



Facultad de Administración y Negocios

Carrera de Administración de Empresas

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La Selección por Competencias en las Organizaciones

Autores:

Sánchez Bashi, Claudia Medaly - 0420238

Ramsay Burga, Anthony Jesús - 1530603

Asesores:

Curasi Bohórquez, Felicita Rosana

Bedón Soria, Ysabel Teófila

Lima, Perú

Diciembre de 2020

DEDICATORIA

A nuestro padre todopoderoso por ser el que guía mi camino, a mis padres por haberme inculcado los valores que poseo y a mi esposo por su apoyo incondicional.

Claudia Sánchez

A mi amado Abuelo por la gran paciencia y apoyo incondicional, a mis padres por criar un hijo con principios y valores. Y a todas las personas que me dejaron aprendizaje.

Anthony Ramsay

RESUMEN

Durante la investigación se abarcó la revisión de los artículos sobre la selección por competencias, cuyo objetivo estuvo en función de la identificación de las etapas comprendidas para tal fin, y que de manera favorable fortalecen a las organizaciones.

Para llevar a cabo el estudio, se utilizaron los métodos de investigación para el correcto desarrollo del mismo, los cuales fueron: la observación, que fue utilizado en términos de recopilación de datos e información correspondiente; el analítico, el cual fue aplicado para la revisión detallada de cada uno de los artículos estudiados y para su mejor comprensión; y finalmente se utilizó el método descriptivo, que estuvo orientado al avance y desarrollo de la redacción; asimismo, la muestra se basó en diez artículos que estuvieron comprendidos en revistas indexadas.

En función a lo señalado por los diferentes autores, quienes expusieron los siguientes resultados que centralizan en primer aspecto a las competencias obtenidas como un referente de lo que es requerido en el mercado laboral, luego de ello, la importancia de prevalecer el aprovechamiento y el potencial del empleado, logrando obtener desempeños por encima del promedio normal; alcanzando ciertamente evidenciar el objetivo propuesto, pues la selección por competencias marca una diferencia muy importante en todo ámbito laboral.

Palabras claves: selección por competencias, competencias, mercado laboral

ABSTRACT

During the investigation, the review of the articles on selection by competencies was covered, whose objective was based on the identification of the stages included for this purpose, and that favorably strengthen the organizations.

To carry out the study, the research methods were used for its correct development, which were: observation, which was used in terms of data collection and corresponding information; the analytical, which was applied for the detailed review of each of the articles studied and for their better understanding; and finally the descriptive method was used, which was oriented to the advancement and development of the writing; Likewise, the sample was based on ten articles that were included in indexed journals.

Based on what was indicated by the different authors, who presented the following results that centralize in the first aspect the competences obtained as a reference of what is required in the labor market, after that, the importance of prevailing the use and the potential of the employee, achieving performance above the normal average; certainly reaching evidence of the proposed objective, since the selection by competencies makes a very important difference in every workplace.

Keywords: Selection by competences, working market.

ÍNDICE:

CAPÍTULO 1.....	4
INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Problema.....	8
1.3 Objetivo.....	8
1.4 Justificación.....	8
CAPÍTULO 2.....	9
MÉTODOLÓGIA.....	9
CAPÍTULO 3.....	11
DESARROLLO, RESULTTADOS Y DISCUSIÓN	
3.1 Desarrollo	11
3.2 Resultados.....	17
3.3 Discusión.....	22
CAPÍTULO 4.....	24
CONCLUSIONES.....	24
Referencias Bibliográficas.....	25

Capítulo 1

Introducción

Desde el inicio de los tiempos, los hombres seleccionan cosas ya sea desde lo básico hasta lo complejo, en la prehistoria los hombres se repartían las actividades de trabajo según su edad, sexo y características físicas, también según su habilidad. El origen de la selección por competencias se da impulsada por la revolución industrial donde se seleccionaban a los trabajadores según sus condiciones físicas, luego tenemos como referente al psicólogo estadounidense llamado David McClelland, que para seleccionar personal diplomático de manera eficiente realizó test de inteligencia y aptitudes. Y concluyo que estos no dan información certera sobre el éxito ocupacional, y el test por competencias te brinda las conductas laborales. Asimismo, tenemos como referente a Spencer y Spencer (1993) que señala, que las competencias son inherentes a las personas, y que se refiere a un nivel de efectividad superior en el trabajo que desarrolla.

