Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento Humano en los procesos de Reclutamiento y selección 2008-2018

Giovanni Enrique Carrillo David

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
2020

Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento Humano en los procesos de Reclutamiento y selección 2008-2018

Giovanni Enrique Carrillo David

Trabajo de grado presentado como Requisito para optar Al título de:

Máster en Administración de Empresas

Director:

Sandra Constanza Ortega Ferreira

Universidad Ean
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
2020

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del director del trabajo de grado jurado

Bogotá D. C., agosto de 2020.

Agradecimientos:

Agradezco a la universidad Ean y sus docentes por la orientación recibida durante mi proceso de formación profesional. Así también expreso mi más sincero agradecimiento a mi directora de trabajo de grado por su paciencia, apoyo y orientación.

Dedicatoria:

Este logro está dedicado en primer lugar a Dios, seguidamente a mi familia que con su apoyo y motivación me impulsaron en cada etapa de este proceso.

Resumen

Se analizan las características de los modelos de gestión del talento humano utilizados en los procesos de reclutamiento y selección, evidenciadas en la literatura producida entre 2008 y 2018. Esto incluyó revisar la forma como evolucionó la producción académica en los modelos de gestión del talento humano durante los últimos diez años, lo que permitió también reconocer los nuevos aportes que se han presentado en ese período sobre el tema objeto de investigación. Así mismo, se establecen los aspectos en los que se debe profundizar y en los que se requiere que haya mayor producción literaria en modelos de gestión del talento humano para los procesos de reclutamiento y selección; a partir de esos hallazgos, se formulan futuras líneas de investigación en relación con la gestión del talento humano, de manera específica para los procesos de reclutamiento y selección.

Palabras claves: conceptualización, modelos de gestión, talento humano, reclutamiento, selección.

Abstract

The characteristics of the human talent management models used in the recruitment and selection processes, evidenced in the literature produced between 2008 and 2018, are analyzed. This included reviewing the way as academic production evolved in the human talent management models during this period, which also allowed recognizing the new contributions that have been presented on the subject under investigation. Likewise, the aspects in which it is necessary to deepen and in which it is required that there be greater literary production in human talent management models for the recruitment and selection processes are established; Based on these findings, this paper formulates future lines of research in relation to the management of human talent, specifically for the recruitment and selection processes.

Key words: conceptualization, management models, human talent, recruitment, selection.

Tabla de Contenido

Pág.

INTRODUCCIÓN ***12***

1. OBJETIVOS **15**

1.1. OBJETIVO GENERAL 15

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 15

2. JUSTIFICACIÓN **16**

3. MARCO TEÓRICO **19**

3.1. FUNDAMENTOS TEÓRICO-CONCEPTUALES SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 19

3.1.1. SELECCIÓN DE PERSONAL. 19

3.2. MODELOS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES 27

3.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO. 27

3.2.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. 28

3.2.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS. 29

4. METODOLOGÍA **31**

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 31

4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN 34

4.3. DISEÑO DEL ESTUDIO Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS 34

4.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 37

5. RESULTADOS **38**

5.1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN ACADÉMICA EN LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO 38

5.1.1. ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES 38

5.1.2. ASPECTOS GENERALES O TRANSVERSALES 42

5.2. MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 48

5.2.1. MODELO POR COMPETENCIAS 50

5.2.2. MODELOS DE SELECCIÓN 59

5.2.2.1. MODELOS MATEMÁTICOS 77

5.2.2.2. MODELOS PROPIOS 90
5.2.2.3. NUEVOS APORTES 94
5.3. ASPECTOS EN LOS QUE SE DEBE PROFUNDIZAR 97
6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN 100
6.1. CONCLUSIONES 100
6.2. DISCUSIÓN 102
6.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 109
ANEXO. DATOS BIBLIOGRÁFICOS 120

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Publicaciones por Año 32
Tabla 2. Operacionalización de objetivos y categorías de análisis 35
Tabla 3. Matriz Analítica de contenido 37
Tabla 4. Elementos teóricos y conceptuales 38
Tabla 5. Modelos de gestión humana 48
Tabla 6. Autores y definición de competencias laborales 51
Tabla 7. Dimensión estratégica 53
Tabla 8. Dimensión Personal 55
Tabla 9. Dimensión del Conocimiento 57
Tabla 10. Comparativo entre buenas y malas prácticas de personal 64
Tabla 11. Criterios de contratación 69
Tabla 12. Factores excluyentes en los procesos de selección 70
Tabla 13. Matriz de medición de los procesos de personal 82
Tabla 14. Compilación de Resultados Comprobables 90

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Los seis procesos de la Administración de talento humano 24
Figura 2. Modelo de gestión por competencias. 29
Figura 3. Línea de tiempo de producción Académica sobre el proceso de selección y reclutamiento en la gestión del talento humano. 33
Figura 4. País de origen de la publicación. 34
Figura 5.Teorías más usadas entre 2008 a 2018… 40
Figura 6. Elementos de Análisis 41
Figura 7. Modelo de sistematización de gestión por competencias. 43
Figura 8. Modelos Analizados 50
Figura 9. Ciclo de la inteligencia emocional. 59
Figura 10. El modelo de Chiavenato 74
Figura 11. Proceso de selección de Werther 75
Figura 12. Proceso de selección. 76
Figura 13. Esquema general a ocupar la selección del personal. 79

Introducción

El tema de investigación abordado es una iniciativa de revisión sistemática que parte de reconocer los desafíos que el entorno globalizado, la innovación tecnológica y los mayores estándares de competitividad, plantean en ámbitos tan relevantes como la gestión del talento humano; de esta manera, la contribución esperada de este estudio se enmarca en la gestión de conocimiento sobre las teorías, conceptos, modelos y propuestas de mejoramiento que se utilizan en la literatura existente sobre el reclutamiento y la selección del talento humano, con el fin de conocer la actualidad del tema, mediante el análisis de las tendencias de los modelos de gestión del talento humano utilizados en dichos procesos, evidenciados en la literatura producida entre los años 2008 y 2018.

Por lo tanto, se espera generar información que sirva de base para la elaboración de estudios similares futuros, como también para las instituciones educativas en términos de la coherencia que deben guardar los diseños curriculares y las realidades, necesidades, recursos y capacidades de las empresas en un marco de innovación que se afianza, especialmente, en la gestión del talento humano a partir de procesos como el reclutamiento y la selección, como una responsabilidad que recae sobre los niveles directivos de la organización, es decir, aquellos cargos donde el administrador de empresas tiene mayor injerencia.

Así también se concibe como una oportunidad para contribuir a la innovación en la gestión del talento humano desde la revisión de sus bases teóricas, conceptuales y metodológicas aplicadas en el contexto estudiado, de manera que se genere un aporte a la toma de decisiones coherentes con las realidades, necesidades, recursos y capacidades de las empresas. Este es quizá uno de los principales aportes que se logran evidenciar como resultado de la complementación profesional realizada.

Entre los antecedentes del estudio, a partir de sus elementos conceptuales y perspectivas de abordaje de la gestión del talento humano, han sido agrupados en estudios que evidencian los múltiples enfoques que intervienen en la concepción de este proceso (administración o gestión) y del talento humano, abordado como talento, recurso o capital.

Los hallazgos muestran que el ser humano no es un recurso sustituible en la producción, y por el contrario es el artífice del éxito o fracaso empresarial (Cariño & Monteforte, 2018). El principal desafío en las pymes se encuentra en desarrollar el capital humano a través de acciones que mitiguen los efectos de la rotación de personal y la limitada inversión en su formación. Todo ello debe enmarcarse en una gestión que comprende la transición que, a través del tiempo, ha tenido tanto la empresa como la administración del personal.

La gestión de talento humano en las pymes depende en gran medida de los directivos (Estudillo, 2019), lo cual implica la responsabilidad de gestionar eficazmente este recurso en la organización, con incidencia en el éxito y fracaso de las empresas.

Esta gestión contribuye a la retención del personal. En esta propuesta de abordaje se posicionan como elementos clave las “prácticas de gestión humana” relacionadas con la atracción de las personas, la creación de posibilidades de desarrollo y el diseño de procesos de retención apoyados en políticas de remuneración y puestos diseñados bajo un esquema de trabajo flexible.

Las personas y los puestos estratégicos se sitúan como las dimensiones fundamentales de la gestión de talento humano, la que es asumida como un proceso conformado por las etapas de atracción, selección, identificación, desarrollo y retención (Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth, 2019).

El talento humano puede ser asumido como una estrategia de productividad. Es de interés para el estudio que se adelanta trascender la visión centrada en

procesos de contratación y capacitación. Puede ser una ventaja competitiva desde el punto de vista de la gestión estratégica (Murillo, 2016). Desde esta perspectiva la gestión del talento humano se muestra como un proceso que integra un buen número de componentes, entre los que se cuentan la comunicación organizacional, las estrategias de la empresa, la gestión y conocimiento de las personas, entre otros.

Otras perspectivas posicionan a la gestión del talento humano como una filosofía gerencial. A partir de esta filosofía se gerencian las creencias, valores y roles que están inmersos en la dinámica organizacional, que incide en la capacidad de adaptación a los cambios y en el desarrollo de la gestión.

Existen diferentes formas de considerar esta área dentro de las empresas, por lo que el problema que se desea abordar en este trabajo es el siguiente: ¿qué características presentan los modelos de gestión del talento humano utilizados en los procesos de reclutamiento y selección, evidenciados en la literatura producida entre 2008 y 2018?

El trabajo se encuentra organizado en seis capítulos; en los dos primeros se concreta la formulación de los objetivos y se exponen las razones que motivaron el desarrollo de esta investigación. En el tercer capítulo se desarrolla el marco teórico subyacente, que incluye la fundamentación conceptual sobre la gestión del talento humano y los modelos de gestión que utilizan las organizaciones empresariales. El diseño metodológico empleado en esta investigación se presenta en el capítulo 4; los resultados se muestran a lo largo del capítulo quinto, que incluye tres secciones, mientras que los resultados y la discusión conforman el último capítulo del trabajo.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Analizar las características de los modelos de gestión del talento humano utilizados en los procesos de reclutamiento y selección, evidenciadas en la literatura producida entre 2008 y 2018.

1.2. Objetivos específicos

1. Revisar la evolución de la producción académica en los modelos de gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección en los últimos diez años con el fin de reconocer los nuevos aportes.
2. Establecer los aspectos en los que se debe profundizar y donde hace falta mayor producción literaria en modelos de gestión del talento humano para los procesos de reclutamiento y selección.
3. Formular las futuras líneas de investigación en el área de la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección.

2. Justificación

Inicialmente resulta pertinente referirse a la contribución al conocimiento y los vacíos de la literatura que se podrán llenar con la investigación propuesta. Al respecto, se parte de considerar que la realización de una revisión sistemática de la literatura sobre los modelos de gestión del talento en los procesos de reclutamiento y selección ayuda a identificar preferencias de abordaje teórico, conceptual y metodológico que han orientado los trabajos de investigación sobre el asunto, así también las prácticas adelantadas por estas empresas.

Esta información facilita la identificación de posibles necesidades de actualización teórica, conceptual y metodológica de las organizaciones. De ahí que la revisión sistemática elaborada permita identificar aspectos clave para la gestión de conocimiento que se produce desde la academia, enmarcados en los procesos de formación de programas académicos de administración de empresas y afines, con el fin de aportar datos actualizados que también podrían considerarse en el diseño temático de los programas de formación de la universidad Ean y la academia en general. Si bien, la literatura presenta un buen número de investigaciones y publicaciones sobre la gestión del talento humano, es pertinente enfocar el análisis en procesos tan dinámicos como el reclutamiento y la selección.

Por otra parte, el estudio se justifica dada la consideración de los elementos que lo revisten de conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. El estudio es conveniente dado que procura el abordaje de una temática que con el paso del tiempo se ha posicionado como de especial relevancia en la gestión empresarial, es decir, la gestión del talento humano. Desde esta perspectiva, se parte de reconocer que son diversos los enfoques, modelos y posturas teóricas que han incidido en las prácticas que actualmente adelantan las organizaciones en relación con su talento humano, especialmente

en el reclutamiento y la selección de este, por lo que se deben considerar sus transformaciones.

La relevancia social del estudio se enmarca en la posibilidad de contribuir a la gestión del conocimiento sobre las tendencias teóricas, conceptuales y metodológicas de los modelos de gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección que han sido diseñados en los últimos diez años. Desde este punto de vista, poder plantear las tendencias de actualización de la gestión del talento humano en este tipo de procesos, representa la posibilidad de identificar oportunidades de implementación de propuestas que sean acordes a las realidades, necesidades, recursos y capacidades de las organizaciones en un marco de innovación que se afianza, especialmente, en la dirección y gestión del talento humano.

Las implicaciones prácticas del estudio comprenden el ámbito de la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección, con el apoyo de la metodología de la revisión sistemática de la literatura. Sus limitaciones están dadas por la imposibilidad de estudiar toda la literatura existente sobre el tema, ante lo cual se estudiará una muestra representativa de estudios que contienen propuestas de gestión de talento humano dirigidas a este tipo de procesos, las cuales se encuentran disponibles en los repositorios de las universidades y bases de datos.

El valor teórico del estudio está dado por la revisión necesaria de las discusiones conceptuales y teóricas que se han dado en torno a conceptos como recursos humanos, capital humano, talento humano, gestión del talento, gestión del conocimiento, gestión por competencias, dirección de personas, reclutamiento, selección, entre otros.

La utilidad metodológica se evidencia en el diseño, en las variables e instrumentos de recolección de información definidos. Esto, sumado a sus resultados, sienta las bases para la consulta posterior de personas interesadas en la temática tratada, lo

que constituye un antecedente de investigación sobre la gestión del talento humano aplicado a procesos específicos, como es el caso del reclutamiento y la selección.

3. Marco Teórico

El marco teórico de la investigación comprende las categorías de análisis estudiadas: los fundamentos teórico-conceptuales y los modelos, ambos se asumen como ejes centrales de la gestión del talento humano.

Por lo anterior, el siguiente marco teórico presenta las principales teorías y planteamientos que soportan la investigación, con enfasis en la selección de personal y los modelos de gestión en lasorganizaciones.

3.1. Fundamentos teórico-conceptuales sobre la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es uno de los procesos que mayor dinamismo ha tenido a través de los años, el mismo da cuenta de una evolución tanto en las empresas desde el punto de vista estructural, como en la administración del personal. Estos cambios, develan que:

> La concepción del componente humano en la empresa está relacionada con la tecnología y las cualificaciones que las personas deben poseer para explotarla en la producción. Desde esa perspectiva, Ackoff (1997) identifica la evolución de la empresa y Chiavenato (2002) la evolución de la administración del personal. La empresa ha evolucionado: ha pasado de ser una máquina para considerarse una organización, pasando por la empresa como organismo (Ackoff, 1997). La administración del personal comienza en la era industrial clásica, después se da la era industrial neoclásica hasta llegar a la era de la información (Ruiz, Ramírez & Pérez, 2012, p.151).

3.1.1. Selección de personal.

Sobre este concepto Chiavenatto (2009) considera que se debe elegir a la persona indicada para el cargo indicado, por medio de la selección entre los

aspirantes reclutados de aquel que brinde el mejor desempeño o nivel de eficiencia en su desempeño personal y que a la vez genere rentabilidad a la empresa.

A su vez, Zayas (2010) señala que no se trata de que en el proceso de selección exista discriminación, sino que se efectúe una categorización que oriente a las personas en función de sus capacidades y, de esta manera, se fomente la evolución de los aspirantes en la interrelación hombre-trabajo. Es decir que la selección de personal resulta ser un proceso de toma de decisión a partir de datos existentes para encontrar capacidades que ayuden al éxito de la empresa.

Se pueden identificar las fases del proceso de selección de personal así: detección de las necesidades de empleo, análisis del puesto, registro de recursos humanos, reclutamiento, preselección de candidatos, entrevista preliminar, pruebas de idoneidad, entrevista final, valoración y toma de decisión y contratación (Peña S. , 2017).

Todo proceso de selección inicia cuando se identifica la necesidad de personal en la organización, la que puede obedecer a diferentes circunstancias como vacaciones, enfermedad, ampliación de la empresa entre otras, el objetivo es hallar a las personas indicadas para desarrollar la actividad requerida con las competencias requeridas; a continuación, el análisis del puesto consiste en identificar los requisitos mínimos que se deben cumplir para tener el perfil para ocupar el cargo. El registro de recursos humanos se refiere al archivo en el cual se consignan anteriores procesos de selección y en el que se encuentran los documentos de los aspirantes que aplicaron con anterioridad. Allí se puede encontrar información sobre su desempeño, historial, resultado de pruebas e incluso incapacidades y licencias (Fernández, Juvinao, & Solano, 2016). Este registro es útil cuando se presenta una vacante y se busca saber si alguien que ya pertenece a la organización puede asumir el cargo.

Una vez descartada esa opción, se procede a reclutar candidatos mediante otras fuentes, como medios de comunicación impresos y digitales, contactos de los empleados actuales de la empresa y otros referidos que pudieran tener un perfil apropiado. Viene entonces la preselección de candidatos, fase en la que se revisan las hojas de vida de todos los candidatos y se verifica si cumplen con el perfil requerido por la organización; quien no cumpla con los requisitos "indispensables" inmediatamente no debe continuar en el proceso de selección.

Con los demás requisitos que no sean de cumplimiento obligatorio, se construye una tabla para calcular quién posee los atributos que más se acercan a lo que desea la organización, de acuerdo con los criterios preestablecidos por la empresa; este método busca la mayor objetividad posible y al final cada candidato obtiene un puntaje. Sigue la entrevista preliminar, que es el instrumento que se emplea para conocer con mayor profundidad a los candidatos; consiste en una reunión presencial en la que los aspirantes responden a una serie de interrogantes planteados por el entrevistador. Estos interrogantes buscan ampliar lo plasmado en la hoja de vida y obtener así más información sobre capacidades, conocimientos y otra información que se consideren de interés (Fernández, Juvinao, & Solano, 2016).

No siempre, pero algunas veces se efectúan pruebas tendientes a comprobar la idoneidad del aspirante a un cargo y para efectuar una evaluación de este, estas pruebas dependen del tipo de cargo y de empresa. La entrevista final generalmente es efectuada por parte del jefe directo, con el fin de que comparta éste la responsabilidad de la selección con la oficina de talento humano y de que conozca y apruebe al candidato.

Después de terminadas las pruebas y de tener la información recopilada, se efectúa la valoración de los resultados generales de los candidatos que llegaron hasta este punto y se toma la decisión mediante la selección de la persona más adecuada para el cargo. Posteriormente se comunica este resultado y se cita a la

persona para iniciar proceso de contratación. Se pide al candidato seleccionado presentar la documentación requerida para su vinculación, la cual se efectuará en el tiempo y forma que la empresa estipule (Castro, Barrientos, Sosa, Hernández, García, & Díaz, 2016).

El término reclutamiento es de origen militar y se refiere a los soldados que llegan a apoyar con nuevas fuerzas a las tropas; el término ha sido adaptado para referirse a la búsqueda de nuevos hombres en el entorno del talento humano. El proceso de reclutamiento consiste en el llamado que se hace a quienes estén mejor calificados para participar en un proceso de selección y termina cuando se reciben sus solicitudes para aplicar al cargo.

Según Shamil (2001) se trata del proceso para ocupar un puesto de trabajo, donde se tiene en cuenta la examinación del cargo, la evaluación de las fuentes donde puede haber aspirantes, así como la forma de contactarlos y atraerlos.

Por su parte Sánchez (2005) considera que el reclutamiento es un componente propio de información de la empresa que comunica al mercado de recursos humanos las vacantes disponibles y que pueden ser ocupadas, así como las especificaciones y requerimientos que inmediatamente inician a generar el filtro de los aspirantes. Durante el reclutamiento tienen lugar acciones tendientes a cautivar a un buen número de aspirantes lo suficientemente preparados para ocupar un cargo particular en una empresa.

El reclutamiento es un proceso previo a la selección propiamente dicha, encargado de brindar insumos de entrada y proveer medios.

Según lo anterior, es necesario referirse a la gestión como concepto; Chiavenato (2009) indica que

> La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el

> negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009, pág. 5).

Es decir, la gestión del talento humano implica adoptar una visión sistémica y entenderla como un proceso de administración de los recursos humanos que posee la empresa, según Chiavenato (2015) esto implica seis procesos esenciales.

Como procesos para integrar personas, la empresa busca que nuevos colaboradores hagan parte de la organización. También se les conoce como procesos donde se provee o abastece de personas, dentro de ellos se tienen en cuenta el reclutamiento y la selección de personal. Como procesos para organizar a las personas, ayudan a planear, diseñar y disponer las actividades que deben ser desarrolladas, así como efectuar seguimiento del desempeño; en estos procesos se establece claramente la descripción de cada puesto de trabajo, así como su forma de análisis y evaluación (2015).

También sirven para recompensar a las personas, cuando se establecen las formas de ofrecer incentivos y recompensas y promover a las personas, con el objetivo de generar satisfacción en el cubrimiento de sus más altos requerimientos individuales; estos beneficios incluyen premios, reconocimientos, prestaciones y beneficios sociales (Torres D. , 2019). Cuando se trata de desarrollar a las personas, incluyen las actividades académicas mediante las cuales se logra incrementar el nivel de conocimiento en el ámbito laboral de desempeño, así como en el aspecto individual. Implican también la gestión del conocimiento, desarrollo y fortalecimiento de competencias, capacitación, plan de carrera, programas de comunicación y conformidad. Sirven también para retener a las personas. Estos procesos buscan crear condiciones cognitivas y ambientales adecuadas para el desarrollo de las actividades de las personas (Torres L. , 2020). Se tienen en cuenta la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Así mismo, estos procesos permiten auditar a las personas. Durante estos procesos en que se efectúa la verificación y control de las actividades desarrolladas por los individuos para verificar su desempeño con base en los resultados obtenidos. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (Madrigal, 2017).

Lo anterior, se resume en el modelo que se presenta en la Figura 1 a continuación.

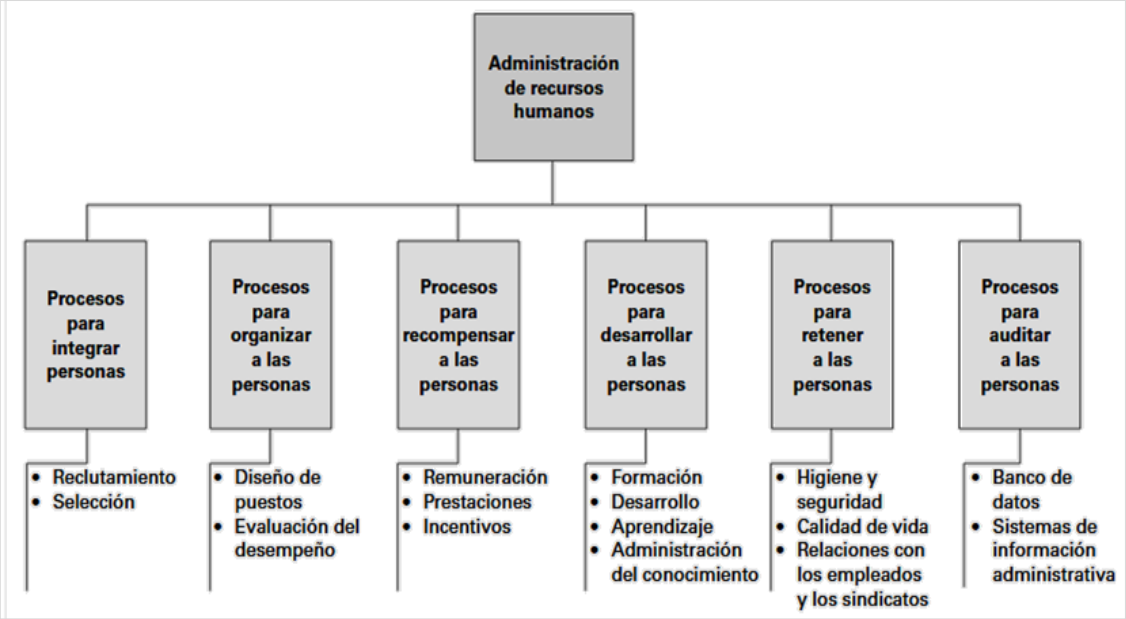

Figura 1. Los seis procesos de la Administración de talento humano

Fuente: (Chiavenato, 2009).

Por otra parte, Calderón & Naranjo (2002) al referirse a los elementos para un sistema de gestión de talento humano, realizan una exposición de argumentos que sustentan su planteamiento sobre la necesaria implementación de un sistema estratégico de medición de la gestión del talento humano como parte de la solución a las problemáticas que se han presentado en la gestión de este recurso en las empresas. Para ello, parten de un enfoque estratégico y sistémico, dado

que su aporte se fundamenta en la concepción de la necesaria reorientación de la gerencia estratégica del talento humano.

