos que obviamente con el paso del tiempo se han ido modificando en función de las habilidades que cada puesto ha ido demandando a lo largo de la historia de la humanidad. Ubicándonos en el momento actual, cuando se habla de “selección de personas”, se hace referencia al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir. Ello va a implicar un análisis cuidadoso sobre la adecuación de la persona al puesto para el que se va a seleccionar. (Corral, 2007).

Hoy por hoy, dentro de la administración del talento humano se ha acostumbrado a percibir de manera repetitiva, problemáticas organizacionales como la alta rotación del personal, el

ausentismo laboral, deficiencias en las competencias para ejercer el cargo, en el uso de tecnologías necesarias para el desarrollo de los procesos, problemas emocionales y psicológicos en los trabajadores, problemas de convivencia y trabajo en equipo, inadecuado manejo del estrés como la preocupación excesiva, la sensación de confusión, incapacidad para concentrarse, incapacidad para tomar decisiones, bloqueos mentales, hipersensibilidad a la crítica, entre otras situaciones que nos llevan a preguntar ¿Cuál es la mejor manera de hacer el proceso de selección por competencias en el siglo XXI?, interrogante que también nos hace reflexionar sobre la manera en que algunas organizaciones están llevando a cabo dicho proceso, que en muchas ocasiones no son un aliado favorable para la alta gerencia y la misionalidad de la empresa, lo cual hace que se dificulte o entorpezca el logro de las metas organizacionales, disminuyendo así su capacidad de ser más competitiva en el mercado generando un impacto negativo en diversos aspectos vitales como pérdida en la productividad, aumento de la rotación del personal, costos administrativos derivados del proceso de selección entre otros factores que la hacen sostenible y rentable.

Las consecuencias de una mala decisión en el proceso de selección tienen efectos que se ven reflejados no solo en materia económica sino en aspectos de tipo psicológico como la falta de motivación en el resto del personal, lo cual perjudica de manera significativa los resultados que se esperan de cada uno de ellos para el logro de resultados positivos en la misionalidad de la organización. Es por ello, por lo que un excelente proceso de selección en donde se lleven a cabo todas sus etapas resulta fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que sin el talento humano idóneo y competente es complejo llegar a liderar de manera positiva y eficiente una organización, así como la consecución de sus metas.

Es así como según (Landino Torres & Orozco Acosta, 2008), la selección de personal por competencias cada día cobra mayor impulso ante la necesidad de factores económicos de contar con organizaciones que correspondan a las exigencias de la globalización y la flexibilidad de los mercados. Los altos estándares, las certificaciones para ingresar al mercado internacional y desarrollar empresas de clase mundial han hecho que se enfatice cada vez más la importancia del individuo y su talento para contribuir y agregar valor dentro de este contexto. Es por ello que las empresas modernas han venido adoptado el modelo de manera institucional, creando sistemas de gestión humana coherentes con sus planes estratégicos y con su creencia que las personas, sus capacidades y motivación son las que verdaderamente crean la ventaja competitiva y establecen las diferencias en las empresas de éxito.

Marco teórico

En la historia de la administración, fundamentalmente en la época de la sociedad moderna, después del siglo XVIII y, particularmente, con la Revolución Industrial, (Podestá Correa, 2003), plantea que la velocidad con la que las industrias se expandieron, crecieron y se diversificaron hizo que quienes las administraban se vieran en la necesidad de optimizar sus procesos, de «organizar la casa», si bien existían los medios económicos para que la industria subsistiera, la idea era que produjera los mejores resultados posibles y que continuara creciendo. Charles Babbage (1792-1871), Henry Laurence Gantt (1861-1919) y Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) fueron algunos de los precursores del movimiento de la Administración Científica, a partir de los intentos que cada uno hizo de sistematizar y organizar los tradicionales conocimientos prácticos del manejo de los talleres y darles forma teórica, pretendiendo extractar unos principios generales para la organización científica del trabajo.

Comentado [JALG3]: Se sugiere cambiar esta palabra por efectos de inclusión

Comentado [u4R3]: Ok corregido

Así mismo el movimiento de la Administración Científica logró una mayor forma y difusión internacional con el trabajo de Frederick Taylor (1865-1915) titulado Principios de la Administración Científica, publicado en los Estados Unidos en 1911. Gantt y Gilbreth, junto con otros estudiosos de la organización racional del trabajo, hicieron parte de la escuela de la Administración Científica. Con Taylor fue más claro que la gerencia científica consistía en un intento de aplicar a la organización de las fábricas una sistemática y precisa observación, un espíritu de investigación objetivo y el establecimiento de principios derivados de la experimentación, resultado de los avances en la mecanización y en la masificación del trabajo. Hacia las décadas de 1930 y 1940, los avances en psicología, sociología y antropología permitieron a la administración pensar nuevas problemáticas organizacionales relacionadas no sólo con la productividad del trabajo en sí, sino también con las relaciones humanas y el mundo laboral como fenómeno social y humano. En este sentido, la administración no es un campo de saber puro, sino que es una construcción interdisciplinaria en la que se retoman las conquistas de diversas ciencias para posibilitar una comprensión más amplia de su objeto de estudio: las organizaciones.