En el Perú desde la cultura Caral podemos observar cómo sus líderes y su sociedad eran seleccionados para cumplir diferentes roles de acuerdo con sus conocimientos y características. Esto ha pasado en las diferentes culturas también como en la incaica donde fueron seleccionando, pero con distintas características de selección de acuerdo a la cultura a la que pertenecían.

Asimismo, en los últimos años podríamos decir, que hemos vuelto a atravesar una nueva revolución industrial, ya que, debido a la globalización, el uso de nuevas herramientas tecnológicas y el incremento de la población, ha generado que el cambio sea cada vez más rápido, impactando tanto a las organizaciones como a sus colaboradores. Por ello, podemos indicar, que en la actualidad han evolucionado los procesos de selección en las organizaciones, enfocándose en conseguir los mejores candidatos que presenten aquellas competencias relacionadas con un desempeño sobresaliente y así lograr un trabajo eficiente dentro de la empresa. Para ello hemos tomado como referencia a la Ley Servir, la cual sirve como guía para las entidades del sector público, brindando las herramientas metodológicas necesarias para llevar a cabo la adecuada evaluación de las competencias, al segmento Directivo de las entidades públicas, además, contiene un conjunto de pautas prácticas y lineamientos que orientan a las Oficinas de Recursos Humanos y a los

servidores con el rol de Evaluadores que tiene a su cargo Directivos para la correcta medición de las competencias laborales.

Asimismo, se ha tomado como ejemplo al Grupo Gloria "Adecco Consulting S.A.", quien aplica la selección por competencias para el reclutamiento de sus colaboradores, y posterior a ello brinda todas las herramientas para retener a su mejor capital humano, con este proceso buscando mejorar la dirección de equipos del trabajo.

Según López J. (2010), El mundo atraviesa cambios y la sociedad es más exigente con la selección de personal. Las organizaciones durante el proceso de selección son exigentes y minuciosas al seleccionar a sus colaboradores. Por ello deben utilizar la gestión humana por competencias donde se escoge al personal idóneo con mayor capacidad y adaptabilidad.

Según Aguilera G, y Otros (2019) Los cambios acelerados en las maneras de selección del personal genera que ya no se utilice un proceso de selección tradicional y cambiarlo por uno enfocado en las competencias que garantice tener el candidato idóneo.

Según Canós L. y Otros (2008), señalan que en la actualidad es de interés de las empresas que los empleados sean considerados un factor estratégico, teniendo una fortaleza que aporta en un periodo de tiempo, el aspecto cognitivo, la parte practica aplicativa del personal, entre otros, y su comportamiento tienen que caminar de la mano, para lograr el equilibrio entre el trabajo y lo indicado en la descripción del puesto, como consecuencia tendrán resultados favorables.

Según los autores Caballero D., y Blanco A. (2007), indican que las organizaciones desarrollan en los trabajadores los comportamientos que generan un desempeño laboral eficiente. Se empleó la perspectiva crítica-racional para definir el rendimiento y atributos propios del sector. Con esto se evidenció que la gestión de la flexibilidad y las competencias emocionales de los empleados deberán ser variables y adaptables a cambios.

Según los autores, Quintana E. y Rodríguez D., muestran el diseño de un procedimiento para determinar las competencias laborales que sirve de guía para gestionar y definir las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos que necesita el trabajador para desempeñar sus funciones. La aplicación de este procedimiento se ha de integrar al Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH).

Según, Medina, A. y otros (2012), señalan que, el problema para implementar el enfoque por competencias es la selección por competencias genéricas correctas a su organización. Para ello mediante la técnica decisión multicriterio: Proceso de Jerarquías Analíticas investigaron el porqué de cada competencia cuales eran relevantes y conjuntadas. Con esto indican las competencias a elegir en los ámbitos de la organización.