En la exposición de su propuesta, Calderón & Naranjo (2002) mencionan como elementos del sistema de gestión del talento humano el valor agregado de los recursos humanos, los nuevos retos en su gestión, las razones del por qué medir, los problemas de medición y finalmente, su visión como sistema estratégico de medición de la gestión de talento humano, el cual está basado en el modelo de cuadro integral que contempla las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y de crecimiento; este último es considerado el bastión de las tres perspectivas restantes.

Los objetivos de todas las áreas o departamentos de trabajo dentro de una organización deben estar relacionados con la planeación estratégica de la empresa, por lo tanto, se acude a la identificación de indicadores (Payares, 2018).

Para identificar los indicadores más adecuados se debe tener claridad frente a la misión, visión y objetivos de la empresa, con el propósito de establecer a qué departamento o labor pueden aplicarse. De igual manera, se deben conocer las funciones de cada cargo, qué herramientas o maquinaria utiliza, qué procedimientos dependen de otras áreas o dependen de agentes externos, también a qué área pertenece el cargo (Vargas, Ramírez, Roldán, & Cardona, 2016); de esta manera se va creando y ajustando el perfil con el fin de tener a la persona indicada, en el cargo indicado.

Al Respecto, Calderón & Naranjo (2002) sugieren que los departamentos de talento humano han carecido de indicadores para perfilar adecuadamente y demostrar el impacto de la gestión de estos recursos en el desempeño de las empresas. Se ha generado una saturación de múltiples medidas de la gestión de talento humano que complejizan el proceso, por lo que más que indicadores y medidas, se debe establecer un sistema de gestión, y no sólo indicadores, que permita reorientar la función de talento humano para desarrollar las capacidades y

competencias requeridas para lograr identificar quién tiene las competencias adecuadas para llevar a cabo la estrategia organizacional. También se requiere mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa y conseguir el control e incrementar la eficiencia (Calderón & Naranjo, 2002, pág. 12).

De otra parte, el cuadro de mando integrado o Balance Score Card orienta la inducción de cambios a través del sistema de medidas de talento humano. Específicamente en este punto hablamos de como la óptica del balance score card desde el área de talento humano debe estar enfocada a lo esencial del área, es decir, la medición de como reclutar y mantener a quienes demuestran más capacidades, o como permitir el desarrollo de una fuerte cultura donde se evidencie la productividad y el alto rendimiento.

Sumado a lo anterior, el bienestar laboral es uno de los elementos y procesos que hacen parte integral de la gestión del talento humano. Un programa de beneficios en la empresa no abarca solamente la salud de los trabajadores; también debe incluir acciones para mejorar la seguridad laboral, la productividad, la cultura organizacional y la conciliación trabajo/familia, como una de las consideraciones que observan quienes aspiran a ser seleccionados y uno de los atractivos que debe tener quien selecciona o recluta. Es así como emerge el concepto de calidad del empleo que debe fundamentarse en consideraciones objetivas. La satisfacción en el empleo, al contrario, es una típica medida subjetiva (Calderón, Acosta, & Gallego, 2017).

Para obtener los beneficios que ofrece la empresa a quien ingresa a la organización, se deben considerar cuáles son los principales criterios que intervienen en el proceso de selección de personal; según Arévalo, Bayona & Rico (2017) las empresas principalmente consideran tres aspectos: experiencia, conocimiento y competencia.

La experiencia es un aspecto altamente valorado ya que las empresas desean tener personas que puedan demostrar su conocimiento previo y trayectoria

(Acikgoz, 2019); no se trata únicamente de tener los pergaminos para mostrar sino haber tenido situaciones reales donde esos conocimientos hayan sido utilizados y se hayan alimentado y enriquecido en la práctica. Por su parte, el nivel de conocimiento se encuentra relacionado con la capacitación, el conocimiento adquirido por estudios y aprendizajes que las personas han realizado. En este nivel se incluye tanto lo aprendido académicamente como la experiencia profesional adquirida con anterioridad.

Las competencias laborales se refieren a los conocimientos y habilidades que de manera conjunta tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el entorno del trabajo. Unas competencias que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras habilidades y actitudes. Teniendo en cuenta que los errores pueden pagarse con un alto costo, algunas organizaciones enfocan su atención en las competencias específicas requeridas para desempeñar un cargo; sin embargo, esto no siempre sucede ya que persiste la contratación donde prima una recomendación o la que se da por vínculos de amistad lo cual representa una falencia que genera alta rotación de personal.

3.2. Modelos de gestión en las organizaciones

Dentro de los aportes realizados por Tejada (2003) en materia de gestión de organizaciones se tienen los siguientes modelos.

3.2.1. Gestión del talento.

Tener como referencia de selección aquellas capacidades y cualidades que posee una persona y que pueden verse reflejadas en buenos resultados para ella misma y para la organización. No se trata de evaluar si son capacidades naturales o adquiridas sino tener clara la importancia de la formación como una forma permanente de mejoramiento, donde las capacidades son susceptibles de fortalecerse o desaparecer (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Al validar las capacidades o cualidades se busca generar mayor rendimiento o productividad para que se vea reflejado en mejores procesos, lo que conmina a las empresas a buscar la manera de detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar las capacidades del personal (Ochoa, 2018). Es decir que cobra relevancia la premisa de la búsqueda de la globalización a partir de la legitimización y respeto a las diferencias o individualidades, ya que allí es donde reside la esencia del modelo al valorar la individualidad diferenciada y darle una valoración según lo que pueda aportar a los objetivos y metas de la organización.

3.2.2. Gestión del conocimiento.

Como consecuencia de las nuevas dinámicas presentadas a raíz de la evolución tecnológica se ha popularizado la idea de que este modelo de gestión es el que la empresa utiliza para tener el mejor equilibrio al momento de requerir experiencia y conocimiento es decir el máximo aprovechamiento de estas dos condiciones en lo que se denomina sociedades de conocimiento donde existe adicionalmente experiencia grupal e histórica.

Lo anterior hace que, tanto la gestión del talento, como la gestión del conocimiento, sean inseparables y generen unas características claves que se deben desarrollar para lograr que el proceso de gestión salga avante; éstas son el autoconocimiento que sirva para ser generador del cambio, el reconocimiento del otro y desde este punto coadyuvar a su cambio, el reconocimiento del ambiente, del terreno, del ámbito y ser parte de su mejoramiento y la formación de capacidades y competencias útiles en el presente y de calidad. (Monagas, 2012)

Así, a partir de la aplicación de estrategias en busca de mejoramiento, se identifican las cualidades, aptitudes, capacidades y también carencias o problemas tanto de la organización como del personal, lo cual ayuda a saber con exactitud qué se busca cuando se requiere ocupar una vacante.

3.2.3. Gestión por competencias.

Hace énfasis en la experticia para desempeñarse en un entorno específico, al tener en cuenta los elementos propios de ese entorno que facilitan el desarrollo y construcción de ese nivel de conocimiento. El valor que genera ese nivel de conocimiento se traduce en eficiencia, eficacia y efectividad, adicionalmente el hacer recurrentemente una labor genera progresivamente confianza y mayor opción de hacer las cosas adecuadamente (Chávez, 2012).

Adquirir competencias es un proceso continuo y para nada sencillo, es posible que las competencias generen en el individuo un estilo propio y único que marque su forma particular de realizar una labor que, sumada a factores internos y externos, produzca la fórmula adecuada para desempeñar sus funciones.

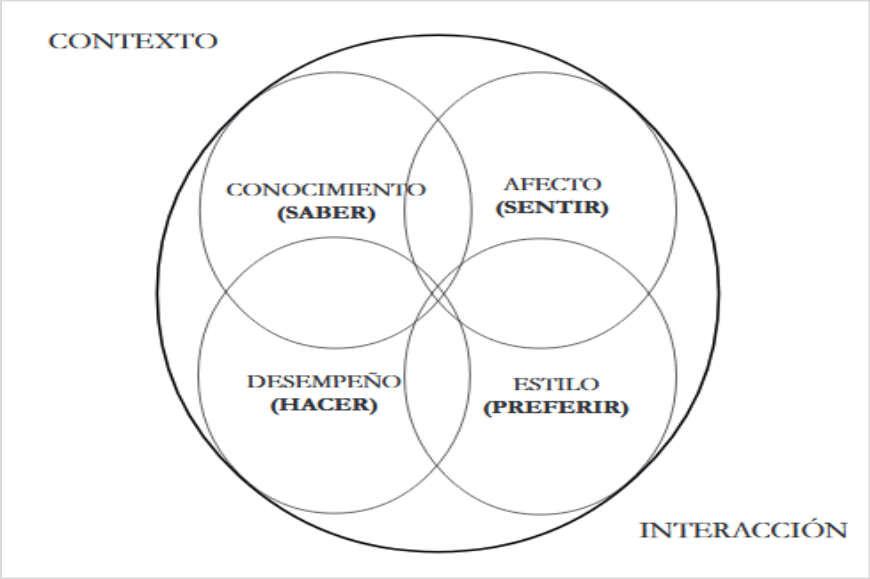

Figura 2. Modelo de gestión por competencias.

Fuente: (Tejada, 2003)

Sin embargo, no se deben confundir los modelos de gestión de las organizaciones con los modelos de selección de personal (tema que será abordado más adelante) que son las maneras particulares como cada organización lleva a cabo el proceso de selección y que según Moscoso y Salgado (2004) tienen unos elementos para ser aplicados entre los que se encuentran la hoja de vida, la entrevista, pruebas de muestra de trabajo, la grafología y la integridad, como las más populares.

Los parámetros para la aplicación de modelos en el proceso de selección de personal no son un tema sobre el que exista alto volumen documental, lo que hace que sea aún más difícil medir su éxito; así, cada empresa debe buscar la manera de adaptar determinado modelo de selección a sus necesidades particulares.

4. Metodología

4.1. Tipo de investigación

Se adelantó una investigación descriptiva, la cual “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80). En este caso, el estudio adelantado pretendió describir las características teóricas, conceptuales y metodológicas de los procesos de selección y reclutamiento abordadas en la literatura, es decir, aquellas que están presentes en los estudios analizados.

Igualmente, se adoptaron las orientaciones del enfoque cualitativo, que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 7). Por lo tanto, la descripción pretendió identificar los modelos teóricos y metodológicos utilizados, los conceptos clave que están presentes en los estudios y las particularidades identificadas por los autores como factores clave de la gestión del talento humano en el reclutamiento y la selección, entre otros aspectos.

De otra parte, la búsqueda para la recolección de los datos utilizados para esta investigación, se efectuó con base en artículos que abordaban el tema estudiado, fundamentándose en bases de datos y revistas especializadas como Proquest, EBSCO, Dialnet, Scielo, Redalyc, Scienciedirect, UMNG, EAN, UESS, Escolme, Espe, Reseach Gate. Orbis y Eafit. Las palabras clave utilizadas en la búsqueda Fueron: Talento humano, reclutamiento, selección de personal, capital humano, modelos de selección de personal, competencia, procesos de selección, modelos de reclutamiento.

En este proceso con los documentos encontrados se elaboró una tabla que fue sistematizada en una hoja de cálculo con el fin de aplicarle los filtros requeridos de acuerdo con el enfoque planteado para la revisión, algunos no satisfacían los criterios de inclusión establecidos como estar dentro del rango de tiempo seleccionado, contar con la estructura de un artículo académico, así como abordar con profundidad y bases teóricas el tema, como resultado se obtuvo una muestra de 100 artículos representativos que abordan el tema de selección y reclutamiento de personal en el periodo seleccionado entre 2008 y 2018.

De esta muestra, es importante destacar las características que se señalan a continuación.

Conforme al año de publicación de los estudios, se pudieron apreciar tres periodos significativos: 2008-2012, 2014-2015 y 2017-2018.

Tabla 1. Publicaciones por Año

Año	Número de publicaciones
2008	7
2009	4
2010	8
2011	8
2012	9
2013	4
2014	13
2015	13
2016	6
2017	12
2018	12

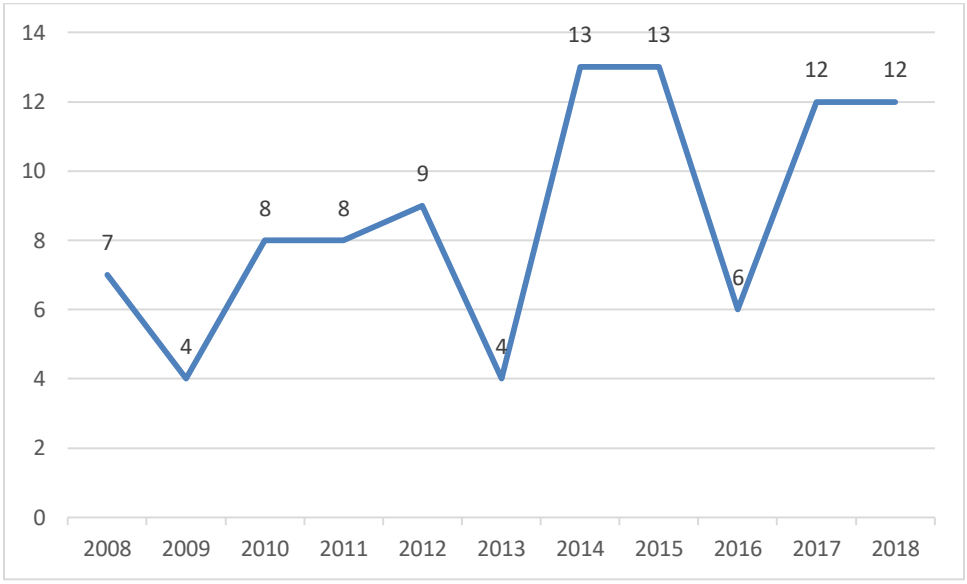

Figura 3. Línea de tiempo de producción Académica sobre el proceso de selección y reclutamiento en la gestión del talento humano.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el país de origen de la publicación, se obtuvo una Representatividad por país, cuyos Resultados en orden son los siguientes: Colombia, España, México, Chile, Cuba, Ecuador, Venezuela, Argentina, Brasil, Costa Rica, Perú, Bolivia.

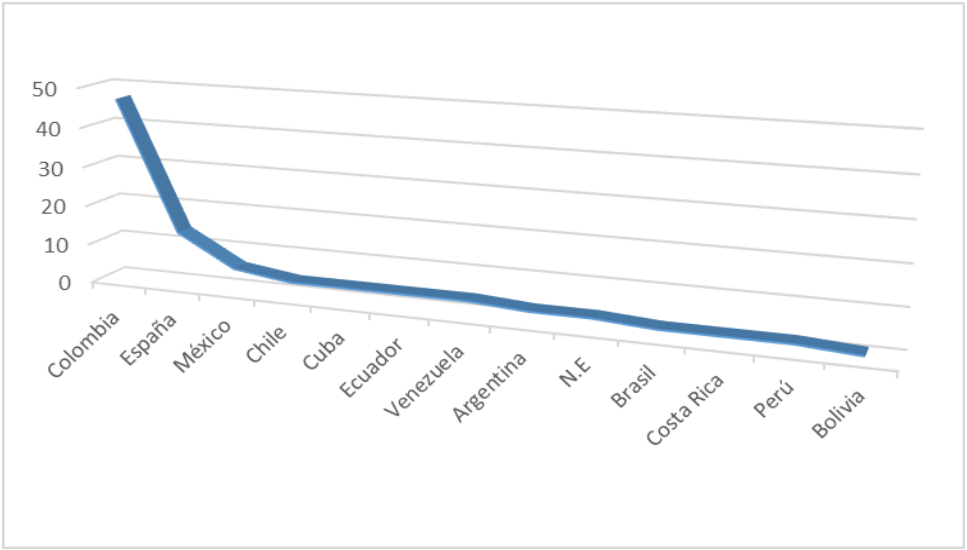

Figura 4. País de origen de la publicación.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Fuentes de información

Las fuentes primarias tenidas en cuenta fueron estudios que han abordado la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección.

Los estudios debían satisfacer los siguientes criterios: artículo de investigación publicado en una revista indexada o especializada del campo disciplinar de la administración de empresas, publicado en el periodo 2008-2018 y cuya temática central es la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección.

Las fuentes secundarias fueron libros, artículos de investigación, información estadística provista por fuentes institucionales, entre otros que contribuían a la recolección de información general sobre el tema estudiado e información específica utilizada en la elaboración del marco teórico y el marco metodológico.

4.3. Diseño del estudio y categorías de Análisis

Según Hernández Sampieri (2014), los estudios cualitativos son en sí mismos diseños de investigación, dado que este tipo de enfoque no sigue procedimientos estandarizados. Sin embargo, el estudio siguió el diseño del análisis de contenido, el cual se basa en documentos y problemas actuales que son analizados en un periodo de tiempo específico. Para el caso estudiado obedece a los estudios que satisfacen los criterios de inclusión mencionados en líneas anteriores.

Igualmente, considerando el propósito del estudio, se siguió la metodología de la revisión sistemática de la literatura (Beltrán, 2005), con sus respectivas fases:

- Definición de la pregunta de investigación.

- Especificación de los criterios de inclusión y exclusión de los estudios.
- Formulación del plan de búsqueda de la literatura.
- Registro de los datos y evaluación de la calidad de los estudios seleccionados.
- Interpretación y presentación de los Resultados.

En la sistematización de la información se utilizó el software Nvivo® para el análisis cualitativo de datos; este software se utilizó para organizar, analizar y encontrar perspectivas en datos cualitativos. El diseño y su relación con los objetivos, categorías de análisis y herramientas, se ilustra de mejor manera en la siguiente tabla:

Tabla 2. Operacionalización de objetivos y categorías de análisis

Objetivo	Fase (diseño de la investigación)		Herramientas	Resultados
Analizar las tendencias de los modelos de gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección evidenciados en la literatura producida entre 2008 y 2018.	Verificación criterios de inclusión Formulación del plan de búsqueda de la literatura Registro de los datos y evaluación de la calidad de los estudios seleccionados. Identificación de los modelos de gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección, que serán analizados		Matriz bibliográfica Reporte de perspectivas generado por el software NVivo®	Listado y caracterización de los estudios a analizar Identificación de los modelos a analizar
Formular las futuras líneas de investigación en el	Interpretación y presentación de los resultados.	Categoría 1. fundamentos teóricos sobre la	Matriz analítica de contenido	Información sobre las posturas,

Objetivo	Fase (diseño de la investigación)		Herramientas	Resultados
área de la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección.		gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección		corrientes, escuelas y enfoques teóricos de reclutamiento y selección, presentes en los modelos analizados.
Revisar la evolución de la producción académica en los modelos de gestión del talento humano utilizados en los procesos de reclutamiento y selección en los últimos diez años con el fin de reconocer los nuevos aportes.	Interpretación y presentación de los resultados.	Categoría 2. conceptualización de la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección	Matriz analítica de contenido	Conceptos frecuentemente utilizados y variación conceptual sobre el reclutamiento y la selección del talento humano.
Establecer los aspectos en los que se debe profundizar y donde hace Falta mayor producción literaria en modelos de gestión del talento humano en los procesos de Reclutamiento y selección.	Interpretación y presentación de los resultados.	Categoría 3. componentes de los modelos de Reclutamiento y selección	Matriz analítica de contenido	Componentes de los modelos de reclutamiento y selección.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Instrumentos de recolección de información

Como instrumento de recolección de la información se utilizó la matriz analítica de contenido creada en Excel, que permitió recolectar los datos básicos de cada estudio analizado y sus aportes según las categorías de análisis, como se muestra a continuación:

Tabla 3. Matriz Analítica de contenido

#	Título	Autores	Año	Nombre de la revista	Problema tratado	Localización	Proceso abordado (reclutamiento, selección)	Teorías	Conceptos	Modelos	Resultados	Referencia
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												

Fuente: Elaboración propia, adaptación de Gómez, Galeano & Jaramillo (Gómez, Galeano, & Jaramillo, 2015).

5. Resultados

Los datos de la revisión bibliográfica se presentan en el anexo, al final del presente documento.

5.1. Evolución de la producción académica en los modelos de gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección

A través de este apartado se dan a conocer los resultados del objetivo específico orientado a revisar la evolución de la producción académica en los modelos de gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección entre los años 2008 a 2018 con el fin de reconocer los nuevos aportes.

Para tal fin, los hallazgos se presentan a partir de tres subcategorías de análisis identificadas: la primera, corresponde a aspectos generales y transversales que estuvieron presentes en la mayoría de los modelos analizados; la segunda, obedece a los modelos presentes en las investigaciones; y la tercera, a los nuevos aportes que sobre este tema se evidencian a partir de la producción académica.

Se identifica una línea de tiempo que devela una mayor producción académica durante los últimos ocho años sobre los procesos de selección y reclutamiento en la gestión del talento humano.

5.1.1. Elementos teóricos y conceptuales

En este punto se lleva a cabo una descripción de las diversas teorías y conceptos que soportan los documentos motivo de análisis, los cuales se evidencian en la tabla 4 a continuación.

Tabla 4. Elementos teóricos y conceptuales

Teoría	Frecuencia

Teoría	Frecuencia
Actores de desarrollo	1
Antropología organizacional	1
Cognitivas- inserción laboral – cognitivo conductual – modelo vitamina	1
Desempeño en el trabajo	1
Employer branding	1
Gestión de perfiles	1
Gestión estratégica del Recurso humano – técnica Fuzzy	1
Medición y control en el trabajo	1
Prácticas laborales	1
Programación neurolingüística	1
Relaciones industriales – psicología organizacional	1
Sostenibilidad laboral	1
Teorías aplicadas a la gestión	1
Gestión de la calidad	2
Comportamiento del personal	3
Desarrollo del personal	7
Gestión de personal	8
Reclutamiento de personal	9
Gestión del capital humano	13
Gestión del talento humano	13
Gestión por competencias	15
No aplica	17

Fuente: elaboración propia.

Se encuentra que los fundamentos teóricos que más se han tenido en cuenta dentro de los estudios analizados son los relacionados con gestión por competencias, gestión del capital humano, gestión del talento humano, reclutamiento de personal, gestión del personal y desarrollo del personal.

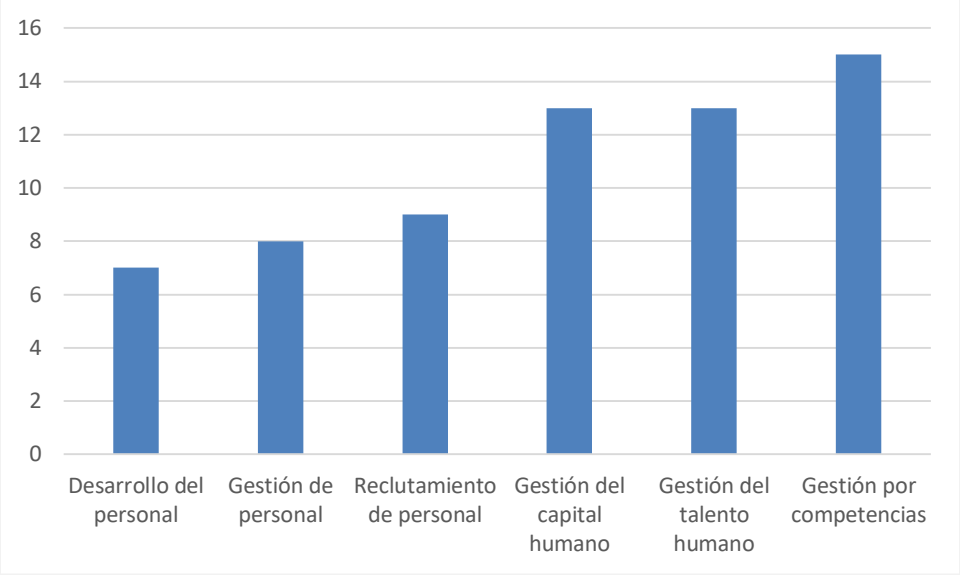

Figura 5. Teorías más usadas entre 2008 a 2018.

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la Figura 5 permite evidenciar el predominio que han tenido las teorías de gestión del talento humano y de gestión por competencias como las más abordadas por parte de la academia para tratar en sus escritos acerca de selección y reclutamiento.

Otro aspecto que también queda claro en el análisis hecho de las variables elegidas, es que hay una relación entre la evolución de las teorías expuestas en los trabajos y los años, ejemplo de esto es que solo se empezó a hablar de capital humano a partir del año 2010 y este concepto fue viéndose más consolidado con los años y fue desplazando y dejando de lado al concepto de gestión del talento humano.

