



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**PERSONAL MÁS EFICIENTE Y MODERNO: MODELO DE
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**
EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL
ARTÍCULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. EVELYN YESSENIA RAMOS ALATA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ
2020



PERSONAL MÁS EFICIENTE Y MODERNO: MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

PERSONAL MORE EFFICIENT AND MODERN: SELECTION MODEL BY COMPETENCES

Bach. Evelyn Yessenia Ramos Alata

Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas,
Escuela Profesional de Administración, Av. Sesquicentenario N° 1150, Puno, Perú.

yesselin44@gmail.com

RESUMEN:

El artículo presenta una revisión de literatura relacionada con el modelo de selección de personal por competencias, analizando sus principales conceptualizaciones, tendencias e investigaciones destacadas. Con el propósito de conocer la forma en que diversos autores emplean modelos de selección de personal por competencias, a través de búsquedas exhaustivas en revistas donde ponen énfasis al tema, como tesis y libros, para obtener un panorama de la temática y la teoría científica se analizó 18 investigaciones del 2005 al 2019. Los resultados se obtienen a través de una metodología principalmente cualitativa para la observación analítica de las publicaciones, teniendo como resultado un análisis conceptual respecto al modelo de selección por competencias. Concluyendo que el proceso de selección por competencia permite la evaluación profunda del individuo, evaluando su conocimiento, experiencia, habilidad, aptitud y actitudes para así predecir el nivel de desempeño que tendrá el trabajador en caso de ser contratado.

Palabras claves: Competencias laborales, modelo de selección, gestión, selección por competencias.

ABSTRACT

The article presents a review of the literature related to the personnel selection model by competencies, analyzing its main conceptualizations, trends and outstanding research. In order to know the way in which different authors use models of personnel selection by competencies, through exhaustive searches in journals where they emphasize the subject, such as theses and books, to obtain an overview of the subject and scientific theory. analyzed 18 investigations from 2005 to 2019. The results are obtained through a mainly qualitative methodology for the analytical observation of the publications, resulting in a conceptual analysis regarding the selection model by competencies. Concluding that the process of selection by competence allows the deep evaluation of



the individual, evaluating their knowledge, experience, ability, aptitude and attitudes in order to predict the level of performance that the worker will have in case of being hired.

Keywords: Labor competencies, selection model, management, selection by competences.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación es realizar una revisión de literatura relacionada con el modelo de selección de personal por competencias, esta revisión nos permite mostrar un marco referencial acerca de los modelos de selección según varios autores y a su vez describir el proceso de selección del personal basado en competencias.

En la actualidad las empresas deben enfrentar muchas dificultades y sin el talento adecuado difícilmente se puede liderar una organización hacia la misión. El recurso humano es objeto de nuevas exigencias del entorno externo e interno en que se desarrolla, por lo que se ha visto en la necesidad de cambiar sus prioridades, tales como: empleados competitivos, área profesional, medición en función a resultados financieros, crear valor en lugar de reducir costos y crear compromisos para evitar vigilar al personal (Alles, 2013).

Si el capital humano contribuye al éxito o al fracaso que pueda alcanzar una organización, entonces surge la necesidad de poner una atención especial al proceso de reclutamiento y selección de personal. Este proceso tiene como función principal dotar a la organización de personal con alto potencial para ocupar un cargo específico, atender y superar aquellos desafíos que actualmente existen en el mercado laboral debido a los constantes cambios tecnológicos, culturales, sociales; y por a una economía cada vez más globalizada. Las organizaciones se ven en la necesidad de contar con un proceso más eficiente y eficaz que les permita estar a la vanguardia, por lo cual se tiene la necesidad de pasar de un proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal, a un enfoque por competencias (Aguilera, Nahuat, & Badillo, 2019)

Chiavenato (2009) afirma que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Por ello, el enfoque por competencias es una oportunidad para definir los perfiles deseables de los colaboradores que realmente se adaptarán a la organización y a sus



objetivos, realizando un proceso de selección basado en competencias, resulta eficiente porque incide directamente en la productividad laboral logrando así contar con empleados más competentes, empleados que generen competencias genéricas y específicas apropiadas para el cargo.

En primer lugar, se presenta la metodología empleada para realizar la revisión de literatura, seguidamente una discusión respecto a los resultados de la investigación y asimismo desarrollar un análisis de modelos de selección por competencias, en tercer lugar, las conclusiones respecto a los tópicos desarrollados; por último, se da a conocer la bibliografía consultada.