Según, Moreira, J. y otros (2013), advierten que la selección en concordancia con sus etapas brinda parámetros y técnicas que se emplean para el reclutamiento del personal idóneo, utilizando tres técnicas, con esto se logrará responsablemente alcanzar una respuesta de acuerdo a lo planteado inicialmente, por el grupo de estas fases en acción.

Según Sandoval, F. y otros, la competencia actualmente es una característica personal que le permite realizar una tarea con cierta complejidad. Así mismo en su proceso productivo se ve que la competencia marca la diferencia entre un desempeño excelente o uno que puede ser aceptable. A futuro se espera que las competencias de resultados en personas que tienen un rendimiento superior al promedio.

Según Sempertegui H., en una empresa se tiene un problema al seleccionar personal por competencias. Entonces nos damos cuenta en el proceso que se está errando en los criterios de selección. A futuro se espera que la selección de personal en esta empresa sea más rigurosa y sea una selección por competencias donde obtengamos personal idóneo.

Según Castillo, R. y Pino, F. (2012), los desafíos de la sociedad se ven reflejados en los procesos organizacionales, por ello la administración del capital humano ha ido desarrollando actividades de formación, intercambio y socialización de conocimientos, orientado a mejorar la productividad. El tema se presenta como una herramienta para gestionar estratégicamente los recursos humanos.

PROBLEMA:

¿En qué medida la selección por competencias apoya a las organizaciones?

OBJETIVO:

Identificar los contenidos de la selección por competencias que fortalecen a las organizaciones.

JUSTIFICACIÓN:

De acuerdo a la investigación realizada, se requiere contar con las habilidades prácticas evidenciadas en los puestos de trabajo enfocados a aprovecharlos y potenciarlos en un escenario de tiempo.

Capítulo 2

METODOLOGÍA

Método

Para el presente trabajo se han utilizado diversos métodos de investigación. En primer lugar, tenemos al de observación, el cual ha sido utilizado para la recopilación de datos e información adecuada referente a nuestro tema de investigación. Por otro lado, el analítico fue aplicado para la revisión detallada de cada uno de los artículos estudiados para su mejor comprensión. Finalmente, el descriptivo, nos ha servido para poder desarrollar la redacción de nuestro tema de investigación.

Fuentes

Se utilizaron de la revisión bibliográfica, siendo estas secundarias, las cuales pudimos obtener a través de los repositorios y bases de datos académicas:

- EBSCOhost
- Dialnet
- SCOPUS
- SCIELO

Procedimiento:

- Se buscó información del tema de investigación.
- Fue complejo porque en el Perú no hay mayor alcance sobre la aplicación del tema.
- Se logró encontrar 20 artículos correspondientes a la variable.
- Nos reunimos para seleccionar los artículos.
- Se clasificó los artículos según lo recomendado para su redacción.
- Por último, se procedió a realizar el trabajo de investigación.

Selección:

A continuación, se muestran los artículos trabajados:

1. El proceso de selección de talento humano bajo el enfoque de competencias.

2. "La Selección... Organizacional".
3. "Reclutamiento... Coahuila"
4. Evolución del concepto de Competencia Laboral.
5. "Selección...Humano"
6. "Competencias...organizaciones"
7. Procedimiento para la gestión de las competencias laborales.
8. "Identificación... México".
9. "Gestión... Información"
10. "Modelos...competencias"

CAPÍTULO 3

DESARROLLO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Desarrollo

Tabla n° 1

Artículo	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
1	¿Como influye en la productividad laboral de las empresas que utilizan el enfoque de competencias?	Determinar los resultados sobre la productividad de las organizaciones que utilizan el enfoque por competencias	<p>El enfoque favorece a tomar con responsabilidad los resultados esperados por la empresa.</p> <p>La mayoría de las empresas utilizan los procesos de selección tradicionales, pero hay otras que están priorizando las competencias del personal que reclutan para beneficio de su organización</p>	<p>Las empresas orientadas por competencias incrementan su productividad.</p> <p>Por ello, es importante que conforme avanza el mundo, las empresas también creen mejores mecanismos de evaluación, ya que esto se verá reflejado en su productividad.</p>
2	¿La selección por competencias tiene relación con la eficacia organizacional?	“Analizar la selección por competencias...”	Proceso contribuye a contratar a personal con habilidades observables y de efectividad en las organizaciones.	Las empresas para tener los mejores trabajadores deben aplicar selección por competencias

