

Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Escuela de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes  
Facultad de Psicología

**ESTADO DEL ARTE SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS LABORALES**

Trabajo de Grado para Optar al título de:  
PSICÓLOGO

Presentado por:  
Maribel Carroño Pieschacón  
Ana Patricia Correa Aguilar

Bajo la dirección de la PS. Nimia

Bucaramanga, Mayo 2004

## Tabla de Contenido

|  | Pág. |
|--|------|
| <b>ESTADO . DEL ARTE. SOBRE SELECCIÓN DEL PERSONAL</b> | 1    |
| <b>POR COMPETENCIAS LABORALES</b>                      |      |
| Problema   | 4    |
| Objetivos  | 6    |
| Objetivo General                                       | 6    |
| Objetivos Específicos                                  | 6    |
| Antecedentes Investigativos                            | 7    |
| Marco Metodológico                                     | 12   |
| Unidad de. Análisis                                    | 15   |
| Método   | 30   |
| Instrumentos   | 31   |
| Análisis de contenido                                  | 31   |
| Fichas Técnicas  | 32   |
| Procedimiento  | 35   |
| Resultados   | 39   |
| Línea Paradigmática                                    | 40   |
| Historia y Origen dela Selección                       | 40   |
| por competencias                                       |      |
| Componentes Teóricossobre                              | 48   |
| la Selección de Personal                               |      |
| por. Competencia Laboral                               |      |
| Línea Semántica  | 58   |
| Definiciones de selección                              | 59   |
| por competencias                                       |      |
| Clasificaciones de. la selección                       | 64   |
| por competencias                                       |      |
| Aspectos que evalúa la selección                       | 74   |
| por competencias                                       |      |
| Línea Pragmática                                       | 81   |
| Aplicaciones y Usos de la selección                    | 81   |
| por competencias                                       |      |
| Ventajas de la selección                               | 88   |



|  |     |
|--|-----|
| por competencias   |     |
| Limitantes de La selección por Competencia   | 91  |
| Resultados Cuantitativos   | 93  |
| Discusión  | 105 |
| Referencias  | 114 |
| Apéndices  |     |
| Apéndice A. Fichas Bibliográficas  | 121 |
| Apéndice B. Fichas Textuales   | 132 |
| Apéndice C. Fichas Resumen   | 159 |
| Apéndice D. Fichas Comentario  | 191 |
| Apéndice E. Parámetros para la entrevista semiestructurada Realizada a Psicólogos expertos en el tema. | 202 |
| Apéndice F. Entrevista   | 203 |

## Lista de Tablas

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Lineas de investigación y Núcleos 13<br>temáticos para presentación de<br>resultados del Estado del Arte de la<br>selección de personal por competencias<br>laborales. |      |
| Tabla 2. Factores e indicadores presentes en las<br>unidades de análisis en la elaboración<br>del estado del arte de selección de<br>personal por competencia laboral.          | 18   |
| Tabla 3. Descripción de los factores<br>indicadores para la construcción del<br>estado del arte sobre selección de<br>personal por competencia laboral.                         | e 23 |
| Tabla 4 . Historia y origen de la selección "por- -- W-<br>Competencias.  |      |
| Tabla 5. Conceptos Teóricos sobre la Selección de<br>Personal por Competencia Laboral.  | 48   |
| Tabla 6. Definición de selección por competencias   | 59   |
| Tabla 7. Clasificación de la selección por<br>competencias.   | 65   |
| Tabla 8 . Aspectos a evaluar en selección por<br>competencias.  | 74   |
| Tabla 9. Aplicaciones y usos de selección por<br>Competencias.  | 82   |
| Tabla 10. Ventajas de selección por competencias  | 88   |
| Tabla 11. Limitantes de selección por competencias  | 91   |
| Tabla 12 . Distribución de libros consultados sobre<br>Selección por competencias en entidades<br>visitadas.  | 93   |

Tabla 13. Relación de unidad de análisis sobre 95  
selección por competencias agrupados por  
instituciones.

Tabla 14 . Relación de autores que discuten sobre 100  
Selección por competencias.