MÉTODOS

Para la investigación se realizó indagaciones en diferentes motores de búsqueda con relevancia científica como: Redalyc, Scielo y Google Académico. Se obtuvo 100 documentos. Para depurar la información se aplicaron tres filtros: i) investigaciones que utilicen palabras claves como: selección de personal, competencias laborales, gestión por competencias, modelos de selección, ii) trabajos en los últimos 15 años, y iii) investigaciones sobre selección de personal bajo un modelo por competencias.

Con la aplicación del primer filtro se obtuvo un resultado de 70 títulos, tras la aplicación del segundo filtro la cifra cambió a 50, aplicando el tercer filtro se redujo la cantidad a 30. Si bien se disminuyó el número de investigaciones, fue necesario seguir filtrando para seleccionar a aquellos considerados relevantes se realizó lecturas críticas y revisión en función a criterios como: La autoría, consistencia, fiabilidad, objetividad, pertinencia, vigencia de la información. Otros aspectos que considerar fueron la calidad metodológica y científica respecto al tema del artículo. Resultado diez y ocho (18) investigaciones que evidencian en su contenido el estudio de modelo de selección por competencias.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

A partir de la revisión de las investigaciones relacionadas con los modelos de selección por competencias, se presentan los resultados en tres secciones, i) la tendencia en investigación sobre modelos de selección por competencias, ii) el análisis de modelos de selección, iii) Análisis de las competencias y su clasificación.

i) **Tendencia de la investigación**, en la tabla N°1 se visualizar el número de investigaciones realizadas sobre modelos de selección de personal durante los últimos 15 años.

Tabla 1*Número de investigaciones por año*

AÑO DE PUBLICACIÓN	N° DE PUBLICACIONES	PORCENTAJE (%)
2005	1	5%
2008	1	5%
2010	1	5%
2012	1	5%
2014	4	20%
2015	3	15%
2016	1	5%
2017	3	15%
2018	4	20%
2019	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente. Revisión de literatura (2005 - 2019)

El número de publicaciones sobre modelos de selección de personal por competencias presenta un crecimiento en los tres años últimos. Del año 2005 al 2012 el número de trabajos sobre el tema se mantuvo en 1 publicación cada año, en el año 2014 paso de 1 a 4 publicaciones, en el 2015 bajo de 4 a 3, en el 2016 bajo a 1 publicación, en el 2017 incremento 2 publicaciones respecto al año anterior, en el 2018 paso de 3 a 4 publicaciones; sin embargo, en el 2019 solo hubo 1 esto se debe a que existen estudios en periodo de revisión o publicación, el estudio se desarrolló en el primer trimestre del 2019.

Tabla 2*Número de investigaciones por país*

PAÍS DE ESTUDIO	PUBLICACIONES	PORCENTAJE (%)
Bolivia	2	10%
Colombia	4	20%
Cuba	3	15%
Ecuador	3	15%
España	2	10%
México	3	15%
Perú	2	10%
Venezuela	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente. Revisión de literatura (2005-2019)

De acuerdo con la tabla N°2, se encontró que en los últimos 15 años se han desarrollado investigaciones sobre selección de personal por competencias en 8 países. En España



se han desarrollado 2 investigaciones, sin embargo, en América Latina 18 investigaciones. Entre ellos Colombia desarrollo 4 estudios, Cuba, Ecuador y México 3 y Bolivia y Perú solo 2 investigaciones y en Venezuela 1.

ii) **Análisis de modelos de selección**, la selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de gestión de recursos humanos, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas de un puesto de trabajo o cargo laboral de una empresa (Fernández, Vásquez y Dujarríc, 2015), la selección de personal es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a los candidatos a un puesto de trabajo (Gómez, Balkin, & Cardy, 2010).

Entre el modelo de selección tradicional tenemos lo propuesto por Salgado & Moscoso (2008) el cual se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Por lo tanto, las empresas en el proceso de selección logran determinar personas con conocimiento y experiencia la misma que cuando se les contrate pongan en práctica sus habilidades, este modelo indica que un empleado podrá pasar años realizando las mismas actividades en cuanto a su conocimiento. La selección se realiza mediante tres elementos o herramientas: hoja de vida, entrevista y referencias.

