

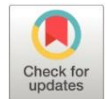


Estrategias para mejora al subsistema de reclutamiento y selección basado en competencias laborales

Strategies to improve the recruitment and selection subsystem based on labor competencies

- ¹ Melissa Romina Intriago Vásquez  <https://orcid.org/0000-0003-2342-3121>.
Estudiante de la Maestría con Trayectoria de Investigación en Gestión del Talento Humano, Instituto de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.
mintriago2535@utm.edu.ec
- ² Angélica Beatriz Ruiz Cedeño  <https://orcid.org/0000-0001-8170-5624>
Docente de la Universidad Técnica de Manabí, Instituto de Posgrado. Portoviejo, Ecuador.
angelica.ruiz@utm.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 12/05/2022

Revisado: 22/06/2022

Aceptado: 29/07/2022

Publicado: 29/08/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.265>

Cítese:

Intriago Vásquez, M. R., & Ruiz Cedeño, A. B. (2022). Estrategias para mejora al subsistema de reclutamiento y selección basado en competencias laborales. AlfaPublicaciones, 4(3.1), 389–407. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.265>



ALFA PUBLICACIONES, es una Revista Multidisciplinar, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://alfapublicaciones.com>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Palabras**claves:**

Organizaciones,
Reclutamiento,
Selección,
Competencias
Laborales,
Estrategias

Keywords:

organization,
Recruitment,
Selection,
Labor
Competencies,
Strategies

Resumen

Las organizaciones cada día, se empeñan en lograr su competitividad, haciendo uso de los distintos recursos que posee: financieros, materiales, tecnológicos y talento humano. Para ello se adaptan a los cambios y tendencias que van apareciendo, sin embargo, el talento humano es considerado por cualquier organización como uno de sus recursos más importantes, ya que es a través de este que todas las operaciones se realizan y se pueden alcanzar los objetivos. En este sentido, uno de los procesos clave dentro de cualquier organización es el reclutamiento y selección de personal, dado a que por medio de este, se captaran las nuevas personas que formaran parte de la empresa por lo cual debe garantizar que este cumpla con las exigencias y necesidades de la organización, tomando en cuenta no solo los conocimientos y profesionalismo sino además sus competencias personales.

Abstract

Every day, organizations strive to achieve their competitiveness, making use of the different resources they have: financial, material, technological and human talent. For this, they adapt to the changes and trends that appear, however, human talent is considered by any organization as one of its most important resources, since it is through it that all operations are carried out and goals can be achieved. objectives. In this sense, one of the key processes within any organization is the recruitment and selection of personnel, given that through this, the new people who will be part of the company will be captured, for which it must guarantee that it complies with the demands and needs of the organization, taking into account not only the knowledge and professionalism but also their personal skills.

Introducción.

Hoy en día a nivel mundial las organizaciones, tanto públicas como privadas, están adaptándose a los distintos cambios que se presentan, aunados al crecimiento económico, las relaciones internacionales, los cambios tecnológicos y las nuevas tendencias que se están generando, en distintos ámbitos, sin embargo, no dejan de prestar gran atención al talento humano con el que cuentan y también al que quieren conseguir.

Por ello, las organizaciones no solo se centran en los recursos materiales, equipos, herramientas, infraestructura, y en recursos técnicos como los distintos procesos y procedimientos en el área administrativa, sino también en el talento humano quien representa en la actualidad un elemento que les permite alcanzar sus metas y objetivos.

El talento humano, según Grau (como se citó en Hurtado y Taquez, 2020), se refiere a las capacidades que puede tener una persona para llevar a cabo ciertas acciones, dado a sus aptitudes o habilidades que posea además del conocimiento y experiencia que ha ido reuniendo a lo largo de su vida.

Es por ello que las organizaciones, buscan optimizar los procesos de selección de personal, con el propósito de reclutar aquellos que cuentan con esos requisitos y de esta forma puedan orientarse al logro planteado por estas.

La responsabilidad de la administración del talento humano dentro de una organización está a cargo del departamento de Recursos Humanos, en este sentido, Chiavenato (como se citó en Rojas y Rivera, 2018) menciona que esta área puede existir en cualquier empresa, sea grande o pequeña, además la describe como un área interdisciplinaria que engloba conceptos como: la psicología, sociología, seguridad, medicina del trabajo, sistemas informáticos, entre otros.