La gestión de perfiles se evidencia como un paso adelante y fue objeto de estudio a partir del año 2017, suponiendo un avance en la gestión por competencias, la cual conforma la tendencia que ha marcado la pauta entre las diversas publicaciones, al encontrarse 15 publicaciones que hablan de ella, destacándose desde el 2010.

Sobre aspectos puntuales como la psicología organizacional, la programación neurolingüística y el uso de sistemas informáticos para el desarrollo del talento humano, permiten evidenciar que estas nuevas líneas de pensamiento se han ido vinculando de manera paulatina a la gestión de personal a las empresas.

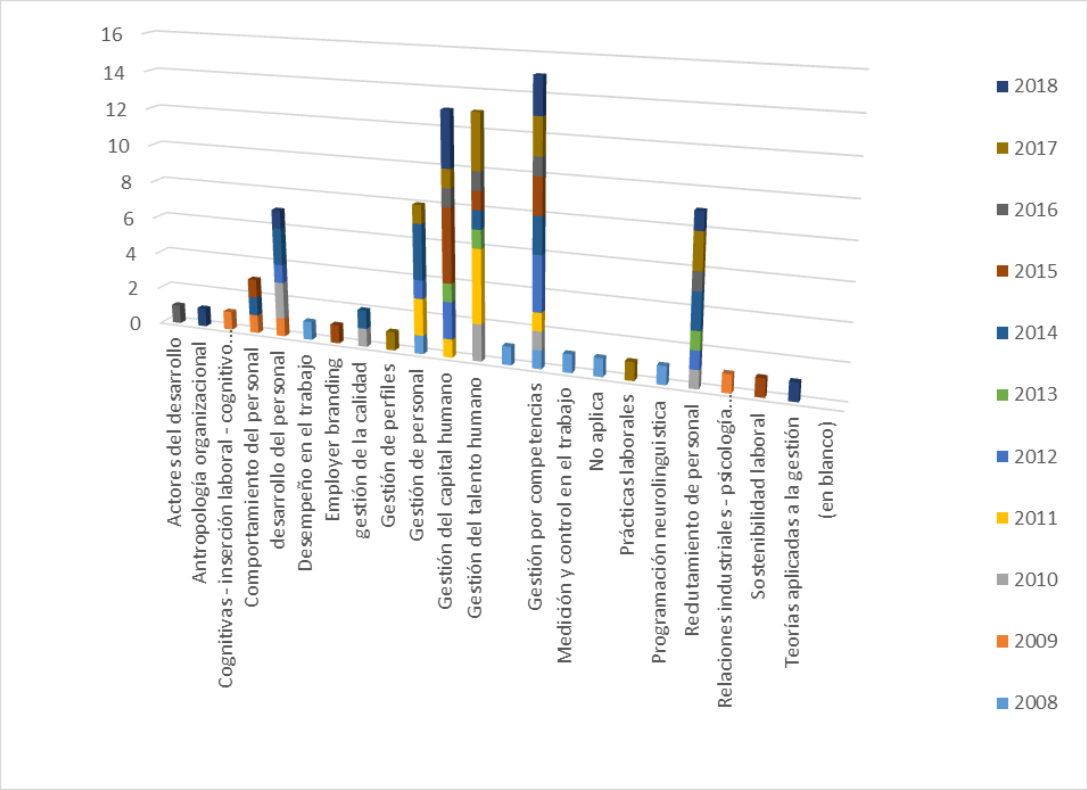

Figura 6. Elementos de Análisis

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Aspectos generales o transversales

Los modelos de reclutamiento y selección de personal analizados fueron diseñados dependiendo de los parámetros que se mencionan a continuación.

- El tipo de actividad económica de la empresa: ejemplo de ello es que se describe un modelo orientado a empresas en general (Restrepo, Ladino A., & Orozco, 2008), quienes describen el modelo de gestión por competencias como las características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, a su vez este modelo de gestión por competencias plantea tres modelos para su implementación los cuales son:

  - Modelo funcional: Para identificar y definir competencias técnicas asociadas específicamente para un puesto de trabajo o cargo (Wiedemann, Wiesche, & Krcmar, 2018).

  - Modelo conductual: Se refiere a las conductas requeridas para obtener un desempeño sobresaliente (Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden, & Farrell, 2017). Las competencias se definen con los empleados que tengan mejores desempeños.

  - Modelo constructivista o integrativo: Las competencias son definidas por la capacidad del trabajador para lograr un resultado, en determinado entorno y cumpliendo con parámetros de calidad y satisfacción (Naim & Lenka, 2017). Da gran relevancia a la educación y al entorno ya que se relaciona a la experiencia con la adquisición de competencias.

Así mismo Restrepo, Ladino & Orozco (2008) plantean la propuesta de un modelo para reclutamiento y selección por competencias que se ilustra en la Figura 7.

Figura 7. Modelo de sistematización de gestión por competencias.

Fuente: (Restrepo, Ladino A., & Orozco, 2008)

El modelo hace énfasis en la capacitación para lograr adquirir las competencias requeridas para cumplir con las funciones encomendadas, así como con las metas. De igual manera el levantamiento de las competencias es prioritario en el modelo para así facilitar la evaluación de los procesos y la medición de las metas de la empresa. La actualización del modelo se obtiene a través de la detección de brechas entre las necesidades empresariales del presente y la visualización de las futuras.

También se halló de acuerdo con Veintimilla & Velásquez (2017), que específicamente en las instituciones financieras se plantea aplicar el modelo por competencias complementado con test de personalidad que ayuda a conocer si alguien que aspira a un cargo es apto para él, entre las consideraciones más importantes que tienen en cuenta las entidades financieras es mitigar lo máximo posible la alta rotación de personal que se ve reflejado en mayores costos operativos ya que son conscientes que ante la competitividad del mercado la diferencia la hace el servicio personalizado y el buen desarrollo en el área comercial pero no todas las personas son aptas para trabajar en esta área. Los pasos que siguen este tipo de empresas son; reclutamiento, entrevistas y pruebas

basadas en competencias, donde se describen las competencias específicas y organizacionales, a su vez se evalúan simultáneamente con las habilidades, actitudes, aptitudes conocimientos, inteligencias, experiencias de los aspirantes que se determina través de entrevistas y evaluaciones psicológicas.

En cuanto a las entidades educativas, nuevamente sobresale el modelo de gestión por competencias donde se explican los fundamentos y características de un proceso de reingeniería que originó un nuevo modelo de reclutamiento y selección basado en competencias de la bolsa universitaria de trabajo (BUT), partiendo de la premisa que no existen personas incompetentes, sino que es cuestión de encontrar a la persona apta para el cargo adecuado a partir de la observación de sus competencias (Montoya, 2008).

En el caso del estudio desarrollado por Montoya (2008), en el cual se evidencia la evolución de la Bolsa Universitaria de Trabajo de la Universidad Autónoma de México, y cómo se da prevalencia a sus egresados para que desarrollen sus carreras en el alma mater, y a su vez se evalúan aspectos comportamentales asociados al cargo a desarrollar, lo que les permite elaborar perfiles de competencias muy claros para cada una de sus vacantes y sus empleados.

En ese sentido (Montoya, 2008) estableció una lista de veintiuna competencias, que se espera tengan quienes ocuparan las vacantes más destacadas, dentro de las cuales, las más importantes son las cinco primeras de la lista. Las competencias analizadas fueron; adaptabilidad, toma de decisiones, iniciativa, aprendizaje continuo, comunicación, habilidad para persuadir, conocimientos técnicos, planeación y organización impacto, generar confianza, tolerancia al stress, tenacidad, iniciar acciones, orientación al cliente, innovar, presentación formal, trabajo en equipo y colaboración, asesoría, manejar conflictos, control de información, negociación.

La anterior priorización de competencias ayudó posteriormente a elaborar las guías para las entrevistas de los candidatos para llevar a cabo una selección

eficaz que es básicamente un proceso bien estructurado de entrevistas con diferentes personas y cuyo producto es información sobre las competencias de los postulantes basados en la evidencias de sus comportamientos pasados para pronosticar comportamientos futuros, con base en lo cual se busca garantizar de esta forma, imparcialidad, efectividad y aceptación sobre la toma de decisiones de selección de candidatos (Montoya, 2008).

Teniendo en cuenta que Saiz (2016) define el reclutamiento como se señala a continuación.

> El conjunto de procedimientos de los que se vale una organización para localizar, contactar y atraer un determinado número de candidatos capaces de satisfacer las exigencias formuladas por la empresa y potencialmente capacitados para ocupar puestos dentro de ella, en un plazo conveniente, y convencerlos de que estén dispuestos a someterse a pruebas de selección con objeto de determinar si son el tipo de colaboradores buscados (Saiz, 2016).

Por lo tanto, es Fundamental que este se lleve a cabo en virtud de lo que la empresa requiere de manera específica y ajustada a su realidad, pues de la efectividad de este proceso dependen aspectos que permitirán su adecuado crecimiento y manejo de personal.

Esto como lo manifiestan Canós, Casasús, Lara, Liern & Pérez (2008), en su estudio son un condicionante para lograr el éxito dentro de las empresas, pues la claridad que se tenga en los procesos de reclutamiento y selección sobre las competencias y exigencias que tiene la empresa para los nuevo empleados tendrán como resultado a futuro un buen rendimiento laboral, pues es símbolo de un buen entendimiento entre la dirección de recursos humanos y el resto de la organización.

Es así como, de acuerdo con el tipo de actividad que desarrolla la empresa se deben tener en cuenta las competencias específicas de los cargos a proveer y a la

naturaleza de los mismos, por lo que cada persona que se presente debe ser evaluada de acuerdo a cada una de las labores y a los roles que se ejecutan en los cargos; en este sentido las competencias que se identifican son: direccionamiento, técnicas, profesionales, humanas y de interacción (Restrepo, Ladino A., & Orozco, 2008).

- El nivel jerárquico o área donde se aplicaría el modelo: Desde este ámbito los estudios develan el diseño de modelos diferenciados según la vacante o cargo a suplir. Entre los perfiles abordados se encuentran: Director de comunicación (Jácome, Canós, L., & Boñon, 2016); área comercial (Veintimilla & Velásquez, 2017); cargos técnicos (Alonso, Vásquez, Dujarríc, Díaz, & Soto, 2015); cargos públicos (Cantala & Sempere, 2015); personal docente universitario (Tabares, Monsalve, & Diez, 2012).

Un ejemplo de estos modelos diferenciadores es el uso de teorías como la *impression management* (IM), según la cual la reputación profesional es fundamental a la hora de llevar a cabo elecciones de personal, en especial cuando estos se ubican en los niveles más altos de las compañías, debido al nivel de responsabilidad de estos trabajadores, por lo que no solo deben proteger su reputación sino la de la compañía que representan (Jácome, Canós, L., & Boñon, 2016).

Se identifica además que para otro tipo de cargos y funciones, como es el caso de personal comercial, el método de selección debe estar enfocado en las competencias del candidato, lo cual permitirá a la dirección del talento humano evaluar si se cumplen o no con las competencias necesarias para cumplir con las funciones encomendadas, proceso que tiene como consecuencia directa que disminuyan los niveles de rotación de personal, mejorando los indicadores de personal de las compañías (Veintimilla & Velásquez, 2017).

- El tamaño de la empresa: En este grupo se encuentran estudios como el realizado por (Naranjo, 2012) aplicado a medianas empresas asentadas en

la ciudad de Barranquilla; y el estudio llevado a cabo por Báez, Zambrano & Márquez (Báez, Zambrano, S., & Márquez, 2018), que analiza pequeñas empresas en el departamento de Boyacá, y en los cuales se busca evidenciar los efectos de una adecuada selección de personal en el crecimiento y desarrollo de estas empresas.

En ambos casos los investigadores resaltan cómo en la mayoría de pequeñas empresas no se da el valor que realmente tiene el proceso de selección de personal para el avance y crecimiento del negocio, esto debido en parte a que la profesionalización del personal, la tecnificación de los procesos y el mejoramiento de las condiciones laborales, tienen implícita la inversión de importantes recursos económicos con los cuales en algunos casos no se cuenta.

También se evidencian modelos que solo son aplicables de manera eficiente en grandes organizaciones, como es el caso del Lean Manufacturing que impacta de manera directa sobre todos los procesos de las compañías, incluido el proceso de selección y reclutamiento de personal, y que comprende diagnóstico, operativización y seguimiento de cada uno de los aspectos que contempla (Sarria, Fonseca, & Bocanegra, 2017).

Lean manufacturing se refiere a un conjunto de principios y herramientas de gestión de la producción que se aplican para mejora continua a partir de reducir cualquier fuente de desperdicio, considerado este último como toda actividad que no agrega valor (Sarria, Fonseca, & Bocanegra, 2017).

- El alcance del modelo: Uno de los estudios más completos sobre el alcance del modelo presentado es el llevado a cabo por Sarria, Fonseca & Bocanegra (2017), en el cual se describe la implementación del modelo Lean Manufacturing, y cada una de sus Fases de implementación y las variables que se ven Afectadas por él, y cómo solo es aplicable de manera eficiente a grandes organizaciones.

5.2. Modelos de gestión del talento humano en los procesos de Reclutamiento y selección

Se evidencia que se han venido desarrollando procesos de cambio y mejoramiento dentro de los procesos de selección y reclutamiento de personal dentro de las organizaciones, esto queda en evidencia en la tabla 5 a continuación presentada por Báez, Zambrano & Márquez (2018), en la cual se describen los modelos que se consideran como tradicionales y que fueron desplazados por modelos como el de competencias.

Tabla 5. Modelos de gestión humana

Modelo	Manejo del componente humano	Configuraciones organizacionales y modelos de gestión humana	Características de los modelos
Arbitrario	Inexistente	En una configuración empresarial un modelo arbitrario no es sorprendente en la medida en que el líder carismático todopoderoso combine la ausencia de Recursos con criterios formalizados	"Muchos de los fundadores no superan el estadio del monarca, por su insistencia a mantener el control sobre su sucesor. Paralelamente, muchos herederos no superan jamás el papel de ayudantes o de gestores por culpa de la incapacidad de su pariente para autorizarlos a aumentar su poder"
Valorial	Implícitos	En una configuración misionaria, la preponderancia de la misión, al crear la apariencia de una fuerte descentralización de la toma de decisiones, obstruye la cuestión de la gestión humana, aunque ésta aparezca de una manera implícita, sin designar ningún actor en particular, producto de una autoreferencia permanente a los valores (modelo valorial).	La gestión humana se presenta de manera implícita: las cuestiones de promoción, de Remuneración, de tiempos de trabajo, etc., no aparecen como legítimas ya que lo único que importa son los valores que movilizarían probablemente a los miembros de la organización

Modelo	Manejo del componente humano	Configuraciones organizacionales y modelos de gestión humana	Características de los modelos
Objetivante	Criterios impersonales para todos	En una configuración burocrática, el modelo objetivante es, sin duda Alguna, el más susceptible de encontrarse: la presencia de Analistas A cargo de la estandarización de los procesos o de los Resultados se encuentra en el origen de la definición de criterios impuestos indistintamente A todos los miembros de la organización.	El modelo objetivante designa las prácticas de gestión humana dirigidas por criterios impersonales que se aplican de manera uniforme al conjunto de los miembros de la organización
Individualizante	Criterios a "la medida" de acuerdos interpersonales entre jefes y colaboradores	En una adhocracia, se puede esperar encontrar un modelo de gestión de Recursos humanos más individualizante, con su mezcla característica de diferenciación -con objeto de satisfacer las Aspiraciones de Autonomía profesional de los operadores calificados- y de integración (cultura de empresa, Formación, etc.) – apuntadas más por los responsables jerárquicos y destinada a luchar contra las tendencias centrífugas inherentes a este tipo de configuración.	El modelo individualizante personaliza el vínculo salarial; las diversas prácticas son objeto de una negociación entre el interesado y su superior jerárquico, teniendo en cuenta las competencias y las personalidades específicas de cada colaborador.
Convencionalista	Definición colectiva de criterios desde la discusión entre pares	Aceptable de coexistencia entre los expertos que, por otro lado, disfrutan de una autonomía operacional (modelo convencionalista).	Se caracteriza por el hecho de que los profesionales que conforman la organización se ponen de acuerdo para definir los procedimientos, los criterios disponibles en determinadas prácticas de gestión humana. Aunque de hecho es difícil establecer el límite, la línea divisoria, entre las prácticas que de esta manera serán objeto de convenciones entre pares y las que permanecerán en el orden del dominio individual.

Fuente: (Báez, Zambrano, S., & Márquez, 2018, pág. 160)

Con base en los artículos motivo de análisis se identificó una serie de tendencias que permiten, por su frecuencia, hacer una serie de comparativos entre la forma en la cual se identifican estas tendencias y la evolución de estas en el tiempo, lo cual es importante a la hora de poder encontrar resultados concluyentes.

En la Figura 8 a continuación, se observa el comportamiento de los modelos analizados, los cuales se agruparon por categorías que buscan recopilar las principales características de estos y se tienen en cuenta los modelos propios desarrollados en algunos de los estudios, que pueden estar basados en otros modelos de los cuales toman algunos fundamentos teóricos.

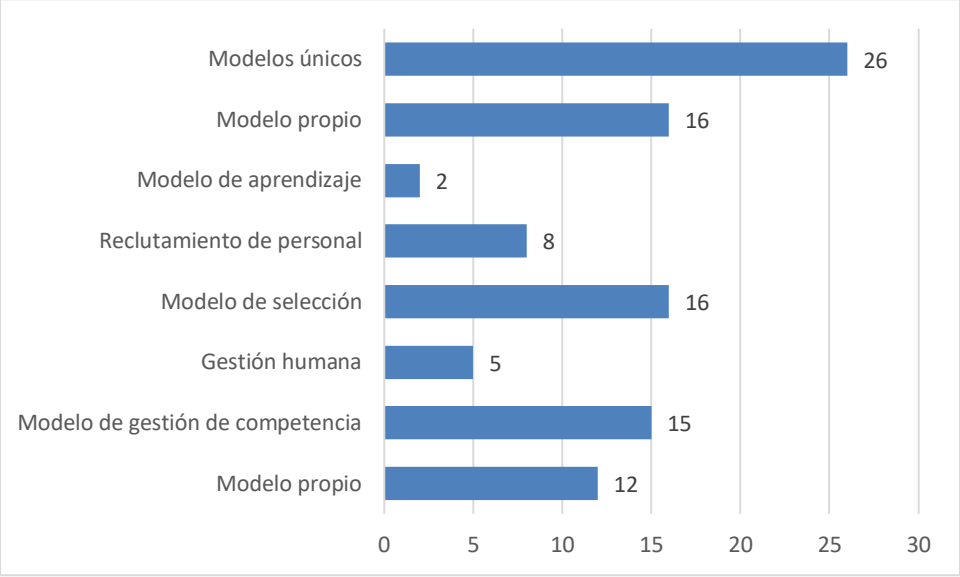

Figura 8. Modelos Analizados

Fuente: elaboración propia.

5.2.1. Modelo por competencias

Uno de los principales modelos que fueron objeto de estudio en los artículos analizados es el modelo por competencias, la importancia de este radica en la esencia misma del concepto de competencia, al respecto, Quintero (2010) señala lo que se menciona a continuación.

> Competencia laboral se concibe también como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Quintero, 2010, pág. 275).

En el mismo texto, al tratarse de un estado de arte se identifica la evolución del concepto de competencias laborales, lo cual permite hacer una comparación histórica del mismo, y cómo este ha cambiado a partir de la percepción que se tiene desde las necesidades de las empresas con respecto al personal, esto se evidencia en la tabla 6 a continuación.

Tabla 6. Autores y definición de competencias laborales

Autor	Año	Definición de competencias laborales
McClelland	1975	Desempeñar bien el trabajo depende más de las características propias de la persona -sus competencias- que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.
Bunk	1994	Propone que quien posee tal competencia es quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pudiendo resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, estando capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo
Mertens	1996	Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia.
Gonzci	1996	Compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas
Ducci	1997	Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
Gallart	1997	Conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la Resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, las cuales no provienen de la aplicación de un currículum sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Autor	Año	Definición de competencias laborales
Le Boterf	1998	Construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.
Agudelo	1998	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
Muñoz de Priego	1998	Son aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica
Kochanski	1998	Propone que las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.
Miranda	2003	Comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral.

Fuente: (Quintero, 2010, pág. 276)

Se evidencia con mucha claridad cómo hay un cambio en la conceptualización de competencias laborales; pasando de limitarse a las actitudes personales en 1972, a buscar un profesional integro que se encuentre en capacidad de hacer uso de sus aptitudes y actitudes personales que le son inherentes, así como de sus conocimientos y capacidades profesionales, entendiendo que un trabajador es un ser íntegro.

Esta evolución también se ha visto reflejada en la competitividad de la empresa, pues esta aumenta en virtud de la capacidad de las personas que trabajan en la empresa para entregar sus mejores resultados y propender por que mejore la posición económica y estratégica de la empresa, aspectos que son analizados en el documento “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)", donde se realiza un análisis de la aplicación de la competencia del recurso humano en las pymes como una estrategia para mejorar su rendimiento y propender por su crecimiento sostenible. (Medina, Delgado, & Lavado, 2012)

Dentro de los procesos de selección de personal, el análisis de competencias permite llevar a cabo una selección idónea de acuerdo con los requisitos y exigencias de la empresa para suplir un cargo, para lo cual es fundamental que se tenga claridad sobre las necesidades específicas de la empresa y sobre las competencias necesarias para suplirlas.

En el artículo de Moreno, Macías y Uribe (2018) el término atributo se usa como sinónimo de competencia, y da un salto de lo teórico para pasar a lo empírico con el fin de determinar las competencias esperadas para los niveles directivos agrupándolas en una serie de dimensiones, la estratégica, la personal y el conocimiento. En dicho artículo se establecen los resultados que se muestran en la tabla 7 a continuación.

Tabla 7. Dimensión estratégica

Subdimensiones	Agrupación de Atributos	Atributos generadores de valor
Pensamiento: Forma de concebir el mundo organizacional	Pensamiento global	Comprensión general de los negocios y su entorno (cultura y demás)
	Pensamiento estratégico	Visión de largo plazo
		Manejo del Riesgo
		Gestión del cambio
Relacionamiento: Maneras de establecer relaciones personales para impulsar negocios	Red de contactos	Gestión de Redes de trabajo
	Comunicación	Oral
		Estratégica
		Inglés de Negocios
		Asertividad
		Habilidad de escucha
		Manejo de medios

Subdimensiones	Agrupación de Atributos	Atributos generadores de valor
Enfoque: Aspectos relevantes para la adaptación al entorno y a los negocios	Negociación	Multiculturalidad
		Técnicas de negociación
	Enfoque en el cliente	Mercado objetivo
		Comportamiento del consumidor
		Creatividad
		Observador
		Emprendimiento e Intraemprendimiento
		Gestión del proceso de innovación
	Enfoque en la información	Toma de decisiones basada en información.

Fuente: (Moreno, Macías, & Uribe, 2018, pág. 43)

Sobre la dimensión estratégica, se encuentra que los empleadores buscan en sus trabajadores y en especial en el nivel directivo, una serie de competencias muy particulares que les permitan encontrar soluciones a los problemas de manera proactiva y creativa, además de que cuente con competencias para el manejo del personal, es decir que trascienda su labor de administrador de un negocio para administrar personas.

En relación con este enfoque, Hecklau, Galeitzke, Flachs y Kohl (2016) encontraron que, debido al aumento de la responsabilidad en el trabajo, el conocimiento se está volviendo cada vez más importante; por ejemplo, en la actualidad se necesitan habilidades técnicas integrales para pasar de tareas operativas a tareas más estratégicas; una mayor complejidad del proceso exige una comprensión del proceso más amplia y profunda. El trabajo virtual requiere que los empleados puedan usar medios inteligentes, por ejemplo, gafas inteligentes. Así mismo, el crecimiento de los procesos digitalizados crea una mayor necesidad de empleados con habilidades de codificación.

En cuanto a la dimensión personal, los resultados son los que se muestran en la tabla 8 a continuación.