Evolución de las empresas

En concordancia con (Ospina Garcés, Restrepo, & Estrada Mejía, 2004), actualmente el mundo competitivo se caracteriza por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones los activos más valiosos de las empresas ya no son los tangibles tales como maquinaria, edificios, instalaciones, inventarios y los depósitos en bancos, sino los intangibles basados en conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman su núcleo estable. A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual que comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos generadores de valor agregado. Por

lo tanto, el desarrollo empresarial surge a partir de la evolución a partir de la evolución de las industrias.

Tabla 1. Evolución de las empresas

Producción artesanal	Durante 10.000 años la economía fue agraria dado que el hombre cultivaba sus propios alimentos en la tierra donde habitaba, supliendo sus necesidades básicas.	Posteriormente forma centros urbanos que se convierten en ciudades.	Se aumentó la demanda de productos lo que conllevó a la organización de talleres con producción artesanal en donde no se tenían procesos definidos de producción.	Para que un aprendiz de artesano pudiera catalogarse como maestro tenía que producir una obra perfecta delante de un jurado, lo importante era el resultado no el medio.
Sociedad preindustrial	La aparición de la máquina de vapor dio lugar a la disminución en el número de artesanos y de pequeños talleres, para dar lugar a la figura de obrero, fábricas y empresas basadas en la división del trabajo.	Con el avance en el transporte y las comunicaciones, empezaron a generar desarrollos económicos, sociales, tecnológicos e industriales, con cambios y transformaciones a velocidades cada vez mayores.	Para la mitad del siglo XX los países más ricos eran los que tenían petróleo y recursos energéticos. La sociedad industrial armonizó los términos de lujo y estética con la supuesta abundancia de recursos naturales y la producción masiva de fábricas.	El pensamiento de la era industrial radicaba en producir la mayor cantidad de bienes y servicios al menor costo posible, aprovechando las economías de escala.
Era industrial	Uno de los factores más negativos de la revolución industrial fue no tener en cuenta inicialmente la valoración de mente y espíritu de los trabajadores en su relación con el trabajo por la deshumanización a que condujeron los modelos de producción masivos.	Hacían más énfasis en los estándares de producción que en las motivaciones de las personas involucradas. El sistema se basó en los siguientes aspectos: - Abundancia de recursos y producción masiva de las fábricas. - Eliminación de tiempos muertos que se	Estructuras derivadas del modelo industrial: El diseño organizacional se caracterizó por los siguientes elementos: - Estructura piramidal - Énfasis en las jerarquías - División del trabajo por especialidades - Prevalencia de la comunicación formal. - Procesos preestablecidos	Empezaron a surgir problemas con: Modelos rígidos de funcionamientos, crecimiento no planificado, luchas de poder, comunicaciones poco efectivas, procesos sin líderes definidos.

		suscitan al hacer cambios en el trabajo. Optimización de procesos productivos.	alrededor del producto.	
Sociedad del conocimiento	Se soportan más en el conocimiento de las personas que en la misma organización la cual debe tener otras características como: - Flexible y sistema de producción ágil. - Talento humano como pilar del nuevo desarrollo económico. - Capital intelectual identificado como el activo más importante.	Después de agotar el modelo de revolución industrial, la sociedad y las empresas encontraron una nueva fuente de riqueza: el conocimiento.	Tiende a reestructurar a la sociedad, a cambiar sus valores, visión y concepción del mundo, su estructura política, económica y social, sus artes, cultura e instituciones claves.	Cuando el recurso económico básico es el conocimiento, la estrategia de la empresa cambia y se orienta a estructurar su capital intelectual.

Fuente: elaboración propia con base en (Ospina Garcés, Restrepo, & Estrada Mejía, 2004).

Cambios y transformaciones de la función de recursos humanos

Según (Chiavenato, 2009), los cambios y las transformaciones de la función de recursos humanos en las tres eras que se presentaron a lo largo del siglo xx (la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento), aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de tres eras, en paralelo, el área de la administración de recursos humanos pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones. En la era personal/relaciones industriales surgen los antiguos departamentos de personal y posteriormente

los departamentos de relaciones industriales que eran destinadas hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo como la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto de la paga, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias por incumplimiento del contrato, la programación de vacaciones entre otras. Más adelante se agregaron otras tareas como la organización de sindicatos y la coordinación interna con otros departamentos.