En tal sentido, Chiavenato (como se citó en Rojas y Rivera, 2018) señala que el área de recursos humanos contempla situaciones internas y externas, para lo cual se usan las siguientes técnicas:

Técnicas externas

- Estudios de mercado
- Reclutamiento y selección
- Investigaciones de sueldos y salarios
- Relación con sindicatos
- Relación con organizaciones de formación profesional
- Régimen laboral
- Entre otros

Técnicas internas

- Descripción y análisis del puesto
- Valuaciones de puesto
- Capacitaciones
- Evaluar el desempeño
- Información del plan de vida y carrera
- Planificación de prestaciones sociales

- Políticas salariales
- Higiene y seguridad
- Entre otros.

Por lo cual, queda explícito que el área de recursos humanos será la responsable de la gestión del recurso humano dentro de una organización, no solo para el reclutamiento y selección, sino que además es responsable de la administración de los procesos de personal y todo lo que ello implica.

Dentro de este mismo orden de ideas, Chiavenato (como se citó en Ramírez et al., 2018) señala que los procesos relacionados con la gestión de personas deben garantizar la integración, organización, retención, desarrollo y evaluación del talento humano, además menciona que, para llevar a cabo el proceso de talento humano, es necesario llevar a cabo cinco subsistemas que se muestran a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1

Proceso de talento humano según Chiavenato

PTH	Indicadores del PTH
Subsistema de provisión	Reclutamiento de personal Selección de personal
Subsistema de organización	Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del Desempeño
Subsistema de mantenimiento	Remuneración Planes de prestaciones sociales Calidad de vida en el trabajo Relación con las personas
Subsistema de desarrollo	Capacitación del personal Desarrollo del personal
Subsistema de auditoria	Sistemas de información de recursos humanos Ética y responsabilidad social

Fuente: (Ramírez et al., 2018)

Lo anterior expuesto nos muestra los distintos procesos que tienen que ver con el talento humano, sin embargo, para efecto de esta investigación, nos enfocaremos en el subsistema de provisión, que incluye el reclutamiento de personal y la selección del personal.

El subsistema de provisión

Aguirre y Blanco (2021) En su investigación mencionan que el subsistema de provisión está ligado al suministro de personal a la organización, incluyendo el reclutamiento y la selección de personal, además, es responsable de lograr la integración y la adaptación, tanto a la empresa como a su puesto de trabajo así como también se incluye la inducción.

Igualmente destacan que las decisiones que son tomadas en este subsistema están bajo la responsabilidad tanto del departamento de Recursos Humanos como del área (gerencia) que está requiriendo el personal

Por otro lado, Abute et al. (2018), indica que la provisión no es más que diagnosticar el personal que necesita una organización para poder alcanzar sus objetivos, por lo que se hace necesario realizar estudios sobre el entorno y las condiciones en cuanto al mercado laboral, a fin de conocer la disponibilidad que existe y los requisitos que son necesarios para optar a los puestos.

Reclutamiento de Personal

Según Bazán y Mendoza (2022) el reclutamiento se refiere al proceso por medio del cual se buscan candidatos que estén capacitados a fin de cubrir las vacantes que tenga una organización. El proceso comienza con la búsqueda de posibles candidatos y finaliza en el momento en que se recogen las solicitudes de empleo.

Para realizar el reclutamiento es necesario según Gilchrist (2021), considerar lo siguiente:

- 1. Describir el entorno al cual se asignará el personal contratado:**

Se refiere a señalar el tipo y tamaño de empresa, el sector al que pertenece, la cultura organizacional, su situación financiera, el mercado en el que incursiona, con que empresas se relaciona, sus competidores más importantes, etc.

- 2. Análisis y descripción del cargo:**

Consiste en describir las funciones y las principales responsabilidades del cargo, así como su ubicación dentro del organigrama organizacional, además de detallar a quien reportara, el ambiente laboral, espacio físico de trabajo, cuales son los riesgos asociados, que conocimientos debe poseer, que conocimiento y manejo de tecnologías debe poseer, y el sueldo estimado.

- 3. Determinar el perfil de la persona a contratar**

Se refiere a los estudios, experiencia, conocimientos, características personales, limitaciones, disponibilidad, etc.

- 4. Atraer candidatos**

Representa el proceso de reclutamiento y la forma y manera como se realizará.

Tipos de Reclutamiento

Según lo señalado por Ponce (2019), existen dos tipos de reclutamiento

- Reclutamiento interno: Es cuando las empresas recurren primeramente a candidatos que laboran en la organización.
- Reclutamiento externo: Es cuando las empresas recurren al mercado de recursos humanos fuera de la organización, y aplicar el proceso de selección de personal.

Medios para el reclutamiento

Guales (2021) menciona que los medios de reclutamiento son aquellos que se usan para notificar a los potenciales candidatos sobre las vacantes que están disponibles dentro de una organización.