Tabla 8. Dimensión Personal

Subdimensiones	Agrupación por Atributos	Atributos generadores de valor
Equipo: Conforma grupos de trabajo para el cumplimiento de objetivos	Desarrollo de personas	Selección de personas (Interviewing)
	Dirección	Trabajo colaborativo
		Conocimiento del ser humano
		Resolución de conflictos
		Criterios para priorizar
		Experiencia directiva
	Liderazgo	Carisma
		Inspirar
Autogestión: Manera de "gerenciarse" uno mismo para dirigir la empresa	Dinamismo	Proactividad
	Adaptabilidad	Tolerancia A la presión
		Flexibilidad
	Efectividad	Costo eficiencia en propuestas
		Balance vida-trabajo
	Integridad	Honestidad
		Responsabilidad
		Sensibilidad Ambiental
		Equidad
		Respeto por las personas
		Buen trato
		Empatía
		Profesionalismo
		Ética
		Sensibilidad social

Subdimensiones	Agrupación por Atributos	Atributos generadores de valor
	Autoconciencia	Autoestima
		Autocrítica
	Resiliencia	Tolerancia Al Fracaso
	Intelecto	Pensamiento Analítico
		Espíritu crítico
		Sentido común
		Raciocinio
		Aprendizaje permanente
		Nivel Académico Avanzado (postgrado)
		Agilidad mental

Fuente: (Moreno, Macías, & Uribe, 2018, pág. 47)

Sobre la dimensión personal, se determina que es altamente valorada a la hora de escoger personal directivo dentro de las empresas, ya que esta entrega un valor agregado a las competencias profesionales de la persona, debido a que genera habilidades para trabajar en equipo en pro de los objetivos estratégicos de la compañía. Además, en esta dimensión se encuentran las competencias que se Relacionan con la personalidad del empleado, todas aquellas cualidades que forman parte de su ser y que van más allá de cualquier habilidad que se pueda desarrollar en la universidad.

Otra competencia personal que es altamente reconocida por los empresarios es la integridad, la cual se reconoce como un tipo de inteligencia social que le permite alcanzar altos estándares de gestión, es decir que cada día más se Requiere de profesionales integrales.

> (…) es necesario que los profesionales con cargos directivos tengan dominio de su entorno cultural en lo que concierne a conocimientos y

> sensibilidad sobre temas de valores humanos, así como una formación humanista que los faculte para comprender y actuar ante situaciones diversas (Moreno, Macías, & Uribe, 2018, pág. 49).

Sobre este mismo asunto, Małachowski y Korytkowski (2016) encontraron que el aumento del trabajo virtual hace que los empleados se vuelvan independientes del tiempo y el lugar; la rotación de tareas laborales requiere además que los empleados sean flexibles con sus responsabilidades laborales. Se requiere personas con mayor tolerancia a la ambigüedad, que acepten cambios, especialmente relacionados con el trabajo debido a la rotación o reorientación de tareas laborales. También es necesaria la motivación para aprender, pues el cambio hace obligatorio que los empleados estén dispuestos a adquirir nuevos conocimientos. Los empleados involucrados en procesos de innovación deben hacer frente a una mayor presión, debido a los ciclos de vida más cortos del producto y la reducción del tiempo de comercialización; los empleados también deben apoyar las iniciativas de sostenibilidad, mostrar cumplimiento de las normas más estrictas para la seguridad de TI y trabajar con la máquina o las horas de trabajo.

Otra dimensión que se analiza dentro de las competencias es la que se refiere a la dimensión del conocimiento, la cual se muestra en la tabla 9 a continuación.

Tabla 9. Dimensión del Conocimiento

Subdimensiones	Agrupación de Atributos	Atributos generadores de valor
Fundamental: Conocimiento general, común A cualquier cargo directivo	Administración	Organización y gerencia
		Responsabilidad social empresarial (RSE)
	Tecnologías de comunicación e información (tic)	Sistemas de información
		Telecomunicaciones
	Humanismo	Cultura (antropología)
		Ser humano (psicología y sociología)
		Formación humanística, derechos humanos Fundamentales, el ser, la persona
		Historia

Subdimensiones	Agrupación de Atributos	Atributos generadores de valor
Específico: Conocimiento puntual, necesario para el cargo	Áreas Funcionales	Elementos de Filosofía
		Gestión Humana
		Mercadeo
		TIC
		Financiero
		Gerencia de Proyecto
		Operaciones y producción
	Sectorial	Generalidades del sector A nivel global
		Generalidades del sector A nivel nacional

Fuente: (Moreno, Macías, & Uribe, 2018, pág. 51)

Es relevante cómo para los empresarios las competencias profesionales y técnicas pierden relevancia frente a las competencias personales, es decir que se valoran las competencias adquiridas en el desarrollo de su formación profesional, sin embargo, estas pierden valor intrínseco si no van unidas a competencias personales, pues habilidades como el manejo de sistemas o de indicadores estadísticos quedan de lado si no hay un desarrollo humano integral.

Esto queda ampliamente demostrado en el artículo de Duque, García & Hurtado (2017), en el que se describe con claridad cómo el desarrollo adecuado de aptitudes emocionales permiten un mejor desempeño laboral, pues es el componente humano el que le entrega a los empleados la capacidad de usar sus emociones para mejorar sus aptitudes y competencias laborales.

> Las competencias o características emocionales les imprimen a las competencias laborales elementos particulares del individuo que potencian la adquisición de nuevas habilidades y destrezas que terminan por facilitarle un mejor análisis de su entorno para la toma efectiva de decisiones (Duque, García, & Hurtado, 2017, pág. 254) .

En la Figura 9 a continuación, se puede determinar cómo hay una relación directa entre las habilidades emocionales y las competencias laborales, y cómo unos altos

niveles de competencias personales Refuerzan las competencias de tipo profesional.

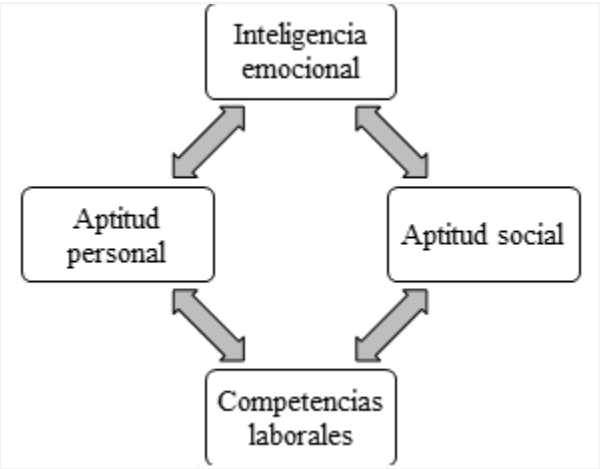

Figura 9. Ciclo de la inteligencia emocional.

Fuente: (Duque, García, & Hurtado, 2017, pág. 255)

Esto significa que a nivel laboral las personas que manejan mejor sus emociones se encuentran en capacidad de asumir los retos que implica el ambiente de competencia actual, además de desarrollar una serie de características como el trabajo en equipo, el liderazgo o la comunicación asertiva, los cuales son fundamentales para que las empresas logren un crecimiento estable.

5.2.2. Modelos de selección

La selección de personal es un proceso que las empresas deben implementar de manera estructurada con el fin de poder contar con empleados que cumplan con sus expectativas y les permitan el cumplimiento de sus objetivos. En el documento de Díaz & Rodríguez (2008) se describen los elementos básicos que deben tener un modelo de selección, además de ofrecer una definición muy clara del concepto.

> (…) es un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo. Por tanto, este proceso comprende dos tipos de decisiones, tanto aquella orientada a incorporar a nuevos miembros a una organización, como

> aquella otra dirigida a cambiar de posición a las personas dentro de la propia empresa. El objetivo de la selección ha sido encontrar a los candidatos adecuados según el perfil requerido por la empresa, con la finalidad de optimizar su utilidad y lograr satisfacer así los intereses de la organización (Díaz & Rodríguez, 2008, pág. 2).

Con la definición anterior se puede evidenciar que es un proceso personalizado y adaptable a los requerimientos de las compañías, pero que debe guardar una serie de aspectos que deben ser respetados durante el proceso, para Díaz & Rodríguez (2008), el modelo de selección se modifica si se trata de un reclutamiento interno o externo.

La gestión de recursos humanos se compone de todas las actividades que tienen como objetivo garantizar el desarrollo continuo, satisfacer las necesidades de los empleados, la motivación y la retención de los empleados dentro de la empresa junto con el logro de sus objetivos de manera efectiva. El plan de desarrollo de la gestión de recursos humanos en la empresa se crea de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa. La gestión de recursos humanos en la empresa también tiene su componente integrador más importante que se refleja en la atracción y retención de empleados que poseen ciertas habilidades y competencias. Por lo tanto, el proceso de reclutamiento y selección ocupa un papel muy importante en la gestión de los recursos humanos. (Urosevic, Karabasevic, Stanujkic, & Maksimovic, 2017)

- Reclutamiento: El cual consiste en vender el empleo, es decir en dar a conocer la oferta laboral al público en general, lo cual se puede llevar a cabo a través de anuncios de prensa, oficinas de empleo, centros de empleo entre otros (Herschberg, Benschop, & Van den Brink, 2018).

El reclutamiento interno, como su nombre lo indica, se trata de buscar entre los empleados la persona que pueda suplir la vacante y en muchos casos es el proceso por defecto, este tiene ventajas como el conocimiento previo de la empresa y motiva a los trabajadores para mejorar al interior de la empresa,

aplicando sus mayores esfuerzos (Tabachnik, 2019). Sin embargo, puede crear situaciones de inequidad y endogamia.

En cuanto al reclutamiento externo este consiste en buscar candidatos fuera del ámbito de la empresa, y requiere de la divulgación de las necesidades fuera de la organización, y que conlleva un proceso, que se compone de las etapas que se mencionan a continuación.

- Preselección de candidatos: Da inicio cuando se da por terminado la recepción de currículos, requiere de un repaso de los requisitos y criterios preestablecidos, con base en lo anterior, la preselección se clasifica en tres grupos: Aquellos que reúnen los requisitos, los que no los reúnen, y los que cumplen con algunos. En determinados casos se requiere de llevar a cabo pruebas de preselección en virtud de la cantidad de candidatos, de los criterios de selección o del manual de la empresa (Pacuk, Sankowski, Węgrzycki, Witkowski, & Wygocki, 2016).

- Aplicación de pruebas de selección: Tiene como fin medir el desempeño potencial y se lleva a cabo a través de pruebas tales como psicométricas o profesionales, que buscan establecer la capacidad intelectual, y, además se pueden aplicar otro tipo de pruebas que puedan determinar las capacidades específicas y propias del individuo (Srikanth, Cashman, & Cohen, 2016).

  > Sin embargo, el desempeño real estará constituido más bien por el modo en que las variables de personalidad, capacidades y habilidades se integren con las del grupo de trabajo, y sintonicen con las variables situacionales y el entorno de la empresa en general. En este sentido, consideramos que en el desempeño real juega un papel importante la motivación, los sentimientos, las emociones, los principios éticos y, sin duda, las contingencias provenientes del entorno y de la situación (Díaz & Rodríguez, 2008, pág. 13)

- Pruebas médicas y físicas: Sirven para establecer el estado general de los empleados y para determinar aspectos inherentes en algunos cargos, como el caso de los bomberos o policías (Hivert, y otros, 2016).
- Pruebas profesionales: Son aquellas que establecen la capacidad de los candidatos para llevar a cabo las labores inherentes a su trabajo, otros tipos de pruebas son: Pruebas basadas en la información biográfica o Pruebas psicotécnicas y tipos (Van De Mieroop & Schnurr, 2018).
- Entrevista: Se trata de la prueba más utilizada, y se compone de cuatro fases; preparatoria, inicial, desarrollo y cierre, entregando aspectos del candidato que no son observables con otro medio (Brenner, Ortner, & Fay, 2016).
- Pruebas grupales: Se usan en el caso de medir aspectos como el trabajo en grupo o el liderazgo, no deben superar 8 participantes y cuenta con metodologías específicas.

Posterior a la aplicación de todas las pruebas se debe llevar a cabo la selección del candidato más idóneo, la escogencia se debe efectuar a partir de la revisión de los objetivos y de las necesidades que llevaron a iniciar el proceso, por lo que se debe estudiar toda la información recopilada y con base en esto elegir a la persona que pasará a forma parte de la empresa (Pacuk, Sankowski, Węgrzycki, Witkowski, & Wygocki, 2016).

Es decir que la aplicación de estas pruebas, conforman una base firme para identificar los procesos de selección y cuáles son sus etapas, lo que permite establecer cómo funcionan los documentos que se instauran para el proceso de selección dentro de las diferentes organizaciones y la manera como se genera dicho proceso el cual permite ver los cambios que se dan dentro de la empresa con su aplicación.

En la actualidad algunas organizaciones usan una batería de pruebas de aptitud que reflejan de manera más integral las habilidades, el conocimiento y el carácter del candidato (Świątek, 2016). Las pruebas de inteligencia todavía se consideran buenos predictores de trabajos que exigen resolución de problemas, pensamiento y razonamiento. Por ejemplo, algunas organizaciones requieren que los solicitantes presenten sus puntajes en exámenes estandarizados; sin embargo, las empresas ahora optan por complementar las pruebas de inteligencia con pruebas de personalidad y pruebas de aptitud. Además, el término "inteligencia" se ha ampliado para abarcar otros tipos de inteligencias, como la inteligencia emocional. Como lo ha demostrado la investigación, las compañías ahora están optando por integrar la inteligencia emocional en sus procesos de reclutamiento. Por lo tanto, con el tiempo, se ha presentado una rápida expansión en los tipos de prueba utilizados para evaluar el ajuste laboral, Así como la importancia de la especificidad laboral en las pruebas. (Kumar, 2019)

Otro aspecto que permite ver la injerencia que se presenta en los procesos de selección de personal es la influencia que estos tienen a causa de circunstancias como las crisis económicas, pues estas en muchos casos ocasionan que las empresas reduzcan su personal en lugar de aumentarlo cuando disminuyen los mercados, en el documento de Pérez (2014) “Una Relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis”, se muestra la evolución de los recursos humanos y la manera como han ido cambiando con el tiempo.

Estos cambios se ven reflejados en aspectos como la denominación que se usaba para las áreas de recursos humanos, las cuales anteriormente se denominaban jefaturas de personal y se centraban en tareas administrativas como gestión de nóminas o pagos del personal, esto también ha influido en el perfil de los empleados que se dedican a los recursos humanos, por lo que se pasó de contar con contadores a profesiones más específicas como psicología o ciencias de la educación.

La selección del personal, también se considera dentro de las funciones de esta área y tiene como propósito suplir las necesidades de las empresas en cuenta al personal que necesitan para su funcionamiento. Sin embargo, el colapso del mercado y la caída de la economía tienen como consecuencia la reducción de las ofertas de empleo, otras consecuencias son las que señala Pérez (2014) A continuación.

> En el período de crisis se han realzado los perfiles bajos en la gestión de la selección. Personal sin remuneración, con beca o junior tienen hoy más presencia que hace una década. Eso se deriva en una infra cualificación para gestionar los procesos de las áreas de selección. Son perfiles low cost que tienen la base, pero no la práctica y que a cambio de una contraprestación económica muy modesta y la oportunidad para obtener experiencia (en ocasiones sólo lo segundo) realizan unos procesos selectivos parciales que no satisfacen las necesidades de ninguna de las partes (esto es mucho más acusado en las empresas de trabajo temporal o ETT donde pesan más los procesos administrativos que los de selección) (Pérez, 2014, pág. 27)

Esto conlleva a que se puedan establecer buenas y malas prácticas de selección de personal, puesto que permiten establecer cuáles son las prácticas mínimas que se deben llevar a cabo y que deben tener un equilibrio entre la gran cantidad de solicitantes y la baja oferta de empleados, permitiendo que se aprovechen estas circunstancias para optar a los mejores profesionales.

En la tabla 10 a continuación, se describen cuáles son esas buenas y malas prácticas que permiten establecer un comparativo.

Tabla 10. Comparativo entre buenas y malas prácticas de personal

Prácticas Recomendables	Malas Prácticas
Planificación	
Presentar un procedimiento documentado sobre el modelo metodológico, las limitaciones técnicas, y	Iniciar procesos de búsqueda o evaluación de candidatos sin un estudio suficiente del empleo a ocupar. Establecer perfiles de exigencias

Prácticas Recomendables	Malas Prácticas
los compromisos deontológicos. Elaborar perfil de exigencias específico para cada puesto, siguiendo un procedimiento sistemático derivado de métodos científicos de estudio del trabajo, a) que incluya todas las características necesarias para un adecuado desempeño de la actividad laboral (cualificaciones, competencias, acreditaciones, aptitudes, rasgos psicológicos…) b) que considere las condiciones concretas en que se encuadra el empleo (demandas de la tarea, control y apoyo social prescrito, recursos y recompensas disponibles, tipología de relación laboral…)	incompletos, que responden a características generales de una ocupación o cualificación, pero no a las específicas de la que es objeto de intermediación. Incluir en el perfil de exigencias características no relacionadas con el desempeño de la actividad laboral (discriminatorias, vejatorias, o simplemente innecesarias).
Acuerdo de prestación de servicios	
Establecer por escrito: a) Objetivos específicos b) Actividades c) Plazos d) Recursos (humanos, técnicos, materiales). e) Garantías F) Precios / Costes / Condiciones de pago acordar las alternativas para las contingencias posibles en el desarrollo del proceso (ausencia de candidatos adecuados, prolongación de plazos en las actividades, rechazo de la oferta por los candidatos válidos, fallo en la integración del candidato al puesto…)	Emprender búsquedas o evaluaciones de personal sin existencia de empleos específicos o sin compromiso de intermediación con los empleadores.
Reclutamiento (Búsqueda mediante publicidad)	
Proporcionar información de las características del puesto (exigencias, Recompensas y condiciones de trabajo). Acordarla. Proporcionar información de las características de la organización (si hay Razón para no indicar el nombre, especificar los datos contextuales suficientes: sector de Actividad, tamaño, posicionamiento en el mercado). Informar sobre las Fases y plazos del proceso	Utilizar bases de candidatos de otros procesos o empresas sin consentimiento de las personas implicadas. Proporcionar información falsa, o intencionadamente confusa.
Reclutamiento (Búsqueda directa)	

Prácticas Recomendables	Malas Prácticas
Informar con precisión al candidato en el contacto inicial sobre las condiciones de la oferta y las fases y plazos del proceso. Reforzar las medidas de protección de datos, estableciendo restricciones especiales al acceso a la información. Establecer garantías escritas de compromiso de cada una de las partes Antes de Avanzar en la negociación del Acuerdo	Proporcionar información confidencial (al empleador o al candidato) sin consentimiento expreso de la parte interesada. Proporcionar información confusa o inexacta al candidato para captar su interés. Realizar las búsquedas a través de más de un intermediario, sin coordinación sobre las personas con que se contacta.
Reclutamiento (Gestión de la información)	
Contestar todas las candidaturas Recibidas (incluso las espontáneas) Acusando su Recibo y explicando el tratamiento que Recibirán. Archivar los datos confidenciales de Acuerdo con las exigencias de las leyes de Protección de Datos Personales. Destruir la información confidencial una vez cumplido el plazo de validez de la oferta. Solicitar consentimiento expreso si se quiere mantener el Registro de expedientes de candidatos potencialmente interesantes para otros puestos. Comunicación a los candidatos del estado de su candidatura en las distintas Fases del proceso	Permitir el acceso a la información a personas sin compromiso de confidencialidad utilizar las referencias de contacto adquiridas para propósitos diferentes al de la oferta de empleo para la que se recibieron. Archivar la información (en soporte físico o electrónico) sin medidas de protección del acceso.
Evaluación	
Documentar las normas técnicas, deontológicas y de procedimiento que seguirá el proceso de evaluación. Utilizar únicamente procedimientos de evaluación que dispongan de descripción Rigurosa de las normas de aplicación, análisis e interpretación. Comprobar las cualificaciones, experiencia y acreditaciones requeridas de los miembros del equipo de evaluación para aplicar cada tipo de prueba, o para realizar las funciones auxiliares en el proceso. Informar con antelación a todos los candidatos sobre las características del proceso: tipos de pruebas, duración, fases, derechos y obligaciones del empleador, el candidato y el equipo de evaluación.	Dar por supuesto el consentimiento expreso para la realización de las pruebas que lo requieren, o recabarlo sin registrar su prestación por los candidatos. Aplicar pruebas que vulneran la dignidad, o humillan al candidato. Indagar en la vida privada del candidato. Aplicar pruebas psicológicas por personas sin la cualificación o competencia necesarias. Realizar evaluaciones psicológicas sin ninguna entrevista personal entre evaluador y evaluado. Realizar informes automatizados sin intervención de profesional competente. Aplicar pruebas psicológicas no tipificadas con objeto de investigación, y sin consentimiento expreso a la colaboración, o con coacción para conseguir la colaboración. Utilizar formularios de recogida de datos fraudulentos. Utilizar pruebas de evaluación cuya relación con los criterios del perfil de exigencias no tengan fundamentación precisa.
Decisión	

Prácticas Recomendables	Malas Prácticas
Establecer procedimientos de toma de decisión que garanticen la independencia de criterio de cada uno de los miembros del órgano decisorio. Verificar la prioridad de los principios de capacidad y mérito como criterios de elección. Precisar las reglas para la solución de discrepancias en la interpretación de los criterios de selección. Redactar y custodiar acta del proceso de decisión que permita la comprobación posterior del cumplimiento de las normas establecidas para el proceso. documentar y custodiar la aceptación por todos los miembros del comité de selección de los principios de respeto, responsabilidad e integridad	Establecer un proceso de evaluación diferente para los candidatos "recomendados". Utilizar diferentes criterios de ajuste para los candidatos procedentes de distintas fuentes de reclutamiento. Admitir en los órganos de decisión personas vinculadas a los candidatos.
Notificación de Resultados los candidatos evaluados	
entregar a los candidatos elegidos documento de oferta de empleo vinculante. comunicar a los candidatos no seleccionados la finalización del proceso y el plazo en que se destruirán los datos obtenidos en la evaluación.	Comunicar exclusivamente la oferta de empleo a las personas elegidas, sin notificar la conclusión del proceso a los restantes candidatos. Modificar las condiciones laborales o los plazos de incorporación establecidos en la oferta de empleo.
Acogida	
Establecer un procedimiento normalizado de recepción en el puesto de trabajo que especifique las actividades a realizar por la persona que se incorpora durante el periodo necesario para que pueda alcanzar los resultados previstos en su puesto sin supervisión continua. entregar un documento de bienvenida que recoja a) la exposición de las actividades en el primer día de trabajo, incluyendo explicación de instalaciones y equipos b) las referencias de contacto con los servicios de información y solución de problemas laborales c) las normas de regulación de la conducta en el ámbito profesional d) las contribuciones que se esperan del trabajador e) los compromisos de la empresa con los empleados formar a las personas que tengan que participar en la acogida en los objetivos y procedimientos	Dejar a la libre iniciativa de los compañeros de trabajo, o del supervisor inmediato el modo de realizar la recepción en el puesto. No hacer seguimiento de la acogida
Validación	
Utilizar protocolos normalizados de garantía de la calidad (Investors in People, Balance Social, Normas ISO…) analizar los costes y calidad del	Documentar con testimonios de personas "parciales" como único medio de presentar evidencias sobre el proceso. Dar por finalizado el

Prácticas Recomendables	Malas Prácticas
proceso de R&S utilidad de las decisiones analizar la rentabilidad económica del proceso de R&S	proceso de R&S una vez se incorpora el candidato o candidatos seleccionados.

Fuente: (Pérez, 2014, págs. 26-29)

Cuando no se aplican los procesos de selección de la manera adecuada, se tiene como resultado una baja en la calidad del personal reclutado debido al desfase presentado entre las necesidades de la empresa y la calidad de los seleccionados, esto debido, en buena parte, a que se empieza a optar por los candidatos que resultan más económicos, lo cual tiene como consecuencia lo que se señala a continuación.

> (…) La negatividad de los defectos, errores y rectificación en los procesos, que conllevan una repetición en la operación, devoluciones, anulaciones, desmotivación de empleados, desagrado y pérdida de clientes, boca oreja negativo, imagen deteriorada y las reclamaciones, litigios y compensaciones correspondientes, entre otras (Pérez, 2014, pág. 34).

Es por esto por lo que se deben llevar a cabo procesos de selección basados en modelos por competencias, lo que tiene como consecuencia que se identifiquen aspectos como la capacidad productiva, mejor desempeño laboral o sus conocimientos específicos, que redunden en un trabajo de calidad.

Para establecer esta importancia, en el artículo de Naranjo (2012) se evalúo la información proveniente de las compañías medianas en Barranquilla, lo cual buscaba encontrar una serie de datos a partir de 15 preguntas en las cuales se querían conocer aspectos como los procedimientos, el reclutamiento, el salario, entre otros.

En lo concerniente al reclutamiento se encontró que la mayoría de las empresas hacen uso de la recomendación para contratar al personal, esto queda evidenciado en la tabla 11 que se muestra a continuación.

Tabla 11. Criterios de contratación

Respuestas	%
Recomendado de un empleado	44.6
Reclutamiento en línea	11.5
Publicidad	17.3
Contactos con universidades	8.9
Agencias temporales	12.3
Otros	5.4

Fuente: (Naranjo, 2012, pág. 92)

Esto indica que el reclutamiento en su mayor parte es externo, dejando de lado al personal que tienen al interior, lo que puede causar desmotivación, y que además de observar que la recomendación es el método más utilizado, criterio que deja de lado procesos más equitativos, lo cual tiene como consecuencia que la persona contratada no cumpla con los requisitos exigidos poniendo en riesgo la estabilidad de los procesos al interior.