Tabla n° 1

Artículo	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
3	¿La selección por competencias sirve para empresas familiares?	Implementar la Gestión por competencias para el proceso de reclutar a personal en las diferentes empresas familiares.	Contribuye a evaluar cómo puede mejorar las empresas si se selecciona el personal por competencias esto nos parece algo grandioso ya que mayormente en las empresas familiares se selecciona por recomendación.	Las empresas todas deberían seleccionar por competencias porque es más efectivo. Nos parece interesante ver los resultados en esta empresa familiar.
4	¿En qué medida ha evolucionado el término selección por competencias?	Realizar la medición de los cambios en el término de competencias laborales en un periodo de tiempo.	La variación del término a través del tiempo nos hace comprender los cambios que ha tenido. Nos parece bien porque nos aclara el concepto a la actualidad.	Los cambios de la selección por competencias son bueno porque nos demuestra que a través del tiempo va mejorando.
5	¿Cuáles son las competencias que un trabajador debe tener para poder realizar cualquier actividad en el ámbito laboral, personal y profesional??	Elaborar los criterios de selección de personal por competencias en la empresa Buró Outsourcing S.A.C., Chiclayo.	Demuestra que criterios faltaron para que se haga una buena selección por competencias en una empresa. Nos parece bien porque de esta manera nos damos cuenta cuales son los criterios que en la mayoría de las empresas faltan.	Los requisitos intelectuales y físicos según el puesto de trabajo, no fueron tomados en cuenta al momento de formular los criterios de evaluación. Creemos que se debe realizar adecuado perfil del puesto para lograr el éxito del proceso.

Tabla n° 1

Artículo	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
6	¿La gestión emocional se relaciona con el comportamiento y desempeño de los trabajadores?	Analizar el vínculo entre la gestión emocional y el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa.	La GC sirve de modelo para la gestión de los recursos humanos en las diversas organizaciones. Es importante que las empresas tomen en cuenta el conjunto de comportamientos que tiene el colaborador, lo que le facilita la socialización eficiente en la organización.	Las empresas deben tomar como modelo la gestión emocional de sus colaboradores, ya que son pieza fundamental en toda organización.
7	¿Cómo influye no tener con un adecuado proceso de gestión por competencias?	Determinar si es necesario aplicar los procesos de selección por competencias.	Establecer este tipo de selección en nuestro medio, significaría una relación entre la universidad y la empresa y viceversa, que consoliden el prospecto de candidato que se requiere para las diferentes áreas de la organización.	Las empresas que logran implementar un adecuado proceso, aumentan su productividad en el ámbito laboral.

Tabla n° 1

Artículo	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
8	¿Cuáles son las CG más adecuadas a sus programas de estudio?	Determinar las competencias que serán las adecuadas para la implementación de la selección por competencias	<p>Las CG favorecen al logro de las metas organizacionales.</p> <p>Asimismo, si una persona cuenta con estas competencias, rinde más en su puesto y se encuentra más motivado, ofreciendo mayores beneficios a la organización</p>	Se aprecia, que se tomaron en cuenta las competencias genéricas al momento de seleccionar al personal idóneo
9	¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las empresas que implementan la gestión por competencias?	Analizar las ventajas y desventajas de utilizar la gestión por competencias en las organizaciones	<p>Con la GC se profundiza el desarrollo y vínculo de las personas que intervienen en una empresa, generando la excelencia de cada uno de ellos.</p> <p>Esto se refiere, a conseguir las competencias adecuadas y en el tiempo correcto para dar cumplimiento a lo requerido.</p>	Se cumple con el objetivo, ya que las organizaciones que implementan la gestión por competencias, logran tener una ventaja competitiva frente a las demás.