De este modo, estos medios permiten filtrar y elegir a los postulantes que realmente cumplan con las necesidades y perfil del puesto. Algunos de los medios utilizados son:

- Dictar charlas en universidades o a través de programa de becas, lo cual permite promocionar la empresa, señalando la estructura y las oportunidades de empleo que puede ofrecer.
- Anuncios en la recepción o portería de la empresa: es un medio de bajo costo y dependerá de la visualización de los candidatos.
- Anuncios en prensa escrita: Representan una buena opción dependiendo del tipo de cargo que se requiere cubrir.
- Programa de referidos: También es bajo en costo, dado a que la oferta se hace a través de conocidos, amigos, etc.
- Viajes de reclutamiento a otras ciudades: Es cuando la empresa indaga en localidades cercanas notificando las vacantes que necesita cubrir.
- Consultoras / Head-hunters: Son las que se llevan a cabo a través de agencias especializadas en reclutamiento y son estas quienes se encargan de buscar a los candidatos.
- Internet: Es un medio que está siendo muy utilizado, este otorga distintas fuentes para el reclutamiento de personal, al igual que las personas tienen la oportunidad de aplicar a una vacante completando sus perfiles y postulándose a las vacantes.
- Ferias de empleo: Este tipo de evento suele contar con la presencia de interesados en conseguir un empleo, y generalmente entregan el currículum en físico.
- Base de datos en la página web: La gran mayoría de las empresas cuentan con la opción de enviar la hora de vida a través de su página web, lo cual permite que estén tengan una base de datos que sirve para el reclutamiento.

Selección

Este proceso según lo señalado por Solis (2020) consiste en seleccionar de los candidatos reclutados, al que sea más apropiado para ejecutar el cargo, por lo cual se debe mantener o aumentar el rendimiento de ese personal.

Por otro lado, Jara et al. (2018) mencionan que la selección es la escogencia de los mejores candidatos para una organización y el proceso se compone de etapas con diversas opciones. Además, sostiene que la evaluación de los resultados obtenidos en la selección

es de gran importancia para establecer los costos operacionales y los beneficios que este origina.

Etapas de la selección de personal

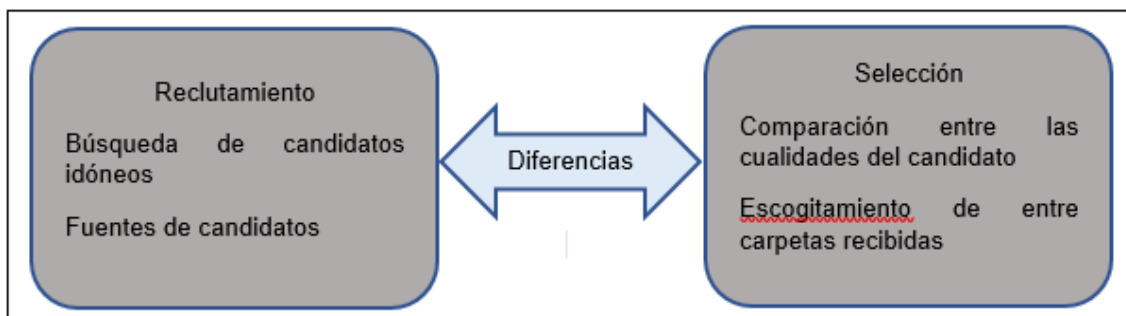
Salto (2019) menciona que las etapas que se llevan a cabo dentro de la selección de personal son:

- Establecimiento del perfil del puesto de trabajo:
Consiste en determinar cuáles serán las tareas que se deben llevar a cabo, lo cual permitirá estimar las cualidades necesarias que debe tener un candidato.
- Establecimiento del perfil del candidato:
Se trata de describir todas las cualidades que deberá poseer el candidato, a fin de que pueda realizar las tareas inherentes al cargo. Por ello es necesario:
 - o El proceso de captación de los candidatos (reclutamiento)
 - o Aplicación de pruebas de aptitud
 - o Obtención de resultados por medio de medidas y valuaciones
- Adaptación del candidato al perfil
En el momento en que se tienen los resultados de las cualidades del candidato, continua la comparación con el perfil del cargo, lo cual permitirá conocer el grado de adaptación con este, y de este modo conseguir el grado de preferencia.

Una vez descritos los procesos de reclutamiento y selección, podemos señalar las diferencias entre ambos procesos, los cuales según Guerrero et al. (2018) se presentan en la Figura 1.