Otro aspecto negativo detectado en la selección de las hojas de vida es que en las oficinas de recursos humanos no se evalúan de manera completa o adecuada dejando de lado información valiosa que se encuentra en ella, ni se toma información adicional que puede ofrecer una visión clara del perfil que se requiere para cubrir la vacante.

El salario también es fundamental a la hora de llevar a cabo la selección de personal, ya que tiene como misión dentro de este proceso “atraer, retener, motivar, comunicar, orientar estrategias y reafirmar los valores corporativos, incrementando la satisfacción de los empleados con respecto al salario, reduciendo los conflictos laborales” (Naranjo, 2012, pág. 96).

La responsabilidad del proceso de selección recae sobre el departamento de recursos humanos, dentro de los cuales se establecen no solo los criterios de

selección, sino también para excluir a los candidatos, estableciendo los factores que se mencionan en la Tabla 12 a continuación.

Tabla 12. Factores excluyentes en los procesos de selección

Concepto	%
Edad	19.2
Posición Social	0.0
Competencias	40.4
Sexo/género	17.3
Raza	0.0
Idioma	0.0
Regionalismo	0.0
Apariencia Física	11.5
Institución educativa	3.9
Religión	0.0
Salud	1.9
Todas las Anteriores	3.0
Otro	1.9

Fuente: (Naranjo, 2012, pág. 108)

Es decir, que no solo se deben tener claros los criterios de selección, sino también los demás criterios que deben ser tenidos en cuenta en dicho proceso, criterios que permiten determinar la forma de escoger la persona para ocupar un cargo o para rechazarla de facto.

Un estudio que resalta algunos de los aspectos negativos dentro del proceso de selección es el artículo realizado por Solano & Smith (2017) “Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: un estudio experimental”, pues la decisión de elegir personal para las empresas se trata de una decisión racional y objetiva.

Este artículo enfoca el proceso de selección desde el punto de vista de la psicología social, pues lo observa a partir del estudio de estereotipos en los

contextos sociales, en los cuales se tienen en cuenta sesgos sociales que afectan la toma de decisiones. Se definen los estereotipos que se señalan a continuación.

> (…) socialmente compartidas sobre los atributos y características que poseen las personas, en virtud de su pertenencia a ciertas categorías sociales. Los estereotipos son estructuras cognitivas, subproducto de la evolución de nuestra especie, que permiten a los seres humanos organizar y simplificar el entorno social y con ello comprender el mundo que los rodea (Solano & Smith, 2017, pág. 2).

Estos estereotipos al ser aplicados en malos procesos de selección afectan la entrega de cargos de manera tradicional a las mujeres, relegándolas en especial a trabajos que han sido percibidos como de hombre, lo que conlleva a que ellas se vean discriminadas a pesar de que en la actualidad se encuentran igual de preparadas para ejercer diversas labores al mismo nivel que los hombres.

Ali, Nikolić, y Zahra (2017) consideran que la evaluación y selección del personal es una actividad muy importante de la empresa debido a que diferentes trabajos requieren diferentes habilidades y la creación de criterios que puedan medir esas habilidades. Se necesita un método conveniente y flexible que evalúe el desempeño de cada candidato de acuerdo con los requisitos de un trabajo en particular. El proceso jerárquico analítico es uno de los métodos de toma de decisiones con criterios múltiples, un método que deriva una escala de relaciones a partir de comparaciones pareadas. La ponderación aditiva simple es una técnica de toma de decisiones con múltiples atributos simple y más comúnmente utilizada.

En cuanto a los estereotipos relacionados con lo concerniente a la belleza, puede ser en determinadas ocasiones positivo y en otras negativo; este influye directamente la percepción y evaluación de un candidato, debido a que se asocia el atractivo físico con las características positivas, lo cual puede estar relacionado con la selección sexual que se hacía tradicionalmente para buscar pareja y

procurar la permanencia de la especie, lo cual afecta el proceso pues lo sesga de manera imperceptible (Jones, 2018).

En el estudio realizado dentro del artículo de Solano y Smith (2017), se encontró que en algunas ocasiones el atractivo en mujeres puede ocasionar problemas al ser juzgadas, lo que indica que hay una correlación entre sexo, atractivo, atribuciones y contratación, que de hecho resulta bastante compleja "(…) el atractivo físico aumenta las percepciones de competencia y estas a su vez aumentan las posibilidades de contratación; pero además muestran que el atractivo no solo aumenta las atribuciones de habilidad, sino también las atribuciones de calidez" (pág. 9)

En cuanto al sexo, se encontró que tiene un efecto menor y sin embargo demuestra con claridad el efecto de la subjetividad en las decisiones, que conlleva a que la mujer sea juzgada con mayor severidad, por lo que se encuentra que en la actualidad persisten una serie de creencias acerca del rol dominante de los hombres sobre las mujeres (Solano & Smith, 2017).

Dentro de esa especialización que deben tener los modelos de selección, en función del tipo de compañía y los requerimientos de esta, no es lo mismo seleccionar personal para laborar en una clínica, que personal comercial para una firma de ventas de bienes y/o servicios. En el documento de Veintimilla y Velásquez (2017) titulado "Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras", se encuentran y describen diversos métodos de reclutamiento y selección de personal.

Los modelos descritos son modelos de selección tradicional, que se especifican como el proceso en el cual se buscan personas que posean conocimiento y experiencia necesarios, para desarrollar una serie de actividades durante un período de tiempo, este proceso se lleva a cabo a partir de la hoja de vida, la entrevista y las referencias, y como manifiesta Hernández (2012) A continuación.

> La selección tradicional presta atención a experiencia que posee un candidato en un puesto de trabajo y no en las habilidades y actitudes por lo tanto se corre el riesgo de descartar a un candidato que, pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, sí pueda poseer las competencias para desarrollarlo. E inclusive ese candidato, que se descarta, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o predisposición, y por ello un talento, que quizá el que tenga experiencia no tenga (Hernández B. , 2012, pág. 5).

Lo anterior implica que este modelo de competencias en muchas ocasiones no permite que se valoren las verdaderas potencialidades de los candidatos, al dejar de lado aspectos que no son fácilmente identificables, pues en muchos casos la experiencia y el conocimiento no son suficientes para que una persona pueda ser productiva y desarrollar cualidades que son necesarias para el trabajo.

Otro modelo descrito es el modelo de Chiavenato (2015), quien asevera que debe haber un hombre adecuado para un cargo adecuado, y que el proceso de selección de personal debe ser muy estricto, con el objetivo de que el personal contratado sea eficaz y alcance su mayor desempeño.

En la Figura 10, a continuación, se describe el modelo de Chiavenato, el cual se compone de diversos pasos que han sido descritos con anterioridad y que está conformado por: La búsqueda, la entrevista y las diversas pruebas que se hayan diseñado de acuerdo con el tipo de cargo que se vaya a proveer

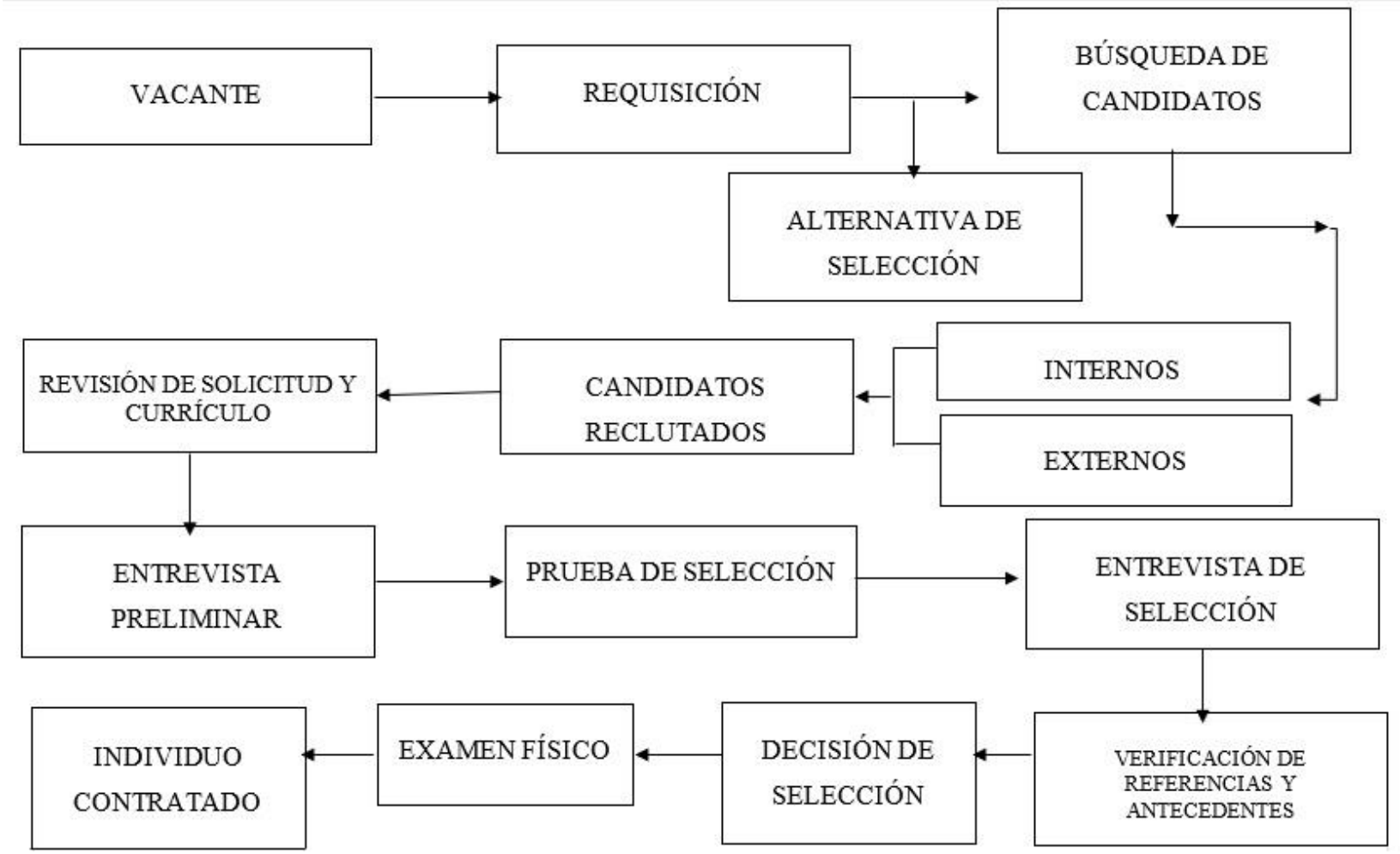

Figura 10. El modelo de Chiavenato

El Modelo de Werther Jr., también es descrito en el artículo de Veintimilla & Velásquez (2017) quienes manifiestan que las entrevistas son necesarias independientemente del modelo que se siga y debe ser llevada a cabo tanto por el departamento de recursos humanos como por el jefe. Este modelo se compone de 8 pasos fundamentales que se evidencian en la Figura 11 a continuación.

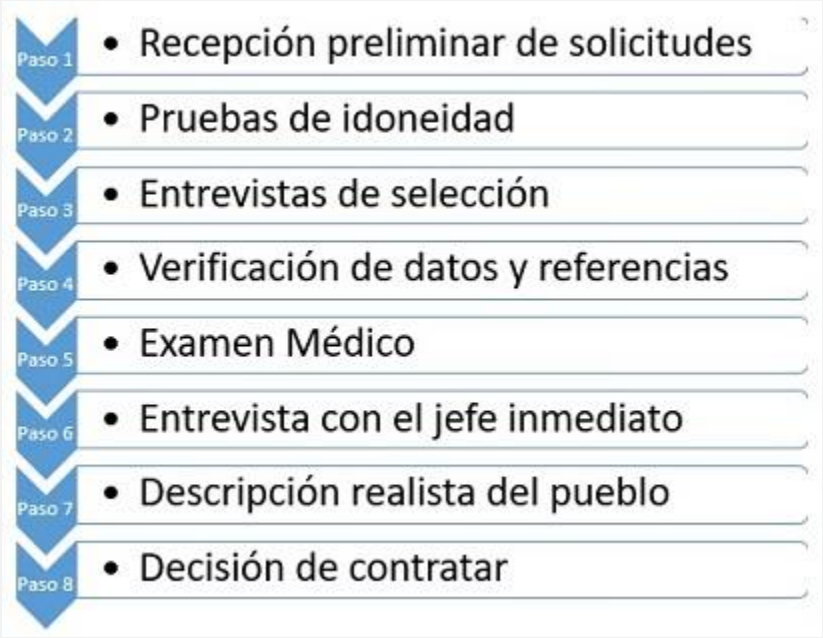

Figura 11. Proceso de selección de Werther

Fuente: (Veintimilla & Velásquez, 2017)

De igual manera, en la Figura 12 se describen los pasos del modelo de Gómez Mejía, expuesto en el artículo de Veintimilla & Velásquez (2017) el cual se basa en la revisión exhaustiva de cada una de las fases contempladas en él, con el fin de elegir el mejor candidato posible

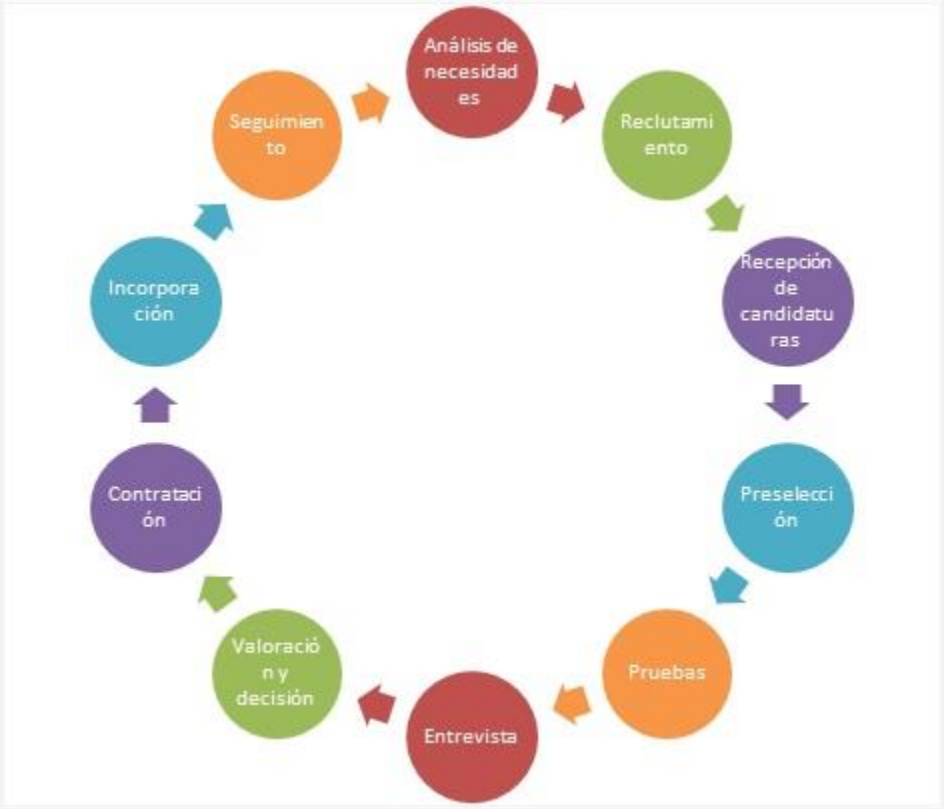

Figura 12. Proceso de selección.

Fuente: (Veintimilla & Velásquez, 2017)

Este modelo comprende un par de etapas adicionales a los modelos descritos con anterioridad, dentro de la cual está la etapa del seguimiento que busca establecer si la elección hecha fue la mejor posible.

Dentro de los estudios sobre modelos de selección, también se encuentran críticas a las prácticas relacionadas con ellos, pues en muchos casos puede suceder que, en la búsqueda del mejor modelo escogido por la entidad, estos son complejizados al interior de las organizaciones y que, además, algunos de los elementos usados en ellos los fraccionan en apartados, la ética en las prácticas de selección en las empresas y la entrevista.

En cuanto a la ética, se devela en el estudio efectuado por Veintimilla & Velásquez (2017) que muchas de las pruebas hechas a los candidatos en lugar de buscar las

cosas positivas de estos, se enfocaban en aspectos negativos; en la falta, la equivocación, esto se evidencia en pruebas como las entrevistas en las que se repiten preguntas en diversos contextos para saber cómo contesta, por lo que en muchos casos este proceso viola el principio de ética.

Por esta razón se cuestiona la forma en la cual se llevan a cabo algunas herramientas, como se puede observar a continuación en el modelo de selección de la entrevista.

> […] en el caso de la entrevista nos encontramos con una relación de poder en la que generalmente el entrevistador posee algo que el entrevistado quiere; aunque la medida en que el entrevistado domine probablemente variará de acuerdo con la cantidad y calidad de los candidatos. De manera inevitable, donde hay poder existe la posibilidad de abusar de él, emprendiendo comportamientos no éticos y violando así los derechos del candidato. Además, es probable que carezca de utilidad someter a los candidatos a estrés de manera innecesaria, ya que la evidencia sugiere que la manera en que son tratados los candidatos afecta su disposición a aceptar las ofertas de trabajo (Hernández B. , 2012, pág. 178).

Se evidencia que, en el trabajo como en algunos casos en los procesos de selección de personal hay abusos por parte de algunos entrevistadores, además de la complicación del proceso al incluir elementos externos como el polígrafo o entrevistas intimidantes, lo que afecta la ética de la compañía en su trato con los posibles nuevos empleados.

5.2.2.1. Modelos matemáticos

La matemática es una herramienta útil en el desarrollo de los procesos de selección pues permite evaluar la información en forma de matrices, información ésta que se organiza de forma que se puede observar una perspectiva nueva para entenderla e interpretarla. La toma de decisiones no programada es una actividad que requiere varios métodos para tratar de capturar el comportamiento racional de

un aspirante en situaciones de incertidumbre. Por lo tanto, hay una lista variada de atributos, métodos y mecanismos que tienen la intención de describir la forma en que los aspirantes pueden ser perfilados. Sin embargo, este modelado resulta complejo si se aborda en escenarios basados en la mecánica del juego desde la gamificación (Albadan, Gaona, Montenegro, Gonzalez, & Herrera, 2018). El primer artículo que incorpora un modelo matemático fue el de Díaz, Aguilera & Guillén (2014), este hace un proceso comparativo de dos modelos con el fin de determinar sus ventajas, fortalezas y aspectos negativos.

El modelo de lógica difusa se define como un formalismo de origen matemático que tiene como objetivo emular la toma de decisiones correctas basado en datos que son algo vagos, a través de la combinación de información imprecisa en conjuntos difusos, esto se define como se señala a continuación

> Conjuntos difusos. Los conjuntos difusos pueden ser considerados como una generalización de los conjuntos clásicos: la teoría clásica de conjuntos solo contempla la pertenencia o no pertenencia de un elemento a un conjunto, sin embargo la teoría de conjuntos difusos contempla la pertenencia parcial de un elemento a un conjunto, es decir, cada elemento presenta un grado de pertenencia a un conjunto difuso que puede tomar cualquier valor entre 0 y 1. Este grado de pertenencia se define mediante la función de pertenencia asociada al conjunto difuso: para cada valor que pueda tomar un elemento o variable de entrada x la función de pertenencia μa(x) proporciona el grado de pertenencia de este valor de x al conjunto difuso A (Díaz, Aguilera, & Guillén, 2014).

Este modelo de selección de personal, se basa en una Función de pertenencia, que se utiliza según el criterio aplicado en la resolución de cada problema y variará en función de la cultura, geografía, época o punto de vista del usuario. La única condición que debe cumplir una función de pertenencia es que tome valores entre 0 y 1, con continuidad. Según Díaz, Aguilera & Guillén (2014), una de las funciones de pertenencia más utilizada por su simplicidad matemática es la

triangular: definida por los límites (a, 0) y (c, 0) y por el punto central (b ,1) tal como se muestra la ecuación a continuación.

Ecuación 1. Función de pertenencia

$$\mu_F(x) = \begin{cases} 0 & si\ x \le a \\ \dfrac{x-a}{b-a} & si\ x \in (a,b] \\ \dfrac{c-x}{c-b} & si\ x \in [b,c) \\ 1 & si\ x \ge c \end{cases} \quad (1)$$

Donde, x = variable de entrada; α = punto en el eje x que señala el primer vértice del triángulo; b = punto en el eje x que señala el segundo vértice del triángulo; c = punto en el eje x que señala el tercer vértice del triángulo (Díaz, Aguilera, & Guillén, 2014, pág. 5).

Estas funciones permiten elaborar algoritmos para seleccionar el mejor postulante a través de la valoración de sus competencias y de las valoraciones que se le otorgan a cada una de ellas y se evalúa con base en una valoración ideal preestablecida, como se puede ver en la Figura 13 a continuación.

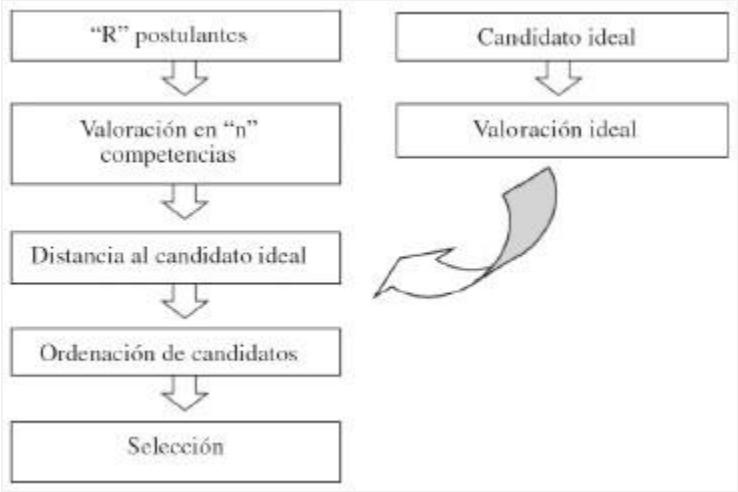

Figura 13. Esquema general a ocupar la selección del personal.

Fuente: (Díaz, Aguilera, & Guillén, 2014)

Con base en lo anterior, se establece que el candidato ideal se determina por el cálculo de la “Distancia de Hamming” o coeficiente de adecuación, que, según Díaz, Aguilera & Guillén (2014) se define como se señala a continuación.

> Calcula la diferencia entre los extremos de los intervalos, por ello, no diferencia entre un exceso o un defecto respecto del ideal, por lo que evalúa ambos de forma equivalente. En cambio, el coeficiente de adecuación incluye implícitamente una corrección de los excesos y defectos (Díaz, Aguilera, & Guillén, 2014, pág. 3).

Para esto se debe seguir una serie de pasos: En primer lugar, se definen los requisitos exigidos, en virtud de que estos sean excelentes, buenos, regulares o malos, posteriormente, se definen los coeficientes de acuerdo con los niveles requeridos, seguidamente se evalúan los antecedentes de los postulantes a partir de las variables difusas para luego compararlas con las variables difusas de cada uno de los candidatos.

Se pasa a elaborar la elección del mejor postulante a partir del coeficiente de adecuación y se determina que el mejor postulante será el que tenga una menor distancia, a partir de esto se analizan el puesto de trabajo y la selección de predictores para concluir con la elección del mejor postulante bajo todos los criterios previamente establecidos.

Otro artículo que evalúa los modelos matemáticos para la selección de personal es el de Martínez y Martínez (2010) se basa en una serie de conceptos teóricos de los procesos de personal, y de la evaluación de este.

Para esto se combinan una serie de variables dentro de los que se cuentan la selección, el proceso de capacitación, la evaluación de desempeño, administración de sueldos, compensaciones y desarrollo del personal, todos estos se unen con el fin de medir la gestión del talento humano, estas se definen como se señala a continuación.

> (…) todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa. Las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización (Martínez & Martínez, 2010, pág. 7).

La matriz de medición de los procesos de personal se establece sobre los procesos del personal, agrupándolos como se señala a continuación.

> Vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar y retiro y/o desvinculación. Cada uno de los siete procesos básicos de personal cuenta con cuatro indicadores debidamente descritos y, a su vez, cada indicador tiene cuatro variables de medición. Cada una de las ciento doce (112) variables de medición tiene la posibilidad de evaluarse de uno (1) a cinco (5) (Martínez & Martínez, 2010, pág. 11).

De dicha matriz surge lo que se indica en la tabla 13 a continuación.