Estos elementos son muy importantes para el modelo de selección múltiple porque son la base para la toma de decisiones, en base a ello se podrá conocer si el personal posee conocimientos y experiencia sobre el puesto, se puede estimar que una persona que presente estas características podrá realizar con eficacia el trabajo asignado, procediendo a un contrato inmediato. Respecto al modelo de selección por competencia o estratégico, Salgado & Moscoso (2008) menciona que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su vitalidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y en el futuro la vitalidad de los escenarios de enfatizarse. Es decir, no es suficiente que una persona tenga conocimiento para realizar su trabajo y ser productivo, dentro de este modelo se requerirá varias habilidades.

Este modelo requiere deseos de superación de los aspirantes, las características de este modelo es la capacidad de aprender, capacidad de trabajar en equipo, automotivación, creatividad, flexibilidad, orientación de trabajo hacia el cliente entre otras destrezas, estos instrumentos se basan en el test de habilidad mental e inventarios de personalidad.



Respecto a los modelos de selección de personal, tenemos al **Modelo de Chiavenato**, donde la selección es la elección del hombre adecuado para el cargo, se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal, este modelo considera nueve pasos (Chiavenato, 2007). La misma que garantiza la selección de un individuo idóneo, de acuerdo a su conocimiento y experiencia, con el objetivo de garantizar un buen desempeño. El **Modelo de Werther Jr.** es partidario de las entrevistas, el departamento de recursos humanos utiliza la entrevista entre los candidatos y el jefe inmediato (Peña, 2005).

Dentro de este modelo se considera ocho pasos: recepción preliminar de solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, examen médico, entrevista con el jefe inmediato, descripción del puesto, decisión de contratar, este modelo permite identificar al personal que más se adecue a los requerimientos del puesto vacante y a las necesidades de la empresa.

El Modelo de Gómez Mejía se basa en la revisión exhaustiva de cada una de las etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato, los pasos a seguir para el reclutamiento nos indican que es el más usual que los modelos antes mencionados mediante este proceso se puede evaluar a uno o más candidatos para una buena selección sin importar el tiempo que se lleve a cabo esta selección. Los pasos a considerar: análisis de necesidades, reclutamiento, recepción de candidatos, presentación, pruebas/entrevista, valoración y decisión, contratación, incorporación y seguimiento (Veintimilla & Velasquez, 2017).

iii) **Análisis de las competencias y su clasificación**, las competencias son la característica esencial de las personas y es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo (McClelland, 1973) están implícitas en el comportamiento humano y pueden ser fortalecidas en la búsqueda de la eficiencia laboral, así mismo, las competencias son una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad (Spencer & Spencer, 1993).

Las competencias son repertorios de comportamiento, que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levý-Leboyer, 2000). Al hablar dentro del talento humano, la competencia se refiere a la capacidad de desempeñar exitosamente un puesto de trabajo de acuerdo con los conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral (Alles, 2009).

Cada competencia es comprendida como la integración de tres tipos de saberes: conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser) (Montoya, 2014), En

lo concerniente al saber, se incluyen los conocimientos técnicos y de gestión. Lo del saber hacer, abarca las habilidades innatas del aprendizaje y la experiencia. Las que tienen que ver con el ser, son las aptitudes personales, comportamientos, actitudes, personalidad y los valores (Pérez, 2014). Es por ello, que dentro de los ejes que conforman el talento humano se encuentran elementos y características que se detallan en la tabla N°3.

Tabla 3

Ejes y elementos del talento humano en el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias

EJES	ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Saber	Conocimientos	Nivel de formación académica
Poder	Habilidad o destrezas	Nivel de experiencia
Querer	Actitudes	Competencias genéricas y específicas

Fuente. Adaptado de (Alles, Selección por Competencias, 2008).

Las competencias cardinales o generales son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea o desarrolle. Y **las competencias específicas o particulares** son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos. Levý-Leboyer en su libro la gestión de competencia presenta una lista de competencias universales, tales como: Intelectuales, interpersonales, sensibilidad interpersonal, adaptabilidad y orientación a los resultados (Levý-Leboyer, 2000).

La selección de personal por competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización, con el propósito de alinearlas con los objetivos organizacionales o empresariales, busca la interacción de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores frente a las exigencias de su cargo o posición.