Figura 1

Diferencias entre reclutamiento y selección



Fuente: Guerrero et al (2018)

Cabe señalar, que los procesos de reclutamiento y selección de personal, pueden variar de acuerdo a la organización, cada una de estas personaliza estos procesos, de acuerdo a sus necesidades y por ende la forma de captar el talento humano.

Competencia

Salarza et al. (2020) Indican que el termino competencia proviene del vocablo competere, cuyo significado es pertenecer, incumbir, corresponder; ser hábil, en otras palabras ser competente para realizar algo.

Clasificación de competencias

Según lo mencionado por Laguna (2019) las competencias se dividen en:

- **Competencias básicas:** Son todas aquellas capacidades básicas que tiene un individuo, permitiéndole la adaptación a distintos contextos como por ejemplo en el área laboral, así como también le permite comunicarse, analizar y sintetizar distintos hechos, todo esto enmarcándose en principios, valores y códigos de ética y moral.
- **Competencias Transversales:** También conocidas como genéricas, son aquellas capacidades demandadas en diferentes áreas, y que admiten efectuar funciones laborales con algún grado de complejidad. Están estrechamente ligadas a la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, administrar y usar diferentes recursos, tanto tecnológicos, como materiales, humanos, físicos, entre otros.
- **Competencias Técnicas:** Tienen que ver con las capacidades laborales para un área ocupacional específica, con la utilización de tecnologías y metodologías además de un lenguaje técnico para realizar una determinada función.

Estos tres tipos de competencia se relacionan para construir una competencia integral del individuo, por lo que las dos primeras se pueden adquirir a través de la educación y capacitación y la última por técnicas y formas que obtiene dentro del área de trabajo o de forma autodidacta.

Ahora bien, conociendo el término de competencias, ahora se definirá en el ámbito laboral.

Competencia laboral

La competencia laboral son las habilidades o destrezas que posee un empleado dentro del ámbito laboral, así como también es el conjunto de particularidades personales perceptibles que contribuyen al trabajo, o el comportamiento para alcanzar un eficiente desempeño. Por lo cual, las competencias laborales engloban todos los elementos propios de una persona: conocimientos, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamento, motivos y necesidades (García et al., 2018)

Dimensiones del nivel de competencia laboral

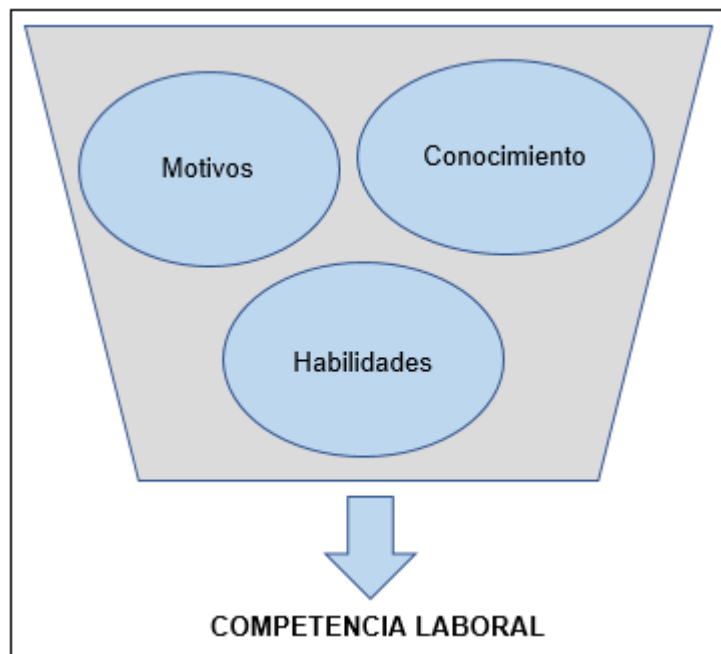
En relación a esto, Lorenzo (2018), menciona que existen tres dimensiones las cuales son:

- a. **Motivos:** Los motivos o impulsos representan la vía para apaciguar las necesidades. En este sentido, el motivo origina un comportamiento de indagación, cuyo propósito es conocer los objetivos e incentivos, y de ser atendidos, satisfacen la necesitan y por ende disminuyen la tensión.
- b. **Conocimiento:** Se refiere a la información que se tiene: conciencia, saber, cognición, sapiencia, percepción, ciencia, experiencia, calificación, competencia, habilidad práctica, capacidad, aprendizaje, sabiduría, certeza, etc.
- c. **Habilidad:** Es el arte del saber hacer; es cuando se destaca en alguna practica (rendimiento físico o mental), por lo cual se obtiene con entrenamiento y prácticas. Además, incluye el conocimiento de procedimientos y habilidades para la comunicación.