Tabla 13. Matriz de medición de los procesos de personal

Sector			Tamaño Empresa						
Proceso			Peso porcentual 15%						Sub total proceso
Vinculación									
Indicador	Descripción	Peso	Variables de la medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Reclutamiento	Conjunto de actividades que conducen a identificar las personas que potencialmente pueden ocupar una vacante en la empresa.	3%	Existencia de vacante						
			Existencia de un perfil ocupacional						
			Uso de fuentes internas de reclutamiento						
			Uso de fuentes externas de reclutamiento						
Selección	Conjunto de actividades que permiten escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento.	4%	Aplicación pruebas escritas						
			Desarrollo de entrevistas estructuradas.						
			Aplicación pruebas psicotécnicas						
			Visita domiciliaria confrontación referencias laborales						
Contratación	Conjunto de actividades tendientes a cambiar el estatus de aspirante de la persona seleccionada al estatus de trabajador activo de la empresa.	4%	Firma contrato de trabajo						
			Afiliación a EPS, pensiones, etc.						
			Apertura hoja de vida						
			Entrega elementos de dotación						

Sector			Tamaño Empresa						
Inducción	Conjunto de actividades que permiten que el nuevo trabajador de la empresa conozca y se identifique con la cultura, la normatividad y las personas que conforman la empresa.	4%	Modificaciones en la conducta						
			Mejoramiento de metas						
			Incremento eficacia organizacional						
			Mejoramiento clima organizacional						
Proceso									Subtotal proceso
Evaluación de Desempeño			Peso Porcentual 15%						
Indicador	Descripción	Peso	Variables de la medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Diseño evaluación de desempeño	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera adecuada los programas de evaluación del desempeño.	3%	Identificación criterios de medición						
			Conocimiento Real de los trabajadores						
			Identificación de Recompensas						
			Identificación de los evaluadores						
Métodos evaluación de desempeño	Identificación de los métodos más apropiados para adelantar la evaluación del desempeño.	3%	Métodos basados en resultados						
			Métodos basados en comportamientos						
			Métodos basados en indicadores						
			Métodos basados en comparación						
Desarrollo evaluación	Conjunto de acciones que	4%	Compromiso de la gerencia						

Sector			Tamaño Empresa						
de desempeño	Aseguran el desarrollo de la evaluación del desempeño.		Participación de los trabajadores						
			Medición real de los resultados						
			Objetividad de los evaluadores						
Adopción Correctivos	Conjunto de acciones tendientes a proyectar las acciones correctivas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.	5%	Retroalimentación de la evaluación						
			Plan de acciones a seguir						
			Reconocimientos otorgados						
			Mejoramiento clima organizacional						
Proceso									Subtotal Proceso
Capacitación			Peso Porcentual 15%						
indicador	Descripción	Peso	Variables de la Medición	calificación					
				1	2	3	4	5	
Necesidad de capacitación	Conjunto de acciones tendientes a identificar las necesidades Reales de capacitación.	4%	Se hace diagnóstico de capacitación						
			Conocimientos especiales de los trabajadores.						
			Resultados de evaluación de desempeño						
			Identificación causas errores						
Diseño de la Capacitación	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera proactiva las acciones de capacitación.	4%	Definición objetivos de capacitación						
			Definición beneficiarios capacitación						
			Identificación lugar - tiempo capacitación						

Sector			Tamaño Empresa						
			Determinación métodos de capacitación.						
Desarrollo de la Capacitación	Conjunto de métodos, recursos, personas y logística necesaria para adelantar los programas de capacitación en la empresa.	3%	Identificación de temas a tratar						
			Identificación de capacitadores						
			Elaboración de presupuesto capacitación.						
			Métodos y logística a utilizar						
Evaluación de la Capacitación	Conjunto de acciones que permiten evaluar de manera objetiva los resultados de la capacitación realizada	4%	Modificaciones en la conducta						
			Mejoramiento de metas						
			Incremento eficacia organización.						
			Mejoramiento clima organización						
Proceso									
Salud Ocupacional			Peso porcentual 15%						
Indicador	Descripción	Peso	Variables de la medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Cumplimiento Legal ARP	Identificación del cumplimiento de las normas legales con la ARP.	3%	Afiliación a la ARP						
			Cumplimiento de pagos y compromisos.						
			Reporte oportuno de novedades						
			Cumplimiento de normas legales						
Existencia programa	Conjunto de acciones	4%	Existencia del panorama de Riesgo						

Sector			Tamaño Empresa						
salud ocupacional	encaminadas a identificar la existencia y uso de un programa de salud ocupacional en la empresa		Existencia programa salud ocupacional						
			Existencia comité paritario						
			Existencia presupuesto salud ocupacional						
Acciones de prevención	Identificación de las acciones preventivas que realiza la empresa	4%	Existencia examen pre ocupacional						
			Existencia de acciones preventivas						
			Existencia de acciones preventivas						
			Existencia de Acciones preventivas						
Manejo Estadístico	Identificación de estadísticas e índices de accidentabilidad al interior de la empresa.		Estadísticas de ausentismo						
			Estadísticas de accidentabilidad						
			Estadísticas de incapacidades						
			Otras estadísticas de salud ocupacional						
Proceso									Sub total proceso
Compensaciones			Peso Porcentual 15%						
Indicador	Descripción	Peso	Variables de la medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Cumplimiento normas legales	Conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia al pago	3%	Existencia de contratos de trabajo						
			Pago oportuno de salarios						
			Liquidación correcta salarios						

Sector			Tamaño Empresa						
	de salarios y Prestaciones.		Pago Oportuno de prestaciones						
Políticas Importancia Cargos	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de los cargos.	4%	Existencia de manuales de Funcionamiento						
			Existencia de una estructura Salarial						
			Existencia de política de salarios						
			Salarios acordes al mercado						
Política de Importancia de las Personas	Conjunto de Actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de las personas.	4%	Existencia de incentivos						
			Existencia de Reconocimientos						
			Valoración de las capacidades individuales.						
			Valoración de las capacitaciones grupales						
Compensaciones Flexibles	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios flexibles o portafolio de compensaciones.		Existencia de Reconocimiento Extra salarial						
			Existencia de portafolios individuales						
			Existencia de políticas salariales Flexibles						
			Existencia otras políticas compensatorias						
Proceso			Peso Porcentual	Calificación					Subtotal proceso
Bienestar			Variables de la medición	1	2	3	4	5	
Cumplimiento de normas legales	conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia a la afiliación a una caja de		Afiliación a una caja de compensación						
			Cumplimiento pagos y compromisos						
			Reporte oportuno de novedades						

Sector			Tamaño Empresa						
	compensación		Cumplimiento de normas legales						
Planes especiales.	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar.		Existencia Actividades de Recreación						
			Celebración cumpleaños otros						
			Fiesta Anual con Familias						
			otras Actividades de bienestar						
Convenios con otras entidades.	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar con entidades especializadas.		Existencia convenios Recreación. Otros.						
			Existencia guarderías, salud hijos						
			Apoyo entidades externas (proveed.)						
			Otros beneficios externos						
Aplicación de modelos especiales.	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa hace uso de modelos especiales como por ejemplo “empresas familiarmente responsables”		Existencia modelos especiales de bienestar						
			Existencia plan Empresarial, Familiar						
			Existencia en políticas especiales de Bienestar.						
			Otras Actividades especiales de bienestar						
Proceso				Calificación					Subtotal del proceso
Retiro y/o desvinculación			Peso Porcentual 15%						
Indicador	Descripción	Peso	Variables de la medición	1	2	3	4	5	
Cumplimiento normas legales	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cumple las normas		Cumplimiento normas legales						
			Pago de indemnizaciones						

Sector			Tamaño Empresa						
	legales al momento de retirar a un trabajador sin justa causa.		Existencia de criterios de retiro						
			Existencia de una política de retiro.						
Existencia planes de Retiro	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con planes especiales de retiro.		Existencia de pagos adicionales						
			Existencia de beneficios adicionales						
			Existencia de cursos de capacitación.						
			Otros apoyos al personal retirado						
Convenio con otras empresas	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con convenios y apoyos de otras empresas para los trabajadores que debe retirar		Contacto con otras empresas						
			Ubicación en otras empresas						
			Apoyos económicos adicionales						
			Otras actividades no incluidas						
Otras alternativas de retiro	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con modelos o planes particulares de retiro		Existencia planes de retiro anticipado.						
			Existencia planes jubilación anticipada						
			Existencia planes proveedores ext.						
			Existencia otros planes retiro						

Fuente: (Martínez & Martínez, 2010)

Toda la información que se recopila en las matrices se totaliza con el fin de consolidar resultados que puedan ser comprobables y aportar información valiosa para la toma de decisiones, la compilación y comparación se lleva a cabo en la matriz que se muestra en la tabla 14 a continuación

Tabla 14. Compilación de Resultados Comprobables

Sector		Tamaño Empresa		
Resumen General				
Proceso	%	Calificación	Subtotal	Total
Vinculación	15%			
Capacitación	15%			
Evaluación del desempeño	15%			
Salud Ocupacional	15%			
Compensaciones	15%			
Bienestar	15%			
Retiro o desvinculación	10%			
Total				

Fuente: (Martínez & Martínez, 2010)

Estas matrices permiten de manera clara definir la situación del recurso humano dentro de las empresas, lo que luego de la selección, vinculación y reclutamiento es fundamental para que se generen en las empresas la continuidad del personal y condiciones para el crecimiento y desarrollo de esta.

5.2.2.2. Modelos propios

Se identificó el diseño de una serie de modelos propios que se adaptaron a las necesidades en particular de sectores y empresas en específico, basados en los aspectos y requerimientos que cada compañía tiene, esto significa que se ha ido identificando que, a pesar de existir modelos estándar, en muchos casos se

requiere de la adaptación de estos a los procesos existentes dentro de las empresas o sectores.

En este punto se encontraron las publicaciones que se mencionan a continuación.

- Modelos Flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias
- Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano
- Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI "un enfoque de diseño de mercados para la selección de personal del Instituto nacional electoral en México"
- Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de Recursos humanos.
- Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana
- Análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial
- Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia
- Identificación de necesidades de capital humano para el desarrollo de la apuesta productiva cacao del departamento del Caquetá en el año 2019
- Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial para instituciones financieras
- Marco ontológico para la gestión de perfiles de cargos basada en competencias laborales
- Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing.

El artículo de Rodríguez (2015) se basa en la gestión por competencias, pero con una aplicación basada en los requerimientos y necesidades específicas de la universidad de lima, teniendo en cuenta que las competencias para este caso deben estar conforme a lo que se señala a continuación.

> (…) asociadas a indicadores conductuales y niveles de desarrollo esperados para cada categoría y grupo ocupacional, dando origen al diccionario de competencias de la institución, la adecuación de las descripciones de puestos y el alineamiento de todos los procesos de gestión de recursos humanos (Rodríguez, 2015, pág. 333).

Es así como se establecieron competencias para cumplir con los aspectos que se mencionan a continuación, de acuerdo con lo planteado por Rodríguez (2015).

- Competencias para cumplir la visión: capacidad para compartir conocimientos, identificación institucional, credibilidad técnica, inquietud investigativa, desarrollo de personas, vocación de servicios.
- Competencias requeridas para cumplir la misión: identificación institucional, credibilidad técnica, integridad y coherencia.
- Competencias para alcanzar el objetivo institucional de formar profesionales íntegros y competentes: capacidad para compartir conocimientos, credibilidad técnica, desarrollo de personas, innovación, integridad y coherencia, metodología para la calidad académica, vocación de servicio.
- Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional de asegurar recursos y mecanismos adecuados: calidad del trabajo, capacidad de disponer de las herramientas al servicio de la universidad, pensamiento estratégico
- Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional de construir comunidad universitaria que genere valor: credibilidad técnica, identificación estratégica, innovación.
- Competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional de generar y difundir conocimiento relevante: capacidad para compartir conocimientos,

identificación institucional, desarrollo de personas, desarrollo de relaciones multilaterales, innovación, inquietud investigativa

- competencias requeridas para alcanzar el objetivo institucional de fortalecer la interrelación de la universidad con la sociedad: Identificación institucional, desarrollo de personas.

Es claro que en el trabajo de Rodríguez (2015), todo el proceso de selección se lleva a cabo alrededor de los objetivos misionales de la universidad, lo que indica que se busca vincular docentes que vayan más allá de su labor de enseñanza y que se comprometan con el crecimiento y desarrollo de la universidad.

De cualquier manera, se trata de una actividad importante de las organizaciones, interesadas en formas de clasificar a un conjunto de empleados o personal que han sido evaluados en términos de diferentes competencias. Al fin y al cabo, la selección de personal es el proceso de elegir entre los candidatos que solicitan un trabajo en particular en la empresa, aquellos que tienen las calificaciones requeridas para realizar el trabajo de la mejor manera. El problema de selección de personal implica muchos objetivos en conflicto; y por lo tanto es un problema complicado. (Cabrera, Bello, & Nowe, 2018)

Todo este cúmulo de competencias, le posibilita al departamento de recursos humanos una serie de herramientas para poder llevar a cabo el proceso de selección para que posteriormente la vinculación y la permanencia de los empleados sea acorde con los valores institucionales de la universidad, esto permite mejorar la precisión al momento de cumplir con las expectativas. (Ozdemir, Nalbant, & Basligil, 2017)

Otro estudio de modelo propio, aplicado no a una empresa sino a un sector en específico es el de Peña y Santos (2016), en el cual las competencias son diferentes a la de una Universidad o cualquier otro tipo de industria, por lo cual se fundamenta en los objetivos construidos para la producción de cacao en el Caquetá.

Otro artículo que desarrolla un modelo propio es el de Veintimilla & Velasquez (2017) “modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras”, el cual se desarrolla a partir del modelo de gestión por competencias un modelo acondicionado y personalizado para una entidad bancaria, donde a causa de sus altos niveles de riesgo requieren de personal muy especializado, entidades donde se busca a partir de las competencias requeridas para cada cargo, analizar los perfiles de los postulantes.

Esto se hace bajo la premisa de que se requieren tanto competencias profesionales como personales, para lo cual se establecen unos requisitos mínimos, competencias organizacionales y competencias específicas, que son la base para el reclutamiento y a partir de esto adelantar el proceso de selección que tiene como eje central la entrevista basada en competencias.

5.2.2.3. Nuevos Aportes

Se ha identificado la inclusión de modelos novedosos en el proceso de selección de personal, dentro de estos se encuentran modelos basados en TIC, enfoques de género o desde la perspectiva antropológica.

Modelos basados en las TIC, que a su vez presenta dos variaciones, una orientada al uso de las redes sociales en el reclutamiento de personal, y otra dirigida al diseño de software especializado aplicable a este tipo de procesos, es decir, un enfoque de automatización del proceso. (Heidary, Beheshti, Vanaki, & Firoozfar, 2018)

La evaluación del personal en el proceso de selección representa un problema que puede resolverse aplicando métodos de toma de decisiones con criterios múltiples. La selección de personal de calidad y, sobre todo, los empleados competentes y motivados que pueden resistir todos los desafíos comerciales de

hoy, plantea un problema que cada organización aborda seriamente. (Stanujkic, Popovic, & Brzakovic, 2018)

Sobre el desarrollo de software especializado para el proceso de selección se puede observar en lo expuesto dentro del Artículo de Riascos (2010); en este se presentan las tecnologías de la información como un apoyo administrativo a los procesos de gestión de talento humano, a través de una investigación empresarial de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cali.

Inicialmente se identificaron los principales procesos de gestión humana de acuerdo con las diferentes investigaciones consultadas, en el cual se incluyen todos los procesos que son necesarios para el ingreso, mantenimiento y desarrollo de las personas. En cuanto al ingreso de personas se determinaron que son reclutamiento, selección, contratación e inducción.

A partir de la identificación de estos procesos se deben diseñar que estén en capacidad de almacenar y procesar todos los datos relacionados con el talento humano y su adecuada gestión.

Cada proceso tiene una serie de herramientas TIC para su manejo y control, el cual debe adaptarse a las necesidades de cada empresa. Para el reclutamiento se usan el correo electrónico, las bolsas de empleo electrónicas o los foros en línea, para la selección se usan softwares como el *datamining*, en el caso de la contratación se usan sistemas para la elaboración de contratos o el ERP (Punitavathi, Shinu, Kumar,, & SP, 2018).

Cuando se trata de analizar los cargos y establecer sus funciones se instauran a través de herramientas como ERP o el *workflow*, tal como lo indica (Riascos, 2010) se menciona a continuación

> Los ERP representan un gran apoyo; el caso de SAP con su módulo de RR.HH., en este se evalúan las necesidades de personal que la empresa requiere, se seleccionan los candidatos y, posteriormente, se contratan. De igual forma, A través del módulo RR.HH. se integran los procesos

> relacionados con la creación de las vacantes y sus publicaciones; estos dos aspectos contemplan la formación del individuo para el cargo disponible bajo los requerimientos que se solicitan, y la forma en la que se publicará la vacante; es decir, el medio con el que se dará a conocer tanto interna como externamente el puesto a ocupar (prensa, televisión, Internet, Intranet, bolsas de empleo y empresas de servicio temporal, entre otras) (Riascos, 2010, pág. 147).

Esto significa que se han ido construyendo diversas herramientas para la gestión y selección de personal lo que facilita los procesos y permite controlar todas las variables de una forma integrada.

Referente al uso de las TIC para la gestión del talento humano en el texto de Nocua (2013) se evalúan las estrategias implementadas por el Gobierno Colombiano para promover el uso de estas tecnologías al nivel institucional y mejorar los procesos de gestión del talento humano.

El surgimiento de las redes sociales les ha entregado a las empresas una nueva Forma de Reclutar personal para cubrir sus necesidades, este le otorga velocidad y una amplia cartera de talentos, lo que entrega procesos de reclutamiento más ágiles y eficientes, y por ende conlleva a que las redes sociales sean tenidas en cuenta como un medio y una fuente de talento humano, en especial Facebook y LinkedIn.

Todo esto se basa en teorías sociales, como la teoría de redes o la de seis grados de separación y permite superar la pluralidad generacional, aspectos que posibilitan que las empresas desarrollen prácticas de reclutamiento y selección de talento humano, conforme a lo que se señala a continuación.

> Las redes sociales permiten a las organizaciones, sin importar su estructura o tamaño, llegar de una manera más ágil a los candidatos, permitiendo que en la búsqueda de talento humano se alcance una mayor cantidad de candidatos, de una manera personalizada e interactiva, reflejándose,

> además, en los indicadores de tiempo, costos, alcance y calidad (Hernández, Liquidano, M., & Silva, 2014, pág. 46).

Esto significa que las redes sociales están conllevando a que las empresas cambien sus formas de reclutamiento y selección de personal a través de formas más interactivas lo que ha significado un cambio en las relaciones del mercado laboral (Hensvik & Skans, 2016).

Dentro de los estudios analizados, existe una injerencia del enfoque de género en los procesos de selección, puesto que algunos de dichos estudios se refieren específicamente a la forma en que los procesos de gestión de personal segregan a la mujer, lo que genera graves inconvenientes para su vinculación laboral. La discriminación laboral por cuestiones de género se define como actitudes prejuiciosas hacia personas en virtud de su género, siendo sus principales víctimas las mujeres (Geven, Jonsson, & van Tubergen, 2017).

En la provisión de personal se encuentran graves casos de discriminación debido en buena parte, por la ausencia de formalización de los procesos de selección, lo que permite que ceda a los prejuicios de las personas encargadas de llevarlo a cabo. Esto se refleja en las dificultades detectadas para que las mujeres puedan acceder a ofertas laborales (Geven, Jonsson, & van Tubergen, 2017).

5.3. Aspectos en los que se debe profundizar

Entre los aspectos en los que se requiere profundizar y donde hace falta mayor producción literaria en modelos de gestión del talento humano para los procesos de reclutamiento y selección, en primer lugar, cabe resaltar que la producción de material investigativo sobre el tema de gestión de talento humano y en especial de los procesos de reclutamiento y selección, no es tarea fácil, lo que demuestra que hay una ausencia de producción de material sobre el particular, debido en buena parte a que se considera que es algo muy relacionado con los mapas de procesos, por lo que son situaciones internas de las empresas.

Otro de los aspectos por los que la literatura sobre el proceso de selección es tan limitada es que, a pesar de su importancia dentro de las empresas, para los investigadores, ésta aún, no es muy clara y se ha dejado de lado, en pro de otros aspectos de la gestión de personal. Su enfoque también ha estado muy limitado al proceso en sí, a establecer cuáles son sus pasos y se ignora que se trata de un proceso multidimensional que requiere del concurso de muchas profesiones.

Esto es justamente uno de los aspectos en los cuales se debe profundizar para entender que la selección de personal es un proceso complejo que requiere que se involucren muchas personas de todos los niveles de la organización, pues se trata de la introducción de una nueva persona a la empresa, lo cual, si no se hace de manera adecuada puede traer serios problemas en los procesos.

Entonces es necesario que las publicaciones a futuro profundicen más en el proceso de selección de personal como algo multidimensional, que no se limita únicamente al análisis de un psicólogo y que debe ser diseñado para cada uno de los cargos, y a las circunstancias cambiantes de la empresa, y es que los procesos no son estáticos y deben ser revisados continuamente, igual sucede con la selección de personal.

Otro aspecto que no se toca en ninguno de los documentos revisados, es lo que tiene que ver con las consecuencias tanto positivas como negativas que puede tener el proceso de selección de personal para la empresa, pues es claro que si este no se lleva a cabo en la forma adecuada puede tener graves repercusiones dentro del desarrollo de los demás procesos.

Entonces, si bien se encuentra dentro de los diversos trabajos revisados el proceso de selección de la forma en la cual ha sido delimitado tradicionalmente, no se observan en los últimos años aportes significativos a este proceso o cambios en el mismo, excepción hecha de los planteados por el uso de herramientas tic o de redes sociales para el proceso de reclutamiento, esto indica claramente que la mayoría de los textos, o bien, están enfocados a situaciones de

selección aplicados a empresas en particular, o se ciñen a indagar en los procesos de manera descriptiva, sin que se lleguen a encontrar investigaciones propositivas.

La falta de diversidad es clara en el análisis hecho de los temas observados, pues en su gran mayoría se concentra en aspectos como la gestión de capital humano o del talento humano, los cuales abordan temáticas repetitivas sobre el proceso y como se ejecutan, sin que se encuentren temas innovadores.

No existen estudios que evidencien la efectividad del proceso de selección de personal contrastado con proyectos exitosos en los cuales se pueda evaluar el índice de asertividad del proceso en sí.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal siguen siendo liderados literariamente por estudios enfocados a grandes empresas, existe falencia en abordar el tema desde la perspectiva de las PYMES ya que estas empresas no tienen dentro de sus prioridades desarrollar estudios al respecto, incluso muchas veces ni siquiera tienen un departamento de recursos humanos, lo cual hace que no se lleve a cabo un proceso de selección riguroso y que la decisión quede en manos del gerente.

En otros casos cuando existe alguien encargado de recursos humanos su gestión se limita a la parte jurídica y técnica del pago de salarios, lo cual permite denotar así falencias en lo concerniente al desarrollo y ejecución de políticas claras para el área.

6. Conclusiones y discusión

6.1. Conclusiones

Se evidencia una evolución en la manera como se abordan los tópicos de reclutamiento y selección de personal, en especial en algo tan importante como la gestión por competencias en el cual se ha centrado la mayoría de los artículos, estableciendo que a partir de estas se pueden encontrar mejores formas para la selección debido a que no solo evalúa las capacidades profesionales sino también personales, lo cual permite determinar que estas ejercen una clara influencia dentro de los procesos de selección.

Las teorías que presentan mayor frecuencia de publicaciones son las relacionadas con gestión por competencias y gestión del talento humano. En relación con los modelos de gestión humana, el arbitrario no considera el componente humano, el cual está implícito en el modelo valorial; en el modelo objetivante se aborda por medio de criterios impersonales, mientras que en el individualizante se utilizan criterios a la medida para los acuerdos interpersonales entre los jefes y sus colaboradores. Finalmente, en el modelo convencionalista el manejo del componente humano se basa en la definición colectiva de criterios a partir de la discusión entre pares.

Debido a la importancia que muestra el modelo por competencias, en el trabajo se amplía la información sobre su conceptualización, su diseño y su aplicación en los procesos de gestión del talento humano, dado que abarca todo el ciclo, empezando por el proceso de selección y va hasta el componente de capacitación.

Así mismo, se dedica otro apartado a la ampliación de información sobre los modelos de selección, teniendo en cuenta que es uno de los campos en donde

mayor producción literaria se ha producido. Algunos de los modelos de selección se basan en herramientas matemáticas, otras en modelos propios y también existen nuevos aportes especialmente basados en las tecnologías de la información y la comunicación, por lo que estas secciones son objeto de profundización en cuanto al reclutamiento y la selección.