Los recursos humanos surgieron en la era de industrialización neoclásica que sustituyeron a los departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, cumplieron labores operativas y tácticas como unidades prestadoras de servicios especializados, encargados del reclutamiento, selección, formación, evaluación, la remuneración, la higiene, la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales. Por último, la gestión del talento humano surge con la era del conocimiento que sustituye a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Así los equipos de gestión humana se liberan de actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y sus miembros.

De acuerdo con (Chiavenato, 2000), las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones; nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para

aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual. La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. Es por ello por lo que, la administración de recursos humanos se refiere a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones, teniendo en cuenta que las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes.

Haciendo un análisis del escenario (Atalaya Pisco, 2001) argumenta que en el mundo la globalización es una realidad que trae consigo la transformación de importantes aspectos de la sociedad tales como:

- Impacto en el mercado laboral: cambiante, en constante ebullición y con muchas variables como personas con una formación académica cada vez más especializada, y un preocupante incremento de población desempleada o subempleada.
- Puestos vacantes que exigen mucha especialización,
- Surgimiento de nuevas carreras y ocupaciones: en función a los avances científicos y tecnológicos.
- La proliferación de empresas de servicios ejercen influencia en el proceso de selección de personal, aparición del "outsourcing "por el cual las empresas delegan parte de sus actividades a terceros para llevar a cabo las de su especialidad".
- Las nuevas tendencias ocasionan flexibilidad en la legislación laboral, y la apertura del estado hacia el surgimiento de nuevas empresas como centros de trabajo.
- En respuesta se incrementa el auge de la Intermediación Laboral, "tercerización". Entidades como las cooperativas de Fomento al Empleo y los Servicios deben desarrollar sus

procedimientos de selección de personal y adaptarlos a sus necesidades (selección numerosa de personal).

De igual forma relaciona el perfil del trabajador del nuevo milenio donde se establece que el trabajador del futuro debe reunir algunas características básicas entre las cuales estarían:

- Tener un conocimiento general sólido sobre el negocio al que se dedica "su organización" y un dominio total de su rol y puesto de trabajo en particular.
- Por lo cual, todos deber ser bueno generalistas y excelentes especialistas.
- El empleado debe estar preparado para asumir cualquier rol en cualquier momento, polivalencia.
- Desde el Gerente hasta un asistente entienden el mercado, tienen los conocimientos y competencias adecuadas.
- Saber cuándo y cómo movilizar sus recursos a lo largo de la empresa.
- La organización inteligente requiere que el empleado tome iniciativa, asuma múltiples roles y colabore espontáneamente a la vez que innova, educa y aprende.
- Facilidad para adaptarse a los cambios estructurales, tecnológicos y a diferentes personas.
- Internalización de la visión de la organización.
- Dominio de sí, buena autoestima, asertividad e inteligencia emocional.
- Facilidad de aprender y transmitir.
- Dotado de ética y valores.
- Capacidad para trabajar bajo presión y facilidad para trabajar en equipo.

- Sólida cultura, con identidad y profundo conocimiento de su país.
- Habilidades de negociador

La gestión humana en Colombia

Tabla 2 evolución gestión humana en Colombia

En la década del 20 y 30 del siglo pasado	Aparecieron las primeras reglamentaciones de carácter laboral en donde se establecieron algunos derechos como el derecho a la huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio del Trabajo, Higiene y Previsión Social. Así mismo surgen los Departamentos de relaciones industriales que realizaban algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero realmente su misión principal era darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores.	La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999).
Años 80	la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente japoneses; se da prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de "desarrollo organizacional",	Esto incide para el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Recursos Humanos (en algunos casos de Desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país (Dávila, 2001).
Años 90	El modelo aperturista tuvo amplia incidencia (positiva en algunos casos, negativa en otros) sobre la gestión humana, uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades.	por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

Comienzos del tercer milenio	Con la acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional las empresas se concentran en reducción de costos fijos, pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, esto tienen consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos, de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.	En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.
------------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia tomado con base en (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Alvarez Giraldo, 2007)

Colombia al igual que todos los Países del mundo ha tenido que evolucionar en la administración de los recursos humanos; la industrialización, la globalización y los avances tecnológicos hacen que las sociedades busquen adaptarse a los cambios y a los nuevos retos que implica querer mantenerse en un mundo competitivo; por ende el conocimiento, las competencias, las habilidades del trabajador tienden a ser valoradas un poco más en el ámbito organizacional, como un recurso intangible imprescindible para el éxito de cualquier organización; por lo tanto las organizaciones generan nuevas estrategias en búsqueda del mejor talento humano, con las mejores capacidades intelectuales y personales para que hagan parte de sus equipos velando por su bienestar y permanencia; es por ello por lo que las empresas Colombianas han tenido que adaptarse a las nuevas estrategias y políticas como un mecanismo que asegure su supervivencia en el mercado a través de un factor estratégico como lo es la

administración del talento humano, el cual permite garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales.