En la Figura 2, se muestra gráficamente estas dimensiones.

Figura 2

Dimensiones de la Competencia Laboral



Fuente: (Lorenzo, 2018)

Metodología.

El presente artículo se realizó bajo la metodología fundamentada en la investigación documental, por lo cual se efectuó la revisión bibliográfica de distintos documentos de carácter científico, artículos, publicaciones académicas, medios electrónicos, de distintas índoles, a fin de obtener las ideas adoptadas por especialistas, que permitieron el análisis

descriptivo y desarrollar el tema Estrategias para la mejora al subsistema de reclutamiento y selección basado en competencias laborales.

El reclutamiento y la selección de personal de talento humano dentro de las organizaciones, es un pilar fundamental para garantizar la captación de personal que se ajuste a los requerimientos de esta, y que estos puedan alinearse a los objetivos y metas planeados para su logro.

Resultados.

Hasta ahora, se ha desarrollado el tema del reclutamiento y selección de personal general para todas las organizaciones, sin embargo, a continuación, se enfocará hacia las competencias.

Reclutamiento y selección por competencia

Ríos (2018) sostiene que esta actividad es la que permite que las organizaciones puedan establecer las características del capital humano: cualidades, técnicas y conocimientos, y que puedan hacerlo sobresalir ante todos los demás.

En este enfoque, se puede constatar que este proceso basado en competencias, no solo se fija en los conocimientos del talento humano, sino que también toma en cuenta sus características integrales; aptitudes, cualidades, actitudes, dado a que estas características hacen a un individuo un ser integral capaz de generar y producir no solo conocimientos y técnicas sino un ser que cuenta con la mejor disposición de llevar a cabo cualquier reto que se le imponga.

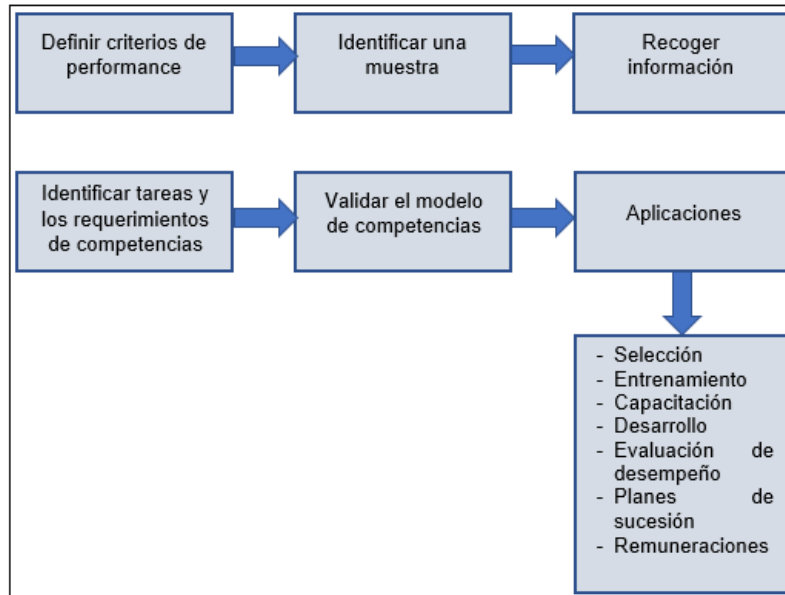
Perfil por competencias

Lora (2020), señala que un perfil por competencias está compuesto por todas las características y aspectos personales de un para el desempeño de un determinado cargo de forma eficiente.

De igual manera es necesario contar con criterios efectivos para definir la competencia, los cuales se muestran en la Figura 3.