Tabla n° 1

Artículo	Problema	Objetivo	Aporte	Evaluación
10	¿Se genera una ventaja competitiva utilizando los modelos de selección de competencias?	Analizar las cualidades de la ejecución de modelos flexibles de selección.	Se cumple con los objetivos al utilizar modelos flexibles para la selección de personal. Consideramos, que en la actualidad los recursos humanos forman parte de la ventaja competitiva en una organización.	Una manera de aprovechar lo mejor posible del recurso humano es a través de la gestión por competencias

3.2 Resultados

Tabla N° 2

Artículo	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
1	Prob. 1	Obj. 1	Las Pymes del sector industrial - Ecuador	Se considera lo siguiente: -Las pymes que aplican este modelo obtienen mayores beneficios puesto que recluta al personal idóneo. -Optimización de los recursos humanos - Maximización del rendimiento del personal	Cumple con el objetivo del análisis de estudio, porque a partir de este resultado las Pymes han sido beneficiadas incrementando su productividad.
2	Prob. 2	Obj. 2	Empresas Bolivianas	El enfoque basado en las competencias responde a las exigencias de competitividad del talento humano dentro de la empresa, ya que se guía por las conductas y comportamientos logrando eficacia, eficiencia y seguridad.	Las empresas para tener los mejores trabajadores deben aplicar selección por competencias. Yo opino que de esta manera seleccionas a los mejores.

Tabla N° 2

Artículo	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
3	Prob. 3	Obj. 3	180 empresas familiares de México.	Se concluyó que la selección por competencias facilita la obtención de candidatos de mayor nivel.	Las empresas todas deberían seleccionar por competencias porque es más efectivo. Nos parece interesante ver los resultados en esta empresa familiar.
4	Prob. 4	Obj. 4	Empresas venezolanas.	Se concluyó que a través del tiempo el término ha evolucionado y tiene que adaptarse a la nueva demanda.	Los cambios de la selección por competencias son buenos porque nos demuestra que a través del tiempo va mejorando.

Tabla N° 2

Artículo	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
5	Prob. 5	Obj. 5	Empresa Buró Outsourcing de Chiclayo	Aplicación de los procesos de selección que diferentes a competencias.	Los requisitos físicos e intelectuales no fueron considerados para el proceso de selección según el puesto. Creemos que se debe ejecutar un adecuado proceso para lograr el éxito.
6	Prob. 6	Obj. 6	Trabajadores del sector empresarial - España	Se demuestra la relación que existe entre la gestión de la flexibilidad y las competencias emocionales del personal que interviene en una organización, ya que esto puede afectarlos de manera directa, y finalmente impactará de manera negativa a la misma organización.	Las competencias emocionales son consideradas para seleccionar, desarrollar, motivar e incentivar a los trabajadores.

Tabla N° 2

Artículo	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
7	Prob. 7	Obj. 7	Empresas de Cuba	Diseño de procedimiento competencias.	La aplicación de este procedimiento integra de manera coherente el Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH).
8	Prob. 8	Obj. 8	2.600 empleadores Institutos Tecnológicos, México	Competencias requeridas por el mercado empresarial: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Planificación y solución de conflictos - Prácticas de conocimientos - Toma de decisiones - Etc. 	Con este estudio se logró identificar las competencias genéricas más valoradas.

Tabla N° 2

Artículo	Problema	Objetivo	Muestra	Resultados	Evaluación
9	Prob. 9	Obj. 9	65 trabajadores, de una empresa de Tecnología, Chile	Se realizaron capacitaciones activas teniendo un Impacto en el rendimiento individual y organizacional en cada colaborador.	Se cumple con el objetivo, de determinar las necesidades de ejecutar planes de capacitación bajo el enfoque de competencias.
10	Prob. 10	Obj. 10	Área de recursos humanos de las empresas españolas	Se ejecutaron diversos métodos de selección de personal complementarios y flexibles con los que se logra ordenar a los candidatos aspirantes a un puesto de trabajo.	Se cumple con el objetivo, ya que permite la flexibilidad y se refleja de una mejor manera, las formas de valorar que tienen las empresas a los candidatos.