A pesar de ello y en concordancia con lo expuesto por (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Alvarez Giraldo, 2007), en Colombia a los empresarios se les critica por su visión a corto plazo, temor al riesgo y su poca valoración al componente creativo del trabajador; así como la inestabilidad y la dualidad en las interpretaciones entre un modelo marcadamente taylorista (jerarquizado y vertical) y un discurso participativo que apela al sentido de pertenencia de los trabajadores, a su flexibilidad y polivalencia. Es por ello por lo que la necesidad de incursionar en mercados internacionales está generando la toma de conciencia en desarrolla estrategias que sean menos reactivas y centradas en la reducción de costos y que se enfoquen en la innovación, el ciclo de vida del negocio, el uso intensivo del conocimiento, políticas de recursos humanos que permitan el logro de las capacidades organizacionales encaminadas a la creatividad y procesos dinámicos de innovación.

Gestión por competencias

De acuerdo con (García Dousat, Reyes Jardinez, & Javier Caballo, 2009), es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas, permitiendo la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos son el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en un estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades,

destrezas, aspectos físicos y sociales; por lo tanto, es una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una organización como lo es su capital humano.

(Manjarrez Fuentes, Sablón Cossio , & Ortega Manjarrez, 2016), plantean que la gestión por competencias permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Por tanto, la existencia de un sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en el enfoque de competencias laborales permite que se logren altos niveles de satisfacción, compromisos y congruencias del personal con la organización, posibilitando el impacto y la contribución en el logro de sus objetivos.

El enfoque de competitividad

(González Martínez, 2000), define el enfoque de competitividad desde la dirección por competencias, argumentando que la competitividad no es más que la consecuencia de las capacidades que tienen las empresas para poder competir y lograr una mejor posición relativa frente a sus competidores, haciendo hincapié en que esa capacidad de competir está determinada por la existencia de competencias básicas distintivas, que otorgan a la empresa unas condiciones de riesgo controladas donde se puedan explotar las oportunidades y superar las amenazas que surgen a nivel interno y externo de la organización.

Entre más específicas y difíciles de imitar esas competencias, más asegurado tendrá el éxito y su posicionamiento, aunque para que eso suceda, la empresa deberá desarrollar una estrategia de valorización de sus competencias básicas distintivas a través de un aprendizaje continuo, enmarcado dentro de las pautas previamente fijadas en su visión, misión y filosofía empresarial; ya que ese proceso de educación continua exige el compromiso, la motivación y la participación de todas las personas implicadas en el proyecto empresarial el cual debe estar fundamentado en un modelo de mejora continua de la competitividad que gire alrededor de las competencias básicas distintivas; es decir, lo que quiere ser, lo que hace y lo que es capaz de ser y hacer en el futuro resumido en lo que se conoce como la visión, misión, filosofía y el plan estratégico lo cual debe servir como punto de encuentro para las personas que participan de él y no generar el efecto contrario.

El enfoque de dirección estratégica por competencias genera una nueva visión que permite mejorar las políticas de progreso de personas donde se establece su importancia para el éxito de una organización ya que se centra en las capacidades de los individuos focalizándose en sus capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes, motivaciones que permiten dar mayor importancia al ser humano, dejando atrás aquellas teorías rígidas y estancadas de puestos de trabajo y dando paso a modelos más eficientes y eficaces los cuales están fundamentados en el trabajo en equipo, flexibilidad y adaptación de las personas según su cargo independientemente del nivel jerárquico y área funcional lo cual genera mayor autonomía, responsabilidad, mayor posibilidad de explotar sus actitudes, aptitudes y capacidades; generando así un mayor crecimiento y desarrollo dentro de la organización empresarial lo cual debe estar soportado en las políticas de dirección y desarrollo personal donde se vislumbren estos conceptos en la selección, retribución, formación, planes de carrera y evaluación.