Figura 3

Criterios efectivos para definir competencias



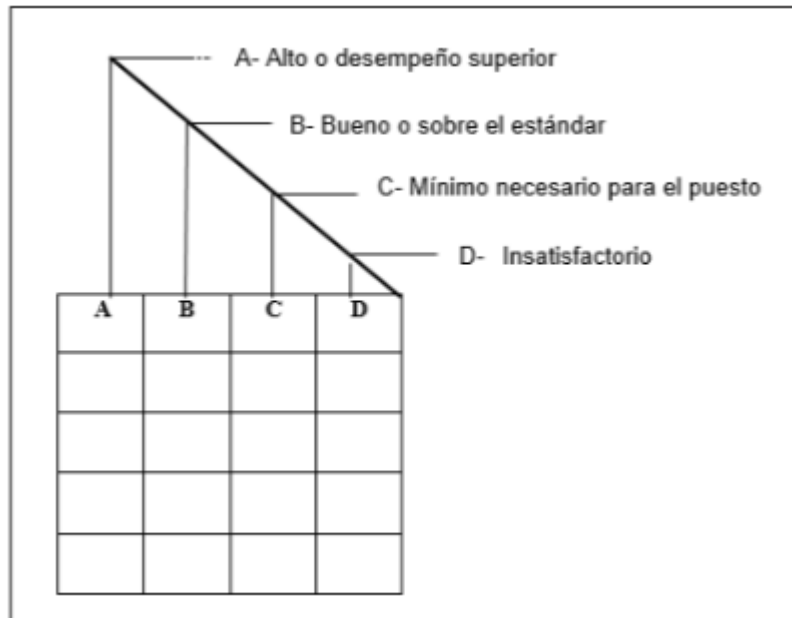
Fuente: (Lora, 2020)

Por otro lado, es necesario tomar en cuenta que:

- Se debe iniciar a través de un análisis y descripción de puesto que debe describir las competencias y grados para la ejecución de actividades o tareas, por lo que se deben señalar cuales son las más importantes con las que debe contar el colaborador
- Las competencias son descritas a través de niveles o grados, representándolas con nomenclaturas desde el grado superlativo o superior y se identifica con la letra A, continua con los intermedios B y C que se consideran suficientemente alto y la D representa un nivel mínimo de la competencia evaluada. Sin embargo, esta nomenclatura puede realizarse a través de números. En la figura 4, se muestra un modelo de esta evaluación

Figura 4

Niveles de competencia



Fuente: adaptado de (Villalobos-Pérez et al., 2011)

Descripción de puestos por competencias

Si una organización asume el esquema de competencias, este deberá ser aplicado en todos los procesos de reclutamiento y selección de personal, por ende, al momento de la descripción de los puestos se debe contemplar esta modalidad.

Jaramillo y Urquiza (2018) mencionan que para realizar la descripción de puestos bajo este esquema es necesario contemplar las competencias, por lo cual se debe cumplir con el paso: asignación de competencias y grados a puestos. Por lo cual además de contemplar las preguntas usadas en un reclutamiento normal como ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidad son requeridas para el desempeño eficiente del puesto?, se debe incluir: ¿Cuáles son las competencias necesarias para ejercer el puesto con éxito?

Evaluación de competencias laborales

Según lo señalado por Sanchez (2018) se pueden encontrar distintas técnicas y herramientas que permiten la evaluación de las competencias laborales, pudiendo nombrar alguna de estas en la tabla 2

Tabla 2
Técnicas y herramientas utilizadas en la evaluación de las competencias laborales

Competencias	Descripción
<i>Las entrevistas de incidentes críticos (BEI)</i>	En estas entrevistas se realizan preguntas estructuradas cuyo objetivo es indagar sobre situaciones crítica de éxito y fracaso, durante su vida en el entorno laboral.
<i>Los paneles de expertos</i>	Es cuando a través de un panel de expertos, se señalan aquellas competencias que son claves para un determinado puesto, debiendo considerar las necesidades presentes como las estrategias a futuro de la organización.
<i>El método de evaluación 360°</i>	Este método permite la evaluación del desempeño por medio de un cuestionario que se aplica de manera anónima, en el cual se pueden expresar criterios sobre comportamientos observables o deseables, lo cual ofrece una visión de cómo es percibido el trabajo por un individuo, por un grupo o en un área en particular.
<i>Método del assesment center o centros de selección</i>	Es un modelo para la evaluación actitudinal y aptitudinal sobre el comportamiento, el cual se basa en diversos estímulos e inputs. A través de este se realizan ejercicios sobre situaciones laborales
<i>El test de Monster:</i>	Es una alternativa metodológica la cual permite evaluar y predecir la conducta laboral, por lo cual se cuestiona ¿Qué medir? (cuales serían las competencias laborales más importantes para la organización alineadas a la cultura organizacional y sus necesidades) y ¿Cómo medirlo? (que metodologías se aplicaran). Por lo que es necesario determinar cada punto que definirá cada competencia a fin de diseñar el test
<i>El software de evaluación de competencias laborales (SOSIA)</i>	Este software contiene un instrumento de valoración de la personalidad y que permite conocer las preferencias y objetivos de la conducta y la fuente de motivación que infunden los comportamientos.