3.3. Discusión

Tabla N° 3

Artículo	Cronología	Semejanzas	Diferencias	Comparación	Complementación	Valoración crítica
<ul style="list-style-type: none"> - 1 - 2 - 4 - 5 - 7 	<p>2013</p> <p>2010</p> <p>2010</p> <p>2015</p>	<p>Desarrollan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimización de los recursos humanos - Maximización del rendimiento del personal - Exigencia de competitividad de las empresas. 	-	Se realizó en Ecuador (1), Bolivia (2), Venezuela (4), Perú (5), Cuba (7)	Da a conocer la evolución del término a través del tiempo.	Las empresas que aplican la selección por competencias incrementan la eficiencia y el desempeño de sus colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> - 3 - 8 	<p>2019</p> <p>2012</p>	Desarrollan e Identifican las competencias más relevantes en el trabajador para obtener al mejor candidato.	-	Se realizaron en México (3) y (8)	Dar a conocer la visión de los empleadores respecto a las competencias genéricas para luego comparar con profesores y alumnos, para tener un resultado global.	La selección por competencia es importante en el estudio de universitarios y también para contratar personal porque las personas desarrollan sus habilidades.

Tabla N° 3

Artículo	Cronología	Semejanzas	Diferencias	Comparación	Complementación	Valoración crítica
<ul style="list-style-type: none"> - 6 - 9 - 10 	<p>2012 2007 2008</p>	<p>Se comprueba la eficacia y calidad de aplicar gestión por competencias en las empresas de los casos estudiados.</p>	<p>-</p>	<p>España (6), Chile (9), y (10)</p>	<p>-</p>	<p>Es importante identificar las habilidades y competencias que se requieren para el desempeño laboral eficiente</p>

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES:

Los artículos de los autores López J., Aguilera G. y otros, Sandoval F., Sempertegui H., Quintana E., y Rodríguez D., señalan que es pertinente considerar: el desarrollo y la orientación del potencial humano, para el mayor rendimiento como requisitos para la competitividad empresarial.

En relación al objetivo de los integrantes del grupo de investigación, se cumple parcialmente, evidenciando por un lado los contenidos de la selección y de otro aspecto como competitividad y proceso tradicional.

Los artículos de los autores Aguilera G., Medina A. y otros, explican que es preciso identificar las competencias genéricas: trabajo en equipo, resolución de problemas, compromiso para calidad y capacidad para administrar el tiempo.

Referente al objetivo del trabajo, cumple parcialmente porque aborda las competencias, más no, las pruebas de contenido de la selección.

Los autores, Castillo R. , Cános L. y otros, indican que al aplicar la selección por competencias se obtiene como resultado: motivación, servicio al cliente y adaptabilidad del trabajador, generando desempeño laboral.

De acuerdo con el objetivo de investigación grupal, cumple en referencia a las competencias de los estudiantes y profesionales, sin embargo, quedó pendiente la estructura de dicho proceso por competencias.

Referencias

- Blanco, D. C. (2007). *Competencias para la flexibilidad: "La gestión emocional de las organizaciones"*.
- Canós L.; Casasús T.; Lara T.; Liern, V.; Pérez, J. . (2008). *Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias*. Valencia.
- Castillo, R. & Pino, F. (2012). *Gestión por Competencias en una empresa de Tecnología de Información*. Chile.
- Quintana E., Rodríguez D. *Procedimiento para la gestión de las competencias laborales*.
- Caballero D. & Blanco A. (2007). *Competencias para la flexibilidad: "La gestión emocional de las organizaciones"*.
- Sandoval F., V. M. (2010). EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL . 20-49.
- Aguilera G., Juan Nahuat A., Orlando Badillo M. (2019). *Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila*. México.
- Lora-Guzmán H.; Castilla-Paternina S. & Góez-Flórez M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional*.
- Sempertegui H. (2015). SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. *Horizonte Empresarial*, 1-13.
- López J. (2010). *La Selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Cochabamba, Bolivia.
- Medina, A.; Casillas, M.; Zayas, G. (2012). *Identificación y Selección de Competencias: Caso educación superior tecnológica en México*. México.
- Moreira, J.; Loor, H. & Velásquez, M. (2013). *El proceso de selección de talento humano bajo el enfoque de competencias*. Ecuador.
- Torres-Flórez, D., Godoy-González, B. & Gallardo-Lichaá, N. (2019). *Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de*.