Competencias Laborales

El significado de competencias laborales de acuerdo con (Ramos, 2012), son el “conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional del normal, y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo”. Es decir que las competencias laborales nos permiten conocer lo que una persona es capaz de hacer, si está bien hecho lo que hizo y las condiciones en las que el individuo debe mostrar su aptitud. Los modelos de competencia a su vez son una herramienta valiosa para la gestión de Recursos Humanos en las empresas, que permiten una dirección sobresaliente en procesos como: la capacitación; el reclutamiento; la selección; la contratación; la compensación; la evaluación, y la promoción y ascenso de los empleados.

Tipos de competencias

En concordancia con (Escobar, 2005), las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras se refieren a un grupo de actividades y las segundas están destinadas a funciones o tareas específicas; es decir que las competencias genéricas son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado y donde se incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. De otra parte, las competencias específicas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratégicas. La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico,

desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa. Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro. En conclusión, las competencias directivas estratégicas son aquellas que se necesitan para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el «coaching» y el trabajo en equipo. (Chávez Hernández, 2012), menciona que se pueden emplear diversas técnicas para la evaluación de competencias; la más adecuada es aquella que se apoye en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, que es el lugar donde se percibirá la actuación real del ejercicio laboral y se podrán verificar los conocimientos, habilidades y valores que integran la competencia laboral requerida para los puestos; las técnicas que se muestran a continuación pueden ser útiles para los propósitos del desempeño laboral.

Tabla 4. Técnicas para evaluar competencias

Por experiencia práctica	Lista de verificación Sistemas de escalas para la observación Incidentes críticos Simulación y ejercicios prácticos
Por características y experiencias del evaluado	Test psicológicos Recogida de información biográfica Entrevista de evaluación Portafolios

Por valoraciones del evaluado o de los miembros de la organización	Autoinforme sobre comportamientos Balance de competencias Evaluación 360°
Para los directivos	<p>Pensamiento estratégico: manifestado a través de la capacidad de entender las tendencias del cambio, el ambiente interno y externo de la empresa.</p> <p>La dirección al cambio: teniendo la capacidad de comunicar la visión estratégica de la organización, despertar la motivación y adhesión de los colaboradores para el logro de innovaciones y la optimización de los recursos.</p> <p>El manejo de relaciones en una compleja red de grupos de interés (proveedores, clientes, distribuidores, competencia, socios, autoridades de gobierno, etc.) de la cual se tendrá cierta influencia, sin que sea una autoridad formal.</p> <p>La adaptabilidad, es decir, la capacidad para cambiar las estructuras y la gestión por procesos cuando sea necesario.</p> <p>El entendimiento interpersonal, el cual supone la capacidad de entender las señales emitidas por los otros y la atribución de adecuar valores a ellas.</p> <p>La asignación de poder a los colaboradores.</p> <p>La eficiencia del equipo, que consiste en la capacidad de tener éxito en construir grupos interdisciplinarios que realmente trabajen juntos.</p> <p>La movilidad, expresada a través de la capacidad de adaptarse a los diferentes ambientes y trabajar eficientemente en esas condiciones.</p>
Para los empleados	<p>La adaptabilidad, teniendo la predisposición de considerar al cambio como oportunidades y no como miedos.</p> <p>La motivación, el verdadero entusiasmo para buscar el compromiso y emprender nuevas competencias técnicas, logrando con ello facilitar el cambio de sus funciones actuales.</p> <p>La motivación del logro, que significa el impulso a la innovación al estilo kaizen para tener la capacidad de responder a la competencia.</p> <p>La motivación para realizar actividades bajo términos de presión, como son: la combinación de adaptabilidad y resistencia al estrés.</p> <p>El espíritu de cooperación, que se manifiesta a través de la capacidad de trabajar en grupos interdisciplinarios y considerando el entendimiento interpersonal y la adhesión a la organización.</p> <p>La orientación a la gratificación del cliente, cumpliendo el deseo de las otras personas: el entendimiento interpersonal, escuchar a los clientes, la iniciativa para superar obstáculos y enfrentar las exigencias de los clientes.</p>

Fuente: elaboración propia con base en (Chávez Hernández, 2012).

Selección por competencias

El Reclutamiento es un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos calificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes” y según Cuesta la selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas presentes y futuras previsible de un puesto de trabajo o cargo laboral de una empresa concreta o específica. (Veintimilla Ruiz & Velasquez Beltrán, 2017).

Herramientas de selección de personal

De acuerdo con la investigación realizada por (Alonso, Moscoso , & Cuadrado , 2015), muestra en los resultados de su estudio las encuestas previas que el curriculum, la entrevista sin estructura y las referencias son los instrumentos más empleados por las compañías, indicando que estas herramientas son, a su vez, las que cuentan con índices de validez y fiabilidad más bajos; por lo tanto es importante insistir en la mejora de la comunicación entre el ámbito de la investigación y la práctica profesional de la gestión de los RRHH. Las empresas deben ser conscientes de la importancia de emplear herramientas fiables, válidas y que, por tanto, contribuirán al incremento de la utilidad económica de sus procesos de selección y a la justicia de estos.