Fuente: (Sanchez, 2018)

Conclusiones

- La investigación permitió diferenciar los procesos de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, el cual sigue manteniendo los procesos usados durante muchos años solo que, en la actualidad se agregan las competencias como forma integral de evaluación de un individuo.
- Dado a que las competencias son todas aquellas conductas, habilidades y destrezas con las que cuenta un individuo para llevar a cabo un trabajo y lograr de esta forma el éxito empresarial y su éxito personal.

- Sin embargo, cada organización es libre de escoger los métodos y procesos que mejor se adapten a su estructura organizacional, misión, visión y objetivos, por lo que pueden variar de una a otra, lo que si es cierto, es que basarse en este modelo de competencias laborales, garantiza la captación de un personal que no solo está capacitado profesional y técnicamente, sino que se asegura contar con un individuo capaz de adaptarse a cualquier situación, dar respuestas inmediatas, capaz de aportar ideas para mejorar los procesos, además de asumir las metas y objetivos de la organización como un propósito personal.
- Por lo tanto, el talento humano es considerado como el corazón de toda organización, responsable de llevar a cabo los procesos y tareas que conlleven a la materialización de los objetivos, y es por ello que se debe garantizar contar con una plantilla de profesionales integrales competentes y puedan desarrollarse dentro del área al cual sean asignados.
- Por este motivo, las organizaciones deben plantearse una estrategia que les permita la implementación de un sistema de reclutamiento y selección de personal, a través de la gestión en competencias, por ello es necesario que consideren lo siguiente:
 1. Hacer un diagnóstico a su departamento de Recursos Humanos, con el propósito de conocer si el personal que lo integra, conoce el subsistema de reclutamiento y selección de personal basado en competencias.
 2. Elaborar y diseñar, o en algunos casos modificar, los manuales de cargo y perfil, incluyendo las competencias que deben tener los individuos para el desempeño del mismo.
 3. Los perfiles de cargo y perfil, deben estar alineados a la estructura organizativa.
 4. Asegurar, que estos perfiles, deben estar alineados a las estrategias generales de la organización, su misión y visión.
 5. Implantar sistemas de medición y control de competencias, que permitan evaluar el comportamiento de cada uno de los empleados.
 6. Efectuar evaluaciones de desempeño, que permitan detectar fallas en el desempeño, y que también permite revelar las necesidades en cuanto a capacitación.
 7. Fijar incentivos a través de compensaciones, a fin de resaltar el buen desempeño.
 8. Acoger la tecnología y redes sociales, como un medio eficaz y económico, para mejorar y agilizar los procesos de reclutamiento.

Por lo que se puede concluir, que una empresa que adopte estas estrategias, será capaz de lograr un clima laboral satisfactorio, lo cual se traduce en empleados satisfechos y

comprometidos con alcanzar los objetivos de la organización, y por ende contribuye al incremento de su productividad y competitividad y por supuesto, al crecimiento de estas.

Referencias bibliográficas.

Abute, M. C., Malano, R., & Maletto, T. (2018). *Diseño de los subsistemas de previsión y provisión para la elaboración en un sistema de evaluación de desempeño en la cadena de supermercados "Exito"*. Proyecto de grado, Universidad de la Defensa Nacional, Córdoba. Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/2192/1/P%20DE%20GRADO%20UPERMERCADOS%20EXITO.pdf>

Aguirre, V. P., & Blanco, P. (2021). *Diseño de los subsistemas de prevision y provision de recursos humanos para la elaboracion de un sistema de evaluación de desempeño en supermercados galaxia*. Proyecto de Grado, Universidad de la Defensa Nacional, Cordoba. Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/2348/1/PTF.pdf>

Bazán, Y., & Mendoza, I. (2022). Reclutamiento y selección de agentes de seguridad privados. *Revista Faecos sapiens*, 5(1). Obtenido de http://200.46.139.234/index.php/faeco_sapiens/article/view/2680/2422

García, J. E., Durán, S. E., Hernández, J. C., & Nirebi, M. E. (Septiembre de 2018). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el sector hotelero de la Costa Caribe Colombiana. *Revista de Investigación Sigma*, 5(2), 8-22. Obtenido de <file:///C:/Users/Invitado/Downloads/iebenavides,+Articulo+1.pdf>

Gilchrist, C. (2021). *Marca emprendedora y su propuesta de valor desde el área de reclutamiento y seleccion para la atracción de jóvenes profesionales*. Tesis, Universidad de Chile, Santiago. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/182635/Tesis%20-%20Catalina%20Gilchrist%20-%20Parte%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guales, G. B. (2021). *La metodología inbound recruiting como estrategia de reclutamiento y seleccion en la empresa Degerencia SA, desde Octubre 2019 hasta Octubre 2020*. Tesis, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55545/1/TESIS%20PARA%20CD.pdf>