También se evidencian algunos cambios como la inclusión del enfoque multidisciplinar dentro de la selección de personal, que había sido tradicionalmente reservado para administradores o psicólogos, tomando el punto de vista sociológico de la vinculación de personal o de sistemas que permite la inclusión de nuevas tecnologías en el proceso.

Otro aspecto que también se pudo corroborar fue que, dentro de la producción literaria sobre la gestión del talento humano y la selección de personal, no existe pluralidad ni diversidad, pues la mayoría de los artículos escogidos se suscriben a la gestión por competencias o a las etapas del proceso de selección desde el punto de vista de los modelos conocidos.

Los modelos existentes son tomados para efectuar la gestión del recurso humano, pero las empresas a la hora de efectuar sus procesos de reclutamiento y selección toman un poco de cada uno y adaptan a sus necesidades lo existente, lo cual no permite estandarizar la forma como se lleva a cabo el proceso.

Adicionalmente se identificaron aspectos en los que se debe profundizar y donde hace falta mayor producción literaria en modelos de gestión del talento humano para los procesos de reclutamiento y selección. Así mismo, se plantean las futuras líneas de investigación en el área de la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección.

Toma especial relevancia el fortalecimiento de vinculos con otros profesionales especialmente en esta época de revolución digital donde tener una red de contactos digital puede agregar un plus a la hora de ser tenido en cuenta en un proceso de selección.

6.2. Discusión

Contar con un departamento de recursos humanos no garantiza que existan políticas organizacionales claras en la organización respecto a los elementos y pasos que involucran los procesos de reclutamiento y selección. Cuando las empresas no han establecido sus bases estratégicas es imposible que la gestión del talento humano encuentre la forma de suplir las necesidades de personal adecuadamente cuando se presenten.

A pesar de que la definición del concepto de selección de personal se mantiene básicamente igual a la que ofreció Chiavenato (2009), su realización puede haberse tornado cada vez más compleja, dado que elegir a la persona indicada para un determinado cargo requiere no solamente que las personas que lo realizan utilicen de manera correcta las herramientas disponibles, sino que conozcan muy bien a la empresa y que además conozcan todas las variables que inciden en el desempeño profesional de una persona. No basta con que se satisfagan los requisitos técnicos o la experiencia que demanda un cargo, sino que las actitudes del candidato y sus expectativas se ajusten a la cultura empresarial y las posibilidades que la empresa le puede efectivamente ofrecer.

En las circunstancias en que no se comprende que una adecuada gestión del talento humano genera que una organización pueda ser más competitiva, se incurre en los errores de realizar esta labor de manera intuitiva o con parámetros de selección que no son los adecuados para que el proceso sea exitoso, esto muchas veces se ve reflejado en mayores costos al aumentar la rotación de personal que podría haber sido escogido adecuadamente si se le prestara mayor atención a los detalles como las competencias que son los que hacen la diferencia.

Probablemente en la actualidad existan más herramientas que en el pasado, gracias a la proliferación de tecnologías electrónicas. Herramientas online facilitan

algunos procedimientos operativos, además de que en las redes sociales queda un registro que puede servir para ampliar la información que se tiene de las personas, dentro de las restricciones legales que tales prácticas demandan respecto de la privacidad de la información personal. Sin embargo, la trayectoria del seleccionador sigue siendo otro aspecto determinante al momento de reclutar y seleccionar perfiles, además de los archivos históricos que las empresas crean a lo largo de su historia, como lo mencionan Fernández, Juvinao y Solano (2016)

No se discute la experiencia que pueden tener quienes a través del tiempo han logrado sacar adelante proyectos exitosos, sin embargo, la preparación adecuada es requerida, con el fin de llevar a cabo la aplicación de técnicas y modelos estructurados por profesionales conocedores de los parámetros que requieren ser tenidos en cuenta para efectuar procesos de selección más rigurosos que permitan verse reflejados en la calidad y mejor servicio de la empresa los frutos de este valor agregado.

Entre menos informalidad exista en los procesos de gestión del talento humano mayor será la posibilidad de que los resultados sean satisfactorios, ya que el establecer controles, estándares, requisitos y habilidades se puede ponderar los resultados de múltiples factores que ayudan a tomar mejores decisiones. en este punto cobra importancia el cumplimiento de requisitos legales (Castro, Barrientos, Sosa, Hernández, García, & Díaz, 2016), como quiera que cada persona que se vincula a una empresa trae consigo todo su historial en temas como salud, pensiones, educación, actividad física, además de que también incide en algunos de esos aspectos de los miembros de su familia.

No es fácil innovar en el campo de la gestión del talento humano ya que son pocos los que se atreven a proponer y romper paradigmas, el reto está en tener una mirada diferente a las tradicionales propuestas y modelos sin perder lo ya avanzado en este campo por autores que han dejado las bases establecidas para seguir profundizando más detalladamente en cada una de las etapas del proceso. Sin embargo, siempre debe prevalecer la visión estratégica, como lo sugieren

Calderón & Naranjo (2002), de manera que las empresas no solamente se acuerden de las áreas de talento humano el día que hay que pagar la nómina o vincular a un nuevo empleado, sino que tengan en cuenta todas las acciones que las empresas deben adelantar de forma continua para generar una relación que asegure la prevalencia de un clima organizacional sano, para beneficio tanto de las empresas como de los empleados.

Así mismo la evolución tecnológica que ha permitido la globalización ha llevado a que los procesos de gestión de talento humano se deshumanicen, encausados a un nivel de practicidad donde reina la tecnocracia en la cual las personas son un número o código y se pierde el contacto personal y directo con las personas.

En el ámbito de los recursos humanos se debe empezar por desarrollar el perfil de los líderes y profesionales encargados de esta área antes de delegarles la responsabilidad de efectuar reclutamiento y selección, así se podrán adquirir competencias para buscar competencias en otros, de igual manera estas habilidades permitirán orientar los esfuerzos del área de recursos humanos hacia lo que la organización requiera.

Para que el sistema de gestión del talento humano funcione correctamente y tenga en cuenta todas las dimensiones que esperan tanto las empresas como las personas, resulta determinante el diseño y la administración de los indicadores a los que se refieren Calderón & Naranjo (2002), indicadores que deben interconectarse con el desempeño de los demás indicadores de las empresas, pues al fin y al cabo las empresas no son otra cosa que el reflejo del desempeño de los funcionarios.

También se observó en el trabajo que ha habido una evolución o actualización del modelo de selección y gestión por competencias (Solano & Smith, 2017); esto implica que las personas que se encargan de los procesos de selección y, a partir de ahí, de desarrollo de personal, sean conscientes de que los funcionarios actuales de las empresas requieren acceder a espacios formativos que les ayuden

a fortalecer esas competencias, las cuales necesariamente se pueden desactualizar por el simple paso del tiempo, con lo cual no solamente pierden los funcionarios sino también las empresas. Aspecto especialmente destacado en la Actualidad es la gestión del conocimiento (Hecklau, Galeitzke, Flachs, & Kohl, 2016), como una expresión que hace parte de la gestión por competencias.

Además, la virtualidad en el trabajo probablemente se vuelva una tendencia creciente, especialmente en los cargos administrativos y en empresas de servicios, que no necesariamente requieren la presencia física de operarios en plantas de producción. En un entorno como ese, resultan oportunos los hallazgos de Małachowski y Korytkowski (2016) con el fin de que las empresas tengan en cuenta la importancia que los empleados le otorgan a la independencia de tiempo y lugar que caracteriza a esa modalidad de trabajo.

Teniendo en cuenta la crisis que a nivel mundial se ha producido en el año 2020 como consecuencia de la pandemia de coronavirus que obligó a que millones de empresas establecieran sistemas de trabajo a distancia para los empleados de las áreas administrativas y para empresas que pueden operar a través de Internet, el uso de herramientas basadas en las tic, la autodisciplina y la responsabilidad necesarias para mantener niveles de producción desde los hogares se han convertido en factores críticos a tener en cuenta en los procesos de selección.

Otra consecuencia que también se deriva de la crisis del covid 19 ha sido la necesidad de fortalecer los procesos de selección a través de ambientes mediados por las tecnologías. Estas tecnologías deben adaptarse para que los entrevistadores aprendan a evaluar el comportamiento y el desempeño de los entrevistados, a pesar de no tenerlos enfrente, sentados en su oficina.

Aún se desconocen las consecuencias específicas que esta crisis ocasionará en el campo laboral, pues al fin y al cabo en muchos países aun los empleados no han podido retornar a sus oficinas y seguramente no lo harán hasta bien avanzado el segundo semestre de 2020. Probablemente cuando pasen los años, las

consecuencias serán menos traumáticas de lo que han sido hasta ahora; sin embargo, las empresas deben prever que situaciones similares se presenten en el futuro y deben, por lo tanto, identificar estrategias que permitan mitigar los efectos en los procesos de selección y reclutamiento. Al fin y al cabo, las empresas deben seguir operando a pesar de este tipo de eventualidades, si es que quieren sostenerse en el mercado, por lo que se trata de un tema que no se consideró al comienzo de este trabajo y que debe ser objeto de investigaciones futuras.

Cada organización considera que la adaptación efectuada para gestionar su recurso humano es la mejor versión posible para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, ya que es la que sienten, se ajusta a sus requerimientos, sin embargo, no existen evaluaciones, análisis o estudios detallados por áreas, sectores o regiones que permitan determinar ese impacto.

6.3. Futuras líneas de investigación en el área de la gestión del talento humano en los procesos de Reclutamiento y selección

Es claro que hay falencias de investigación en las áreas de talento humano y en especial en los procesos de selección, debido principalmente a que se han concentrado en aspectos muy básicos como el desarrollo del proceso o los modelos más populares sobre la selección.

Sin embargo, debido a que la gestión por competencias es uno de los más populares y de los que más literatura se encuentra, es necesario profundizar un poco más en aspectos de este como las competencias personales que son las que marcan la diferencia en los procesos de selección.

Es necesario ampliar las líneas de investigación hacia áreas específicas, debido a que en cada una de ellas se requiere un tipo muy especial de empleados no solo por sus competencias profesionales sino personales, lo cual obliga pensar en aspectos como el tipo de cliente al que se enfoca la empresa, los servicios que se brindan y hasta la región en la que se ubica.

Es decir que una línea de investigación que debe seguirse, es aquella que permita establecer la influencia de factores externos de la organización en las competencias que deben tener sus nuevas contrataciones, es decir cómo pueden influir estas competencias de tipo personal en un mejor aprovechamiento de las condiciones de la empresa, pero no las internas sino aquellas como el tipo de clientes o la región del país.

Otra línea de investigación puede enfocarse en los procesos internos de selección y el aprovechamiento de las ventajas que este tipo de procesos genera para los empleados y la empresa en general, y como contrarrestar los posibles efectos negativos.

Las líneas de investigación a futuro deben ser más específicas y centradas en las etapas del proceso de selección, bien sea las entrevistas o las pruebas, aplicando para este tipo de etapas modelos matemáticos y de tipo matricial que permitan organizar la información recaudada que posibilite brindar mayor orden, y deja de lado que se puedan presentar factores externos que influyan en la decisión.

La producción nacional en gerencia de recursos humanos enfocado a los procesos de reclutamiento y selección de personal, tradicionalmente ha tenido tendencia a la empresa privada, sin embargo, existe carencia en la producción enfocada a las PYMES y al sector público ya que es allí donde las limitaciones son más evidentes en recursos, conocimiento del tema y voluntad de los directivos para llevarlo a cabo.

Por otra parte, se evidencia déficit en estudios que abonen el camino hacia una transformación cultural a nivel estratégico con tendencia al desarrollo del ser

humano y sus capacidades como parte de su plan de vida que le permita desarrollarse integralmente en el ámbito laboral y personal, donde las prioridades se reorienten de únicamente los procesos productivos y operacionales a un modelo que permita la gestión del talento humano desde su reclutamiento y selección pasando por todo el ciclo que permite finalmente la contratación.

Adicionalmente, se percibe que es requerido profundizar en el conocimiento de las nuevas fuentes de reclutamiento que ofrecen el internet y las redes sociales, ya que estas tecnologías permiten ampliar el espectro de posibilidades para reclutar y a la vez rompen los paradigmas tradicionales de las hojas de vida y los recomendados potencializando las posibilidades de encontrar a los trabajadores más calificados y competentes.

Referencias bibliográficas

Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review, 29(1)*, 1-13.

Albadan, J., Gaona, P., Montenegro, C., Gonzalez, R., & Herrera, E. (2018). Fuzzy logic models for non-programmed decision-making in personnel selection processes based on gamification. *Informatica, 29(1)*, 1-20.

Ali, R., Nikolić, M., & Zahra, A. (2017). Personnel selection using group fuzzy AHP and SAW methods. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), 7(1)*, 3-10.

Alonso, M., Vásquez, M., Dujarríc, G., Díaz, N., & Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico A en gestión de recursos humanos. *Revista Wímb lu revista electrónica de estudiantes Esc. de psicología*, 19-37.

Arévalo, J., Bayona, R., & Rico, D. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas, 25(37)*, 15-24.

Báez, E., Zambrano, S., & Márquez, O. (2018). *Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá.* From bdbiblioteca.universidadean.edu.co: httpsd://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/coview/853501694/fulltextPDF/895A3967006844F6PQ/1?accountid=34925

Beltrán, O. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista colombiana de gastroenterología, 20(1)*, 60-69.

Brenner, F., Ortner, T., & Fay, D. (2016). Asynchronous video interviewing as a new technology in personnel selection: The applicant's point of view. *Frontiers in psychology*, 8-63.

Cabrera, Y., Bello, R., & Nowe, A. (2018). A new method for personnel selection based on ranking aggregation using a reinforcement learning approach. *Computación y Sistemas, 22(2)*, 537–546.

Calderón, G., & Naranjo, J. (2002). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar, 14(23)*, 79-97.

Calderón, G., Acosta, D., & Gallego, J. (2017). Tendencias en los métodos de selección de personal en las empresas de la ciudad de Medellín. *Revista CIES Escolme, 8(02)*, 131-141.

Canós, L., Casasús, T., Lara, T., Liern, V., & Pérez, J. (2008). *Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias.* From unirioja.es: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2888321

Cantala, D., & Sempere, J. (2015). *Un enfoque de diseño de mercados para la selección de personal del Instituto Nacional Electoral en México.* From scielo.org.mx: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72022015000100075

Cariño, M., & Monteforte, M. (2018). Las minas marinas del Golfo de California: del extractivismo a la sustentabilidad. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad, 39(153)*, 11-39.

Castro, P., Barrientos, M., Sosa, E. G., Hernández, R., García, J., & Díaz, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales/Recruitment and social networks. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 6(12)*, 60-76.

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión, (33)*, 140-161.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.* Bogotá: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Selección de personal. Gestion del Talento Humano.* México, D. F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos.* Los Ángeles: McGraw Hill.

Díaz, C., Aguilera, R., & Guillén, N. (2014). *Lógica difusa vs. modelo de regresión múltiple para la seleccion de personal.* From scielo.conicyt.cl: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052014000400010

Díaz, F., & Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida.* From researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Bretones/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida/links/5b6abaa2a6fdcc87df6d91f6/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-y-acogida.pdf

Duque, J., García, M., & Hurtado, A. (2017). *Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales. Un estudio empírico con empleados del nivel administrativo.* From bdbiblioteca.universidadean.edu.co.

Estudillo, E. (2019). El Impacto del Perfil Académico de los Directivos en la Gestión del Talento Humano en las mypes. *Revista Relayn-Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica, 3(2)*, 36-45.

Fernández, D., Juvinao, D., & Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC, 37(1)*, 63-80.

Geven, S., Jonsson, J., & van Tubergen, F. (2017). Gender differences in resistance to schooling: The role of dynamic peer-influence and selection processes. *Journal of youth and adolescence, 46(12)*, 2421-2445.

Gómez, .. I., Galeano, H., & Jaramillo, D. (2015). *El estado del arte: una revisión documental.* Bogotá: Universidad del Rosario.

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp, 54(1)*, 1-6.

Heidary, J., Beheshti, E., Vanaki, A., & Firoozfar, H. (2018). Competency-based IT personnel selection using a hybrid SWARA and ARAS-G methodology. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 28(1)*, 5-16.

Hensvik, L., & Skans, O. (2016). Social networks, employee selection, and labor market outcomes. *Journal of Labor Economics, 34(4)*, 825-867.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación.* Bogotá: McGraw Hill.

Hernández, B. (2012). *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas.* From scielo.org.co: http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n31/v15n31a8.pdf

Hernández, L., Liquidano, M., & Silva, M. (2014). *Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y Linkedln.* From unirioja.es: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025686

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* México:: McGraw-Hill.

Herschberg, C., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2018). Precarious postdocs: A comparative study on recruitment and selection of early-career researchers. *Scandinavian Journal of Management, 34(4)*, 303-310.

Hivert, M., Arena, R., Forman, D., Kris-Etherton, P., McBride, P., Pate, R., et al. (2016). Medical training to achieve competency in lifestyle counseling: an essential foundation for prevention and treatment of cardiovascular diseases and other chronic medical conditions: a scientific statement from the American Heart Association. *Circulation*, 308-327.

Jácome, R., Canós, L., & Boñon, A. (2016). *Proceso de selección flexible por competencias aplicado al puesto de Dircom.* From reserachgate.net: https://www.researchgate.et/publication/332150815_Proceso_de_seleccion_flexible_por_competencias_aplicado_al_puesto_de_Dircom(link/5ca36b05458515f7851d7c68/d

Jones, A. (2018). The influence of shape and colour cue classes on facial health perception. *Evolution and Human Behavior, 39(1)*, 19-29.

Kumar, R. (2019). *The use of personality testing in personnel selection.* From scholarship.claremont.edu: https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2038

Madrigal, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y sociedad, 42(1)*, 111-124.

Małachowski, B., & Korytkowski, P. (2016). Competence-based performance model of multi-skilled workers. *Computers & Industrial Engineering, 91*, 165-177.

Martínez, J., & Martínez, E. (2010). *Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación.* From rcientificas.uninorte.edu.co.

Medina, A., Delgado, A., & Lavado, P. (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).* From universidadean.edu.co: https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1032809319/fulltextPDF/895A3967006844F6PQ/21?accountid=34925

Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial, 34(1)*, 2-11.

Monagas, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial, 33(2)*, 142-150.

Montoya, L. (2008). *Nuevo modelo de reclutamiento y selección basado en competencias.* México: Bolsa Universitaria de Trabajo Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Moreno, J., Macías, J., & Uribe, J. (2018). Atributos que empresarios en Antioquia valoran en funcionanrios de nivel directivo. *Pensamiento y gestión*, 26-57.

Mosocoso, S., & Salgado, J. (2004). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo, 29(1)*, 16-24.

Murillo, C. (2016). *El talento humano y su influencia en la productividad socio económica en la empresa camaronera klinbac.* Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.

Naim, M., & Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 7-20.

Naranjo, R. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia).* From redalyc.org.: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005

Nocua, A. (2013). *Desafíos frente al fortalecimiento del talento humano para al aprovechamiento de las tecnologías de la Información y las comunicaciones TIC.* From redalyc. org.: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=121030106012

Ochoa, D. (2018). *El desarrollo de competencias laborales: una estrategia clave para el crecimiento de la productividad en la organización.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Ozdemir, Y., Nalbant, K., & Basligil, H. (2017). Evaluation of personnel selection criteria using Consistent Fuzzy Preference Relations. *International Journal of Management Science, 4(6)*, 76-81.

Pacuk, A., Sankowski, P., Węgrzycki, K., Witkowski, A., & Wygocki, P. (2016). RecSys Challenge 2016: job recommendations based on preselection of offers and gradient boosting. *Proceedings of the Recommender Systems Challenge*, 1-14.

Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento global, 3(1)*, 50-55.

Peña, P., & Santos, L. (2016). Identificación de necesidades de capital humano para el desarrollo de la apuesta productiva cacao del departamento del Caquetá en el año 2019. *Sotavento*, 66-84.

Peña, S. (2017). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocios 2(1)*, 121-144.

Pérez, R. (2014). *Una relación desequilibrada: La selección de personal en tiempos de crisis.* From methaodos.org.

Punitavathi, D., Shinu, V., K. S., & SP, V. P. (2018). Online Job and Candidate Recommendation System. *International Research Journal of Multidisciplinary Technovation, 1(2)*, 84-89.

Quintero, J. (2010). *Competencias laborales: Aproximación al estado del arte y su concepto.* From revistas.unimagdalena.edu.co: http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/duazary/article/download/1697/1155/

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica, 30(6)*, 167-176.

Restrepo, L., Ladino A., & Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica, XIV*(39), 286-291.

Riascos, J. (2010). *Herramintas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Cuadernos de administración.* From scielo.org.co: http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf?__hstc=17859942.1bb630f9cde2cb5f07430159d50a3c91.1533772800103.1533772800104.1533772800105.1&__hssc=1

Rodríguez, C. (2015). *Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana.* From revistas.usi.edu.pe: http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/81/176

Saiz, C. (2016). *Reclutamiento 2.0: Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento.* Cantabria: Universidad de Cantabria.

Sánchez, J. (2005). *Estrategias y Sistemas de Información en los procesos de contratación y reestructuración de plantillas: una aproximación a la realidad española.* Alicante, Expaña: Universidad de Alicante.

Sarria, M., Fonseca, G., & Bocanegra, C. (2017). *Modelo metodológico de implementacion de lean manufacturing.* From redalyc.org.: http://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20654574004/index.html

Sarria, M., Fonseca, G., & Bocanegra, C. (2017). Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing. *Revista EAN, (83)*, 51-71.

Shamil, N. (2001). *People & organizational management in construction.* Londres.

Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior, 100*, 67-77.

Solano, A., & Smith, V. (2017). *Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal.* From scielo.org.co: http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v16n1/1657-9267-rups-16-01-00208.pdf

Srikanth, H., Cashman, M., & Cohen, M. (2016). Test case prioritization of build acceptance tests for an enterprise cloud application: An industrial case study. *Journal of Systems and Software, 119*, 122-135.

Stanujkic, D., Popovic, G., & Brzakovic, M. (2018). An approach to personnel selection in the IT industry based on the EDAS method. *Transformations in Business & Economics, 17(2)*, 32-44.

Świątek, A. (2016). From a Simple Testing Tool to Advanced Computer-based MLAT Test: A Century of Aptitude Testing. *Anglica Wratislaviensia, 54*, 127-150.

Tabachnik, P. (2019). Benefits and disadvantages of recruitment in the employment of ukraine. *Social Law, (2)*, 207-219.

Tabares, H., Monsalve, D., & Diez, D. (2012). *Modelo de sistema experto para la selección de personal docente universitario.* From scielo.org.co: http://www.scielo.org.co/pdf/teclo/n30/n30a04.pdf

Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias.* Barranquilla: Universidad del Norte.

Torres, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 6(2)*, 4-9.

Torres, L. (2020). *Lineamientos conceptuales para la formación desde el ciclo de desarrollo humano de los colaboradores en las empresas.* Medellín: Universidad de Antioquia.

Urosevic, S., Karabasevic, D., Stanujkic, D., & Maksimovic, M. (2017). an approach to personnel selection in the tourism industry based on the Swara and the Waspas methods. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 5-15.

Van De Mieroop, D., & Schnurr, S. (2018). Candidates' humour and the construction of co-membership in job interviews. *Language & Communication, 61*, 35-45.

Vargas, A., Ramírez, J., Roldán, A., & Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las

organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico), 3(1)*, 116-122.

Veintimilla, I., & Velásquez, P. (2017). *Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial para instituciones financieras.* From https://revista.redipe.org/index.php/1/article/download/217/214/.

Wiedemann, A., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2019). Integrating Development and Operations in Cross-Functional Teams-Toward a DevOps Competency Model. *Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference*, 14-19.

Zayas, P. (2010). *Experiencias de la selección de directivos perspectivos en el turismo empleando una modalidad de cursos de formación en centro de evaluación (assessment center) basado en las competencias. turismo y desarrollo local,.* Holguín, Cuba: Universidad de Holguín.