Fases de la selección por competencias

Según (Pérez Perales, 2014), es importante resaltar que el proceso de selección por competencias se diferencia de un proceso tradicional por la metodología empleada más no necesariamente por los pasos. Los métodos se fundamentan en la identificación y la evaluación

de competencias, para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicológicos que deben de ser concebidos con base a una interpretación dinámica que se asemeja a las competencias. Ahora, el éxito del proceso de selección por competencias se fundamenta en la adecuada definición de las competencias organizacionales y funcionales, que deben de estar ligadas a la planeación estratégica de la organización. Esto es importante al momento de determinar las técnicas y los métodos más eficientes para la identificación y evaluación de las competencias en los nuevos y actuales empleados; el proceso de selección por competencias se desarrolla en las siguientes fases:

Tabla 3. Fases de la selección por competencias

Fase 1 preselección de candidatos	Se comienzan a tomar decisiones sobre si el candidato se ajusta el perfil a través de la lectura y el análisis de la hoja de vida y se pueden clasificar en aptos que son los individuos potencialmente requeridos para el puesto o los dudosos ante los cuales hay falta de información los cuales necesitarían de una entrevista y se les puede tener en reserva y los rechazados que no cumplen el proceso para ser tomados por la organización. Así mismo se realiza la verificación de datos y referencias como las académicas, datos laborales y referencias personales.
Fase 2 entrevista preliminar	Ante las dudas que se puedan presentar en la preselección, es necesario llevar a cabo una entrevista con el fin de conocer las motivaciones e intereses reales de los aspirantes que formarán parte de la organización.
Fase 3 pruebas	<p>Pruebas psicométricas que buscan la medición objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento y que buscan verificar la aptitud, miden capacidades, intereses o aptitudes, inteligencia, comprensión, fluidez verbal entre otros.</p> <p>Los test se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Test de inteligencia, que busca ver la capacidad de aprender y resolver problemas - Test de aptitudes, que busca evaluar las capacidades y aptitudes que sean necesarias para llevar a cabo una labor concreta. <p>Test de personalidad, que busca evaluar el carácter y temperamento existente en el individuo, que son consecuencia de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Estos rasgos en la persona son de más difícil variación o modificación.</p>

	<p>- Test proyectivos, el cual busca evaluar el carácter del candidato. Esto se da a través de la presentación de estímulos no estructurados, el cual, una vez realizados, dan una proyección de lo que hay en el interior del individuo.</p> <p>Pruebas psicotécnicas: buscan evaluar habilidades concretas que son necesarias para desempeñar el cargo; son técnicas y ejercicios que permiten simular de manera total o parcial una situación determinada donde los postulantes ponen de manifiesto sus competencias, se emplean técnicas de análisis de caso escrito, técnica de evaluación de competencias, juego de roles y la técnica de presentación oral y escrita.</p>
Fase 4 informe de selección	Se debe redactar en un documento toda la información recabada de cada uno de los candidatos para el cargo y se debe caracterizar de manera fundamental: identificación del candidato, su formación, experiencia, intereses, disponibilidad, motivaciones y los resultados de las pruebas y/o entrevistas a nivel de competencias y como punto final dar evaluación general que justifique si es o no ideal para el cargo.
Fase 5 toma de decisión-elección	El responsable de la selección del futuro trabajador debe analizar el grado de concordancia de 3 factores como son la persona, el puesto y la organización. El que más parece cumplir con todo el proceso será el seleccionado y luego contratado, una vez que el trabajador esté en su campo laboral se le hará un seguimiento para ver si se está produciendo la adaptación esperada.

Fuente: elaboración propia con base en (Pérez Perales, 2014)

Marco conceptual

A partir de (Amador Sotomayor, 2016), se tomaron los siguientes conceptos:

Reclutamiento: es una función que tiene como finalidad específica atraer candidatos hacia la organización para cubrir las necesidades que ha planteado, observando requisitos básicos requeridos, recibiendo solicitudes de empleo, currículos e información que aluda al aspecto académico, laboral, capacitación e información fiscal personal ya que existen diferentes medios para reclutar como fuentes internas y externas, sindicatos, prensa, bolsas de trabajo, Internet, instituciones educativas, ferias de trabajo, programas de gobierno, agencia de empleos, radio, televisión, avisos externos y consultores porque cada medio aporta candidatos a la organización, algunos con mayor efectividad que otros pero igual de importantes.