Figura 1

Proceso de selección por competencia



Fuente. Peña (2005) Modelo de selección de personal por competencia

Un modelo de competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tiene como propósito alinearlas con los objetivos organizacionales o empresariales, obliga a las empresas a diagnosticar lo más ajustadamente posible la adecuación permanente de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores frente a las exigencias de su cargo o posición.

Bajo esta conceptualización las competencias se caracterizan de acuerdo a los rasgos de personalidad obtenidos en base a los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y comportamientos establecidos en cada trabajador y que son necesarios para el buen desempeño de sus funciones. Se conoce que existen tres tipos de competencias laborales: destrezas, conocimientos y actitudes adaptadas a los diferentes contextos (Medina, 2014).

Las competencias básicas son aquellas que se enfocan hacia el desarrollo y crecimiento de las personas, así como para ser ciudadanos activos e integrados en la sociedad. Las competencias genéricas que se conforman por las habilidades o destrezas, actitudes y conocimientos transversales que se requieren en cualquier área profesional, que son transferibles a una gran variedad de ámbitos de desempeño y que fortalecen la empleabilidad. Las competencias específicas: son las atribuciones ligadas a las tareas y funciones que engloban los resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada. En definitiva, en una



empresa se deberán aplicar las competencias genéricas, las cuales deberán poseer todos sus trabajadores, así como también las competencias específicas que se aplican solamente para puestos de trabajo para los mandos medios y niveles directivos de la organización.

CONCLUSIÓN

Mediante la investigación bibliográfica se puede conocer los diferentes modelos de selección de personal que existen, el proceso de selección por competencia permite la evaluación profunda del individuo en referencia, evaluando su conocimiento, experiencia, habilidad, aptitud y actitudes para predecir el nivel de desempeño que tendrá el trabajador en caso de ser contratado, mejorando la competitividad potencializando al personal de manera individual y colectiva. La selección de personal por competencias constituye una herramienta indispensable para las empresas como una fórmula para ganar flexibilidad y optimizar los procesos, a diferencia de la tradicional que busca controlar solo el resultado. Una manera de aprovechar lo mejor posible es mediante la gestión por competencias: conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, etc., que hacen que el desarrollo de ciertas tareas y actividades sean sobresalientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera, G., Nahuat, J., & Badillo, O. D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, 63-84. Obtenido de <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN>
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. Granica.
- Aristizábal Montes, M., Rivera González, R., Bermúdez Bedoya, J., & García Castro, L. (2016). Aprender a Aprender en un modelo de competencias laborales. *ZONA PROXIMA*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/823/82332932002.pdf>
- Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra. ed.). Mc Graw Hill.



- Fernández, A., Vásquez, M., Dujarric, 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. *Wímb lu, Rev. electrónica de estudiantes Esc. de psicología*, 10(2), 19-37. doi:DOI 10.15517/WL.V10I2.20676
- García, M., García, A., Pérez, R., González, M., & Martínez, Y. (2014). La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano. *revista científica avances*. Recuperado el 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5350913>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2010). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta ed.). Pearson Prentice Hall.
- Ledesma, & Fernandez. (2007).
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Gestión.
- López Gumucio, J. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *Perspectivas*. Recuperado el 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. . *American Psychologist*, 1-14.
- Medina, N. (2014). REVISIÓN SOBRE CONCEPTOS Y ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICABLES A LAS ORGANIZACIONES. *In Vestigium Ire*. Obtenido de <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/972>
- Montoya, J. (20 de agosto de 2014). *Conceptos claves sobre competencia*. Recuperado el diciembre de 2019, de <http://acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos/JORGE%20MONTROYA/2%BA%20ENC>
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocio*, 121-144. Obtenido de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/30>
- Pérez, M. (15 de diciembre de 2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglala*, 5, 107-125. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.22519/22157360.703>



- Rodríguez, J. C. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.81>
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. Papeles del Psicólogo.
- Sempertegui Ruiz, H. (2015). SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. *Revista Científica HORIZONTE EMPRESARIAL*. Recuperado el 2019, de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley & Sons.
- Veintimilla, J., & Velasquez, P. (2017). Modelos De Reclutamiento Y Selección De Personal Para El Área Comercial De Instituciones Finacieras. *Redipe*, 6(3), 172-193. Obtenido de <http://revista.redipe.org/index.php/article>