Anexo. Datos Bibliográficos

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
1	Proceso de selección flexible por competencias aplicado al puesto de dircom	Rita Jácome López, Lourdes Canós Darós, Alexis Jacobo Boñón Gomis	2016	España	Fórum Empresarial	Dialnet
2	Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial para instituciones financieras	Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz, Pablo Andrés Velásquez Beltrán,	2017	Ecuador	Revista Boletín Redipe	Revista Boletín Redipe
3	Un nuevo modelo de reclutamiento y selección basado en competencias: la bolsa universitaria de trabajo u.n.a.m.	Laura Patricia Montoya Jiménez	2008	México	UNAM	Unam
4	Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos	Maydel Fernández Alonso Maydeé Vázquez Padilla Gabriela María Dujarríc Bermúdez Nadir Díaz Simón Hansel Soto Hernández	2015		Revista Wimblu	Dialnet
5	El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de barranquilla (colombia)	Rodrigo Naranjo Arango	2012	Colombia	Pensamiento Y Gestión	Pensamiento Y Gestión
6	Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo	Luz Stella Restrepo, Ana Milena Ladino,	2008	Colombia	Scientia Et Technica	Scientia Et Technica

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
	de la organización	Diana Carolina Orozco				
7	Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de lima metropolitana	Juan C. Rodríguez	2015	Perú	Propósitos Y Representaciones	Dialnet
8	Un enfoque de diseño de mercados para la selección de personal del instituto nacional electoral en méxico	David Cantala, Jaume Sempere	2014	México	Estudios Económicos	Estudios Económicos
9	Modelo de sistema experto para la selección de personal docente universitario	Héctor A. Tabares, Ospina Duvan A. Monsalve Llano, Daniel Diez Gomez	2012	Colombia	tecno Lógicas	Tecno. Lógicas
10	Lógica difusa vs. modelo de regresión múltiple para la selección de personal	Carlos A. Díaz Contreras, Alejandra Aguilera Rojas, Nathaly Guillén Barrientos	2012	Chile	Ingeiare. Revista Chilena De Ingeniería	Ingeniare. Revista Chilena De Ingeniería
11	Desarrollo de sistema web de reclutamiento y selección y de directivos por competencias mediante php codeigniter 3.0	Cristian L. Vidal, Leopoldo L. López, Juan A. Rojas, Moyra M. Castro	2017	Chile	Información Tecnológica	Información Tecnológica
12	Procesos de reclutamiento y las redes sociales	Patricia Eugenia García Castro, Maria Laura Gatica Barrientos, Emma Rosa Cruz Sosa, Kathia Luis Gatica, Rubí Del Rosario Vargas Hernández, Jesús Hernández	2016	México	Rrevista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo	Redalyc

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
		García, Virginia Araceli Ramos Velázquez, Dulce María Macías Díaz				
13	Reclutamiento y selección a través de las redes sociales facebook y linkedin (análisis preliminar)	Luis Humberto Hernández Díaz, Dra. Ma. Del Carmen Liquidano Rodríguez, Dra. María De Los Ángeles Silva Olvera	2014	México	Revisa Oikos	Dialnet
14	Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos	Cynthia Alejandra Rueda Contreras, Karla Paola Jiménez Almaguer, Yesenia Sánchez Tovar	2015	Colombia	Ad-Miniser	Scielo
15	Un enfoque de diseño de mercados para la selección de personal del instituto nacional electoral en méxico	David Cantala Jaume Sempere	2015	México	Estudios Económicos	Scielo
16	Influencia del modelo burocrático clientelar en el proceso de captación del personal académico	Morela Pereira Burgos, Lilia Pereira De Homes, María Gabriela Díaz Nava	2006	Venezuela	Gaceta Laboral	Scielo
17	Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en organizaciones colombianas	Ninfa Del Carmen Vega Monsalve, Adriana María Pinzón Salgado Claudia Milena Álvarez Giraldo, Héctor Mauricio Serna Gómez	2014	Colombia	Ad-Miniser	Ad-minister

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
18	La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas	Blanca Yenny Hernández Sánchez	2012	Colombia	semestre Económico	Scielo
19	Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis	Rubén J. Pérez Redondo	2014	España	Methaodos. Revista De Ciencias Sociales	Methaodos.revista De Ciencias Sociales
20	Los instrumentos de selección de personal en la empresa deportiva	Antonio J. Monroy Antón, Bárbara Rodríguez Rodríguez	2014	N. E.	Revista Internacional Del Mundo Eeconómico Y Del Derecho	Revista Internacional Del Mundo Económico Y Del Der Echo
21	Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias	Peña, S.	2005	México	Innovaciones De Negocios	Uanl
22	La programación neuro-lingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección	Gilma Álamo Sánchez, Yuhane Sangronis	2008	Venezuela	Orbis	Orbis
23	Gestión de recursos humanos:enfoque sistémico en una perspectiva global	José Luis Perea	2006	Perú	Revista De Investigación En Psicología	Revista De Investigación En Psicología
24	Selección de personal por competencias para la gestion del talento humano	Sempertegui Ruiz, Henry	2015	Perú	Horizonte Empresarial	Horizonte Empresarial
25	Selección de personal y gru pos contracultu rales. la mirada por parte de una muestra de evaluadores en selección de personal del área metropolitana de caracas	Dimas Sulbarán	2009	Venezuela	Psicología - Segunda Época	Psicología - Segunda Época
26	Utilidad de los criterios compuestos y múltiples mediante eficacia discriminativa en selección de personal	Mariano García Izquierdo, Antonio León García Izquierdo	2005	España	Facultad De Psicología	Facultad De Psicología
27	Selección de personal por competencias en las empresas de servicios	Mauricio Pérez Perales	2014	Colombia	Aglala	Aglala
28	La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos	Mª Jesús Moreno Domínguez, Yolanda	2004	Colombia	Revista De Empresa	Revista De Empresa

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
	humanos en la sociedad del conocimiento	Pelayo Díaz, Alfonso Vargas Sánchez				
29	La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional	López Gumucio J. Ricardo	2010	Bolivia	Perspectivas	Redalyc
30	Reclutamiento y selección de personal y acogida	Francisco Diaz Bretones, A. Rodríguez	2008	España	Recursos Humanos	Research Gate
31	Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos	Maydel Fernández Alonso, Maydée Vásquez Padilla, Gabriela María Dujarríc Bermúdez, Nadir Díaz Simón, Hansel Soto Hernández	2015		wimblu	Escuela De Psicología
32	Selección de recursos humanos por competencias en las ad ministraciones públicas: evidencias basadas en la investigación	Jesús F. Salgado	S. F	España	selección De Recursos Humanos Por Competencias	Selección De Recursos Humanos Por Competencias
33	Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas	Santiago Agreda Arteaga	2016	Colombia	Boletíhn Informativo C.E.I	Boletín Informativo C.e.i
34	Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias	Lourdes Canós Darós, Trinidad Casasús Estellés, Tomás Lara Mora, Vicente Liern Carrión, Juan Carlos Pérez Cantó	2008	España	Revista Electrónica De Comunicaciones Y Trabajos De Asepuma	Dialnet
35	El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos	Armando J. Camejo	2008	Venezuela	Entelequia. Revista Interdisciplinar	Research Gate

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
36	Herramientas tic como apoyo a la gestión del talento humano	Sandra Cristina Riascos Erazo	2011	Colombia	Cuadernos De Administración	Scielo
37	Aplicación de herramientas de tecnologia wed 2.0, como apoyo en el proceso de reclutamiento y seleción de talento humano	Evelyn Carolina Herrera Alarcon		Ecuador	Escuela Politécncia Del Ejército	Escuela Politecnica Del Ejercito
38	Tendencias en los métodos de selección de personal en las empresas de la ciudad de medellín	Gloria Elena Calderón Román, Daniela Acosta Palacio, Juvenal Antonio Gallego Botero	2017	Colombia	Cies Escolme	Cies Escolme
39	Redes sociales como fuente de reclutamiento para las á reas de recursos humanos	Nelly Rose Tumbaco Bourne	2018	Ecuador	trabajos Finales De Maestria	Uees
40	Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ong para la discapacidad fundación cuesta holguín	Varna Hernández Junco, Nadia Verónica Santa María Naranjo	2018	Ecuador	Ecociencia	Pro Quest
41	Selección del talento humano frente a la calidad de los servicios de salud en las empresas sociales del estado del departamento de sucre	María Nelly Flórez Rodríguez	2016	Colombia	Clio América	Pro Quest
42	Gestión de recursos humanos en la empresa social	Catalina Nicolás Martínez, Alicia María Rubio Bañón	2015	España	Universia Business Review	Pro Quest
43	Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas	José Gregorio Arévalo Ascanio, Ramón Armando Bayona Trillos, Dewar Willmer Rico Bautista	2017	Colombia	Ciencias Estratégicas	Pro Quest
44	Influencia de los estereotipos de género en el área contable en las grandes empresas de medellín	Diana Patricia Giraldo Zuluaga, Erika Marcela	2011	Colombia	Contaduría Universidad De Antioquia	Pro Quest

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
		Jaramillo Vélez, Yodi Nailen Torres Chavarriaga, Luis Fernando Gómez Montoya				
45	Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: un estudio experimental	Angela Solano Gómez, Vanessa Smith Castro	2017	Colombia	Universitas Psychologica	Pro Quest
46	Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de tunja	Diana Cristina Rodríguez Moreno, Pilar Nathaly Granados Ávila, Sandra Viviana Velandia Rodríguez	2015	Colombia	Criterio Lib	Pro Quest
47	Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la universidad nacional de colombia	Beatriz Sánchez Herrera, Iván Alonso Montoya, Luz Alexandra Montoya	2013	Colombia	Innovar	Pro Quest
48	Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en cuba	Alexander Sánchez Rodríguez, Rodobaldo Martínez Vivar, Javier Moreno Lázaro	2017	Cuba	Innovar	Pro Quest
49	Atrayendo talento: estrategias de movilidad de los profesionales altamente cualificados en españa	Ana M. González Ramos	2011	España	Sociología Y Tecnociencia	Pro Quest
50	Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en organizaciones colombianas	Ninfa Del Carmen Vega Monsalve, Adriana María Pinzón Salgado, Claudia Milena Álvarez Giraldo, Héctor Mauricio	2014	Colombia	Ad-Miniser	Pro Quest

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
		Serna Gómez.				
51	La consultoría de gestión humana en empresas medianas	Esteban López Zapata, Claudia Inés Sepúlveda Rivillas, Henry Antonio Arenas Cardona	2010	Colombia	Estudios Gerenciales	Pro Quest
52	Capturando la cultura: tres aportes de la antropología a la selección de personal	Sergio Morales Inga, Oswaldo Morales Tristán	2018	Argentina	Palermo Business Review	Pro Quest
53	Prácticas de gestión humana. observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de boyacá	Efrén Báez Conde, Sandra Milena Zambrano Vargas, Olga Rocío Márquez Moreno	2018	Colombia	Encuentros	Pro Quest
54	Nuevos paradigmas en gestión humana	Henry Ospina Jiménez	2010	Colombia	Revista Ciencias Estratégicas	Pro Quest
55	Linkedin para seleccionar y captar talento: análisis del uso de linkedin como herramienta de employer branding	Carmen Costa Sánchez, Juan Manuel Corbacho Valencia	2015	España	Prisma Social	Pro Quest
56	Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo	José Luis Duque Ceballos, Mónica García Solarte, Andrea Hurtado Ayala	2017	Colombia	Estudios Gerenciales	Pro Quest
57	Utilizar las tecnologías para potenciar las habilidades sociales y comunicativas	Marta Abanades Sánchez	2014	España	Historia Y Comunicación Soscial	Pro Quest
58	Competencias laborales aproximación al estado del arte y su concepto	Johana Quintero Teller	2010	Colombia	Duazary	Pro Quest
59	Gestion porcompetencias en instituciones	Salvador Vivas	2011	España	Estudios	Pro Quest

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
	sanitarias: claves de la dirección de recursos humanos en la comunidad	López, Rafael Fernández Guerrero			Gerenciales	
60	Atributos que empresarios en antioquia valoran en funcionarios de nivel directivo	Jaime Baby Moreno, John Fernando Macías Prada, Juan Fernando uribe Arango	2018	Colombia	Pensamiento Y Gestión	Pro Quest
61	Análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial	Yeisson Diego Tamayo, Édgar Agudelo Lopez	2015	Colombia	Methaodos. Revista De Ciencias Sociales	Pro Quest
62	Marco ontológico para la gestión de perfiles de cargos basada en competencias laborales	Franklin Sandoval Sucre, Doris Pernalete Chirinos	2017	España	Gecontec	Pro Quest
63	Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas	Diana Cristina Rodríguez Moreno	2012	Colombia	Apuntes Del Cenes	Pro Quest
64	El proceso de inserción laboral: implicaciones educativas para la mejora de la empleabilidad	Francisco Miguel M Artínez Rodríguez	2009	España	Revista Complutense De Educación	Pro Quest
65	Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento	Carlos Macías Gelabert, Allan Aguilera Martinez	2012	Colombia	Estudios Gerenciales	Pro Quest
66	El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de barranquilla (colombia)	Rodrigo Naranjo Arango	2012	Colombia	Pensamiento Y Gestión	Pro Quest
67	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)	Aida Florencia Medina Lorza, Ana María Delgado Ortega, Paola Andrea Lavado Alvarado	2012	Colombia	Estudios Gerenciales	Pro Quest
68	Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y	Beatriz Sánchez	2013	Colombia	Innovar	Pro Quest

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
	estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la universidad nacional de colombia	Herrera, Iván Alonso Montoya, Luz Alexandra Montoya				
69	Capturando la cultura: tres aportes de la antropología a la selección de personal	Sergio Morales Inga, Oswaldo Morales Tristán	2018	Argentina	Palermo Business Review	Pro Quest
70	Estudios gerenciales fecha de recepción: 10-03-2009 fecha de aceptación: 13-04-2010 fecha de corrección: 24-08-2009 la calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. algunas evidencias/ indicadores asociados	Josué Bonilla García	2010	Colombia	Estudios Gerenciales	Pro Quest
71	Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI	Denise Caroline Argüelles	2011	Colombia	Escuela De Administración De Negocios	Redalyc
72	La culpa es de la vaca para líderes: parábolas, anécdotas y reflexiones para cambiar el mundo	Denise Caroline Argüelles	2014	Colombia	Escuela De Administración De Negocios	Redalyc
73	Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing	Mónica Patricia Sarria Yépez, Guillermo Alberto Fonseca Villamarín, Claudia Cristina Bocanegra Herrera	2017	Colombia	Escuela De Administración De Negocios	Redalyc
74	Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas	Roberto Flores Leal, Mohammad Badii, José Luis Abreu Quintero	2008	México	Daena: International Journal Of Good Science	Daena: International Journal Of Good Conscience.
75	Estereotipos de género y valores sobre el trabajo entre los estudiantes españoles	Marifé Sánchez García, Magdalena Suárez Ortega, Nuria Manzano Soto,	2011	España	Revista De Educación	

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
		Laura Oliveros Martín-Varés, Sara Lozano Santiago, Belén Fernández D'Andrea, Beatriz Malik Liévano				
76	La importancia del procesos de selección de personal y vinculación en empresas	Victor Manuel Camargo Cadena	2014	Colombia	universidad Militar Nueva Granada	Universidad Militar Nueva Granada
77	Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. una reflexión desde la gerencia del talento humano en colombia	Orlando E. Contreras, Ivanhoe Rozo Rojas	2015	Colombia	El Sevier	Sciencedirect
78	Rediseñando la alta administración de la empresa: revolución del equipo y preparación para controles gerenciales	Luciane Reginato, Edgardcornacchione, Marilu Núñez Palomino	2015	Brazil	El Sevier	Sciencedirect
79	Experiencias de la selección de directivos perspectivos en el turismo empleando un a modalidad de cursos de formación en centro de evaluación (assessment center) basado en las competencias	Pedro Manuel Zayas Agüero	2010	Cuba	Revista De Investigación En Turismo Y Desarrollo Local	Ebsco
80	El assessment center: una evaluación más estratégica del talento	Juan Antonio Pérez	2009	N. E.	Debates IESA	Ebsco
81	Los assessment center: una metodología para evaluar directivos	Geli Pautt Torres	2014	N. E.	Revista De Estudios Avanzados En Liderazgo	Ebsco
82	Elaboración de perfiles de cargo por competencias del proceso de animación hotelera	Azucena González Verde, Yelenis Pulgarón Leicea	2017	Cuba	Retos Turísticos	Ebsco
83	Desarrollo de sistema web de reclutamiento y selección y de directivos por competencias mediante php codeigniter 3.0	Cristian L. Vidal, Leopoldo L. López, Juan A. Rojas,	2017	Chile	Información Tecnológica	Ebsco

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
		Moyra M. Castro				
84	Breves disquisiciones teóricas en torno al tema capital humano y eficiencia organizativa	Francisco Ganga Contreras, Aldo Cassinelli Capurro, Gustavo Díaz Santis, Silvia A. Maluk	2016	Venezuela	Gaceta Laboral	Ebsco
85	Capital humano: una visión desde la teoría crítica	Duvan Emilio Ramírez Ospina	2015	Brazil	Cuadernos Ebape BR	Ebsco
86	Cambio tecnológico y capital humano: contrapeso entre evolución y depreciación	Santiago Humberto Londoño Restrepo, Jovany Sepúlveda Aguirre, Camilo Andrés Echeverri Gutiérrez, Luis Fernando Garcés Giraldo	2018	Colombia	utopia Y Praxis Latinoamericana	Ebsco
87	Perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades	Lizmary Ricardo Herrera, Reynaldo Ve Lázquez Zaldívar, Ana De Lourdes Torralbas Blázquez	2018	Cuba	Ingeniería Industrial	Ebsco
88	La humanización y su impacto en el sistema de gestión de la calidad del hospital de Fontibón en Bogotá	Ericka Trinidad Gaitan Gelvez, Sonia Luz Flores Gutiérrez	2014	Colombia	signos	Ebsco
89	La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces	Merlin Patricia Grueso Hinestroza	2009	Colombia	Cuadernos De Administración	Ebsco
90	Efectos de las prácticas de gestión humana en la producción de las subjetividades laborales	Néstor Raúl Porras Velásquez, Laura Camila Parra D'aleman	2018	Colombia	Perspectivas En Psicología: Revista De Psicología Y Ciencias Afines	Ebsco
91	Entendiendo las generaciones: una revisión del	Claudia Díaz	2017	Colombia	Clio América	Ebsco

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
	concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, x y millennials	Sarmiento, Mariangela López Lambraño, Laura Roncallo Lafont				
92	Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana	Juan Guillermo Saldarriaga Ríos	2013	Colombia	Estudios Gerenciales	Ebsco
93	Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación	Jaime Humberto Martínez Díaz, Esther Susana Martínez Díaz	2010	Colombia	Pensamiento Y Gestión	Ebsco
94	Identificación de necesidades de capital humano para el desarrollo de la apuesta productiva cacao del departamento del caquetá en el año 2019	Parcival Peña Torres, Leidy Lorena Santos González	2016	Colombia	Revista Sotavento MBA	Ebsco
95	Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de barranquilla	Ricardo Antonio Simancas Trujillo, Astelio De Jesús Silvera Sarmiento, Luis Fernando Garcés Giraldo, Hugo Gaspar Hernández Palma	2018	Colombia	Utopía Y Praxis Latinoamericana	Ebsco
96	Estrategias de atraccción y retención del talento humano en la industria minera colombiana	Héctor Iván Figueroa Isaza	2014	Colombia	Económicas CUC	Ebsco
97	Herramientas tic como apoyo a la gestión del talento humano	Sandra Cristina Riascos Erazo, Adriana Aguilera Castro	2011	Colombia	Cuadernos De Administración	Ebsco
98	Desafíos frente al fortalecimiento del talento humano para al aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)	Ángela Patricia Nocua	2013	Colombia	Revista De Ingeniería	Ebsco

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
99	Area, gestión, recursos, talento y unidad de lo humano en las organizaciones: una realidad llevada a hojas de vidas inconsultas y ocultas en repositorios	Jahir A. Gutiérrez, Viviana H. Mondragón	2018	Chile	Revista Chilena De Economía Y Sociedad	Ebsco
100	¿Cómo podemos distinguir a los vendedores éticos de los que no lo son?: implicaciones para el proceso de selección y formación de los comerciales	Sergio Román Nicolás' Rocio Rodríguez Herrera	2011	España	Cuadernos De Gestión	Ebsco
101	Capturando la cultura: tres aportes de la antropología a la selección de personal	Sergio Morales Inga, Oswaldo Morales Tristán	2018	Argentina	Palermo Business Review	Ebsco
102	Personnel selection using group fuzzy ahp and saw methods.	Ali, R., Nikolić, M., & Zahra, A.	2017	Serbia	Journal of Engineering Management and Competitiveness	Scielo
103	A new method for personnel selection based on ranking aggregation using a reinforcement learning approach.	Cabrera, Y., Bello, R., & Nowe, A.	2018	México	Computación y Sistemas	Scielo
104	Holistic approach for human resource management in industry 4.0	Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H	2016	Reino Unido	Procedia Cirp.	Elsevier
105	Competency-based it personnel selection using a hybrid swara and aras-g methodology	Heidary, J., Beheshti, E., Vanaki, A., & Firoozfar, H.	2016	Estados Unidos	Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries	Willey
106	The use of personality testing in personnel selection	Kumar, T.	2018	Estados Unidos	Claremont McKenna College	Elsevier
107	Competence-based performance model of multi-skilled workers	Małachowski, B., & Korytkowski, P.	2016	Estados Unidos	Computers & Industrial Engineering	Elsevier
108	People & organizational management in construction	Shamil, N.	2001	Reino Unido	ICE Publishing	Scielo

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
109	An approach to personnel selection in the it industry based on the edas method	Stanujkic, D., Popovic, G., & Brzakovic, M	2018	Serbia	Transformations in Business & Economics	Scielo
110	An approach to personnel selection in the tourism industry based on the swara and the waspas methods	Urosevic, S., Karabasevic, D., Stanujkic, D., & Maksimovic, M.	2017	Serbia	Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research	Scielo
111	Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration	Acikgoz, Y.	2018	Estados Unidos	Human Resource Management Review	Elsevier
112	Asynchronous video interviewing as a new technology in personnel selection: The applicant's point of view	Brenner, F., Ortner, T., & Fay, D.	2016	Alemania	Frontiers in psychology	Elsevier
113	A new method for personnel selection based on ranking aggregation using a reinforcement learning approach	Cabrera, Y., Bello, R., & Nowe, A.	2018	México	Computación y Sistemas	Ebsco
114	Gender differences in resistance to schooling: The role of dynamic peer-influence and selection processes	Geven, S., Jonsson, J., & van Tubergen, F.	2017	Holanda	Journal of youth and adolescence	Springer
115	Holistic approach for human resource management in Industry 4.0	Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H.	2016	Alemania	Procedia Cirp,	Elsevier
116	Competency-based IT personnel selection using a hybrid SWARA and ARAS-G methodology.	Heidary, J., Beheshti, E., Vanaki, A., & Firoozfar, H.	2018	Iran	Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries.	Research Gate
117	Social networks, employee selection, and labor market outcomes	Hensvik, L., & Skans, O.	2016	Suiza	Journal of Labor Economics.	University of Chicago Press
118	Precarious postdocs: A comparative study on recruitment and selection of early-career	Herschberg, C., Benschop, Y., & Van	2018	Holanda	Scandinavian Journal of	Science Direct

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
	researchers	den Brink, M.			Management	
119	Medical training to achieve competency in lifestyle counseling: an essential foundation for prevention and treatment of cardiovascular diseases and other chronic medical conditions: a scientific statement from the American Heart Association	Hivert, M., Arena, R., Forman, D., Kris-Etherton, P., McBride, P., Pate, R., & Kraus, W.	2016	Estados Unidos	Circulation	AHA Journals
120	The influence of shape and colour cue classes on facial health perception	Jones, A.	2018	Estados Unidos	Evolution and Human Behavior	Elsevier
121	Competence-based performance model of multi-skilled workers	Małachowski, B., & Korytkowski, P.	2016	Rusia	Computers & Industrial Engineering	Elsevier
122	Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees	Naim, M., & Lenka, U.	2017	Suiza	Journal of Knowledge Management	Emerald Insight
123	Evaluation of personnel selection criteria using Consistent Fuzzy Preference Relations.	Ozdemir, Y., Nalbant, K., & Basligil, H.	2017	Turquía	International Journal of Management Science.	Research Gate
124	RecSys Challenge 2016: job recommendations based on preselection of offers and gradient boosting.	Pacuk, A., Sankowski, P., Węgrzycki, K., Witkowski, A., & Wygocki, P.	2016	Australia	Proceedings of the Recommender Systems Challenge	ACM Digital Library
125	Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior	Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B., & Farrell, M.	2017	Estados Unidos	Journal of vocational behavior	Elsevier
126	Test case prioritization of build acceptance tests for an enterprise cloud application: An industrial case study	Srikanth, H., Cashman, M., & Cohen, M.	2016	Estados Unidos	Journal of Systems and Software	Elsevier
127	Candidates' humour and the construction of co-	Van De Mieroop, D.,	2018	Alemania	Language &	Elsevier

#	Título	Autor	Año	País	Institución/Revista	Base De Datos
	membership in job interviews	& Schnurr, S. (2018).			Communication	

Fuente: elaboración propia