Selección: La selección forma parte de un proceso en la que se decide sobre la elección del candidato final, considerando los resultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo y esta actividad permite realizar en forma sistematizada el proceso de elegir candidatos, mismos que potencialmente ingresarán a la organización contribuyendo a la obtención de sus objetivos. En las organizaciones se amalgama en ocasiones las funciones de Reclutamiento y Selección, situación que se ve congruente ya que la primera atrae y la segunda elige.

Competencia: en el aspecto de persona se refiere a la capacidad que se tiene para desarrollarse y desde el punto de vista de organización es hacer frente a una rivalidad de otro fabricante o prestatario de servicios en donde por lo general uno de ellos saldrá ganador.

Competencias laborales: son los conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que son identificables en la persona que le permite en consecuencia saber percibir y desarrollar su capacidad. Los conceptos que se han indicado apoyan y fortalecen el desempeño de las personas, de ahí la importancia de ellos, y las normas técnicas son los estándares establecidos formalmente que al cumplirlos permiten tener la certeza de que se está en el camino correcto. no se refiere al puesto sino a funciones que en una forma u otra la persona desarrolla desprendiéndose que por un lado está lo rutinario o estandarizado, pero por otra está propiamente la función o funciones relevantes que se desempeñan.

Organización: es quien administra los Recursos Humanos y significa la unidad de trabajo privada o pública, mercantil, de servicio de fines altruistas o de servicio a la comunidad que tiene su misión y visión, valores, estrategias, herramientas y ha sido debidamente planeada, estructurada y proyectada con características legales, fiscales y administrativas propias ya que actúa en un marco político, social, laboral imperante el país de origen y en el mundo globalizado.

Desempeño laboral: Forma de dar cumplimiento a una actividad o función encomendada y misma que en su momento será evaluada.

Administración de recursos humanos: es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo la cual permite realizar un análisis y síntesis así como explicar y detallar a través de un análisis literario llevado a profundidad en el campo investigativo a través del método histórico-ecológico para establecer las fases del proceso de la selección de personal por competencias que han sido utilizadas a lo largo del tiempo y las tendencias actuales; así mismo se utilizó el método hipotético-deductivo para realizar el cotejo de los conceptos que se plantean sobre la relevancia que tiene la mejora continua en dicho procedimiento, identificando sus características, elementos y componentes que permiten generar una gran contribución a la competitividad organizacional en un mundo globalizado como el de hoy.

Discusión

De acuerdo con los resultados arrojados del análisis cualitativo de la información se logra evidenciar que la selección de personal basado en competencias ha ido evolucionando a través del tiempo, de la sociedad y de acuerdo a las necesidades particulares de cada empresa y que dicho proceso tiene gran relación con el desempeño laboral y productividad de las personas que

Comentado [JALG5]: Se debe ampliar la metodología

Comentado [u6R5]: Ok corregido

hacen parte de la organización, razón por la cual es fundamental que se realice de forma seria y adecuada, sustentado en principios y valores personales y organizacionales que den garantía y tranquilidad a todas las partes involucradas.

Así mismo el proceso de selección es un gran reto para las organizaciones del siglo XXI puesto que la globalización, la competitividad, la tecnología y todos los avances que hasta hoy ha tenido el mundo, obliga a las organizaciones a perfeccionar todos sus procesos y el talento humano no es la excepción, razón por la cual debe dirigir todos sus esfuerzos para que el personal seleccionado y contratado cumpla con el perfil requerido para contribuir con la misionalidad y objetivos empresariales. Es por ello, que para cumplir con dichos objetivos se deben evaluar variables como formación, experiencia, conocimientos, personalidad, principios y valores.

En concordancia con lo anterior y una vez superado el proceso de reclutamiento y selección la organización también debe velar por la permanencia de sus colaboradores a través de diversos programas como los planes de carrera, capacitación, salud, bienestar y en general todas las áreas que generen un desarrollo integral y prosperidad laboral a sus funcionarios ya que esto incrementa la motivación y la satisfacción de los mismos haciendo que estos se sientan valorados y comprometidos con la empresa lo que se traduce en mayor productividad y efectividad en el logro de las metas.

Conclusiones

Para finalizar, esta investigación sobre la selección de personal por competencias como reto para el siglo XXI cabe resaltar que las nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal incluyendo las técnicas y estrategias que se utilizan marcan una gran diferencia a la hora de realizar la contratación de personal, gracias a la evolución de la tecnología y de los medios de

comunicación como principales vías de invitación y participación de convocatorias para los posibles candidatos lo cual facilita en gran medida la variable del tiempo y la atracción en las convocatorias. Por lo tanto, las organizaciones que no evolucionen o actualicen sus protocolos de selección de personal difícilmente podrán ser competitivas en este mundo globalizado.