Guerrero, C., Cobo, C., López, H., Lalaleo, F., & Masaquiza, C. (2018). Modelo de reclutamiento del personal de las empresas carroceras y su impacto en el mejoramiento de produccion de la provincial de Tungurahua. *Revista Ciencia y*

Tecnología, 8(17), 269-282. Obtenido de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/152/198>

Hurtado, N., & Taquez, Y. (2020). Salario emocional: estrategias para la retención del talento humano en las organizaciones. *Unicatólica*. Obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2059/SALARIO_EMOCIONAL ESTRATEGIA_RETENCI% c3%93N_TALENTO_HUMANO_ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2059/SALARIO_EMOCIONAL ESTRATEGIA_RETENCI%c3%93N_TALENTO_HUMANO_ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jara, A. M., Asmat, N. S., Alberca, N. E., & Medina, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>

Jaramillo, R. E., & Urquiza, P. D. (2018). *Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias para las áreas operativas del sector gastronómico de Arequipa 2017*. Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Católica San Pablo, Arequipa. Obtenido de [http://54.213.100.250/bitstream/UCSP/15610/1/JARAMILLO_CH% C3%81VEZ_ROS_PRO.pdf](http://54.213.100.250/bitstream/UCSP/15610/1/JARAMILLO_CH%C3%81VEZ_ROS_PRO.pdf)

Laguna, S. (2019). *Gestión de capital humano en la competencia laboral en la municipalidad provincial Huamalíes-Huánuco 2019*. Tesis, Universidad de Huánuco, Huánuco. Obtenido de [http://distancia.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2001/LAGUNA% 20VEL% c3%81SQUEZ%2c%20Susan%20Marina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://distancia.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2001/LAGUNA%20VEL%c3%81SQUEZ%2c%20Susan%20Marina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lora, H. S. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>

Lorenzo, E. P. (2018). *La productividad laboral y cmpetencia laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE - Lima, 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23150/LORENZO _GEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23150/LORENZO_GEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ponce, C. C. (2019). *Reclutamiento y selección de personal en una entidad financiera caso: Banco FIE*. Modalidad de Titulación, Universidad Mayor de San Andrés, La paz, Bolivia. Obtenido de [https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/21438/carrera.pdf?sequ ence=1&isAllowed=y](https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/21438/carrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Ramírez, R. I., Villalobos, J. V., & Herrera, B. A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, 8(17), 2076-2101. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/Proceso%20de%20talento%20humano%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Ríos, J. (2018). *Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias que permita la incorporación de personal altamente calificado en la empresa Rustiaco, Caracas SA*. Trabajo especial de grado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57762489/Rios__J.__2018-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1658678375&Signature=KdJmCFmzYDhDBo2zQYKTJUHTf-QszhSPFDpQwOFYMBduez5fSjBxBKWQeSQj2FVoRvwNISj7Gv1DZQx0CBlrL3Xz7sTd1oV3GJACVtF7a-zvnrsYgzslV4aD7UoTG7AjXYjqAQOwVtw-5
- Rojas, D. E., & Rivera, Y. (2018). *Análisis del uso de sistemas informáticos especializados en recursos humanos para incrementar la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de mandos medios de la mediana empresa del sector inmobiliario de Lima Metropolitana*. Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624939/Yauri_RD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salarza, I. S., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., & Rosero, G. (Julio-Diciembre de 2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión. *Revista Turismo y sociedad*, XXVII, 161-181. Obtenido de <file:///C:/Users/Invitado/Downloads/SSRN-id3595712.pdf>
- Saltos, V. d. (2019). *Modelo de gestión organizacional para mejorar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal de los gobiernos autónomos descentralizados de la zona sur de Manabí*. Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5708/1/T_DOCT.ADM_VIVIANA.SALTOS_GESTION.ORGANIZACIONAL_DATOS.pdf
- Sanchez, U. (2018). *Procedimiento para análisis y descripción de puestos de trabajo con enfoque de competencias laborales en Acinox, las Tunas*. Memoria escrita, Universidad de las Tunas, Las Tunas. Obtenido de <http://roa.ult.edu.cu/jspui/bitstream/123456789/4148/1/0-Tesis%20Urselia.pdf>

Solis, E. E. (2020). *El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de la universidades públicas en Ecuador*. Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31765/1/085%20GTH.pdf>

Villalobos-Pérez, Quirós-Morales, D., & León-Sanabria, G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242011000100006



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.



Indexaciones