De otra parte, no hay que perder de vista el reclutamiento interno ya que dentro de las organizaciones hay personal con mucho potencial que se debe aprovechar partiendo de la premisa de que ya conoce la empresa, que tiene la experiencia y puede generar aportes de alto valor para el cumplimiento de las metas y esto a su vez genera en los colaboradores una alta motivación que lo perciben como una oportunidad de crecimiento dentro la empresa.

En un mundo competitivo como el de hoy, el mercado laboral y el talento humano juegan un papel determinante para cualquier organización que pretenda mantenerse vigente por lo tanto, las empresas deben diseñar estrategias para captar, incentivar y atraer el mejor personal que cuente con una excelente cualificación y motivación para que se integre de manera eficiente a la organización; es por ello por lo que, realizar un excelente protocolo para el reclutamiento y selección lograrán disminuir riesgos estratégicos como la alta rotación, el estrés, las relaciones conflictivas, problemas de salud mental, ausentismo laboral entre otras que representan pérdidas para la empresa, por lo tanto se debe entender que el recurso humano es uno de los pilares más importantes para el desarrollo de las organizaciones.

Es por esta razón que se hace necesario invertir recursos y el tiempo suficiente para llevar a cabo dicho proceso ya que se requiere contar con un equipo profesional que tenga los suficientes conocimientos, experiencia y competencias para llevarlo a cabo y también se requiere que todos los colaboradores de la empresa estén comprometidos con la inducción que requieren los nuevos

colaboradores para que se logre vincular a la organización de forma positiva, rápida y efectiva al equipo de trabajo generando así un ambiente laboral adecuado.

Bibliografía

- Alles, M. (2002). *dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of work and organizational psychology*, 80-81.
- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de los recursos humanos su proceso organizacional*. México: Universidad Autónoma Nuevo León UANL.
- Atalaya Pisco, M. (2001). nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en psicología, vol 4*, 134.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Alvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia, características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales volumen 23*, 39-64.
- Cancinos Kestler, A. M. (agosto de 2015). *recursosbiblio.url.edu.gt*. Recuperado el 21 de octubre de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Chávez Hernández, N. (2012). la gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *pensamiento y gestión*, 149-152.
- Chiavenato, I. (2000). *administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. *master en gestión estratégica de recursos humanos*, 3.
- Escobar, M. (2005). las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *estudios gerenciales vol.21 #96*, 3-4.
- García Dousat, Y., Reyes Jardinez, L., & Javier Caballo, C. (2009). ¿porqué la importancia de implementar sistemas de gestión por competencias en nuestras organizaciones? *ciencias holguín*, 5-16.
- González Martínez, M. (2000). de la gestión por competencias a la gestión por competencias laborales, hacia un nuevo modelo de gestión por competencias en la era del conocimiento. *ciencia y sociedad República Dominicana*, 36-59.
- Landino Torres, A. M., & Orozco Acosta, D. C. (30 de mayo de 2008). *universidad tecnológica de pereira*. Recuperado el 2 de octubre de 2020, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/902>

- Manjarrez Fuentes, N. N., Sablón Cossio, N., & Ortega Manjarrez, V. (2016). Gestión de los recursos humanos: un abordaje teórico. *observatorio de la economía Latinoamericana Ecuador*, 10.
- Medina Lorza, A. F., Delgado Ortega, A. M., & Lavado Alvarado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios gerenciales volumen 28*, 123.
- Naranjo Arango, R. (2012). el proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *pensamiento y gestión*, 32. *Universidad del Norte*, 85.
- Ospina Garcés, W., Restrepo, L. S., & Estrada Mejía, S. (2004). capital humano y conocimiento. *Scientia et thecnica año X. -no.25 agosto, universidad tecnológica de Pereira*, 215-216.
- Pérez Perales, M. (2014). selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglagla ISSN 2215-7360*, 119-123.
- Podestá Correa, P. (2003). fundamentos del saber administrativo. *esan-cuadernos de difusión*, 85-88.
- Ramos, K. (2012). La importancia de las competencias laborales. *revistaconsultoria.com.mx/la importancia de las competencias laborales*, 1.
- Rodríguez Sánchez, J. L., & Calderrada Serrano, S. (2019). la importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Espacios*, 1-2.
- Veintimilla Ruiz, J. E., & Velasquez Beltrán, P. A. (2017). modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de las instituciones financieras. *Boletín virtual marzo, vol 6-3*, 3.