Tabla 15. Relación <de tablas de trabajo 103

## Lista de Figuras

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Caracterización de las Unidades de Análisis   | 15   |
| Figura 2. Modelo de Ficha de Reseña Bibliográfica .   | 33   |
| Figura 3. Modelo de Ficha Resumen   | 33   |
| Figura 4 . Modelo de Ficha Textual  | 34   |
| Figura 5. Modelo de Ficha Comentario  | 34   |
| Figura 6. Total De Unidad De Análisis con Instituciones Visitadas.  | 94   |
| Figura 7. Relación de Unidad de Análisis sobre Selección por Competencias   | 98   |
| Figura 8 . Relación de Unidad de Análisis sobre selección por competencias agrupadas por Instituciones Visitadas. | 99   |
| Figura 9. Relación de fichas de trabajo   | 104  |

Resumen

El presente estudio de tipo documental bibliográfico describe el actual estado del arte de selección por competencias, el cual fue elaborado por medio de la propuesta de Hoyos (2000), este autor expone que una de las pautas de la exploración debe realizarse por medio de fichas (Bibliográfica, textual, resumen, comentarios); Esta investigación se fundamenta en una recolección de datos en cuatro ciudades diferentes (Bogotá, Barranquilla, Barrancabermeja, Bucaramanga), con sus respectivas universidades, arrojando información necesaria para clasificarlas en las tres líneas correspondientes a la Unidad de Análisis. En consecuencia esta indagación manifestó que los aportes históricos se encuentran en un proceso de construcción, poca claridad de definición del concepto, variables como motivación, habilidades, aptitudes que establecen un perfil por competencias y un uso innecesario o apropiado de la temática.

**ESTADO DEL ARTE SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIA LABORAL**

El presente trabajo de investigación es una contribución conceptual desde el estado del arte sobre selección de personal por competencia laboral, a la línea de investigación Organizacional, del programa de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Con esta investigación se pretende valorar la información recopilada, por medio de una exploración documental en la cual se evidencian los logros, avances, limitaciones, dificultades y vacíos sobre el tema.

Al observar las nuevas tendencias en el campo de la selección de personal es importante introducirnos a las diferentes áreas de la psicología enfatizando en la línea empresarial, cuyo interés parte en indagar e investigar sus estrategias, teorías y herramientas utilizadas, con el fin de llegar a construir una selección ideal por competencias

En razón a lo anteriormente expuesto, se puede decir que este trabajo se basa en una recopilación de datos existentes, de autores tales como Trujillo, Me Clelland (1973), Spencer (1993), Ansorena (1996), Leboyer (19.99), Alies (2000); Pereda & Berrocal (2001), entre otros, los cuales han logrado aportar sus conceptos sobre selección de personal en el ambiente empresarial.

Podría decirse que la selección es la acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, separando de ellas y prefiriéndolas; la acción de seleccionar se hace de forma espontánea con gran frecuencia en la vida social, por lo que hablar de una selección de personal, lleva a una acción predictiva, en la medida que se pretende satisfacer una necesidad en un futuro inmediato o a medio plazo, a partir de la

evaluación o estimulación de unos indicadores en el presente.

•-JPEl concepto de competencia según el texto de Rojas (2001), se refiere a las características permanentes de la personalidad, que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo; están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente la causa y que pueden ser generalizables a más de una actividad.

• Una selección por competencias es un proceso mediante el cual se determina, busca, evalúa y escoge el talento humano que pueda desempeñar exitosamente un rol en una organización, desarrollándose armónicamente en su ambiente y cultura.

Plantear el estudio sobre el estado del arte, es un intento por alcanzar un conocimiento crítico del nivel de comprensión que se tiene de la selección por competencias. Según Hoyos (2000):

"El estado del arte es una investigación documental, mediante la cual, se realiza un proceso en forma de espiral sobre un fenómeno previamente escogido, que suscita un interés particular por sus implicaciones sociales o culturales, y es investigado a través de la producción teórica constitutiva del saber acumulado que lo enfoca, lo describe, y lo contextualiza, desde distintas disciplinas, referentes teóricos y perspectivas metodológicas". (P.57)

De allí, la importancia de la realización del estado del arte, radica en el proceso de acción

investigativa que se lleva a cabo, la cual, propicia nuevos espacios para exploración, a través del análisis y la profundización de la temática en estudio; con el fin de ofrecer un acervo documental, que constituya una actividad de búsqueda y de creación, que desarrolle las funciones propias del análisis y la interpretación.

En resumen, la realización de estados del arte permite: a) Evidenciar el estado actual de un conocimiento o temática específica; b) Establecer un marco de referencia que complemente y fortalezca los conocimientos de una temática en estudio; c) Evidenciar la importancia de la temática de estudio, dentro de un campo de aplicación específica; y , d) Promover la creación de nuevas líneas de investigación, fundamentados en el quehacer investigativos, dirigido hacia la adquisición de elementos académicos y formativos, propios del rol Xnvestigativo.

Para la presentación de la investigación, el documento se estructura sobre los puntos que conforman el contenido del trabajo. Primero, se plantea la problemática que origina el desarrollo de la investigación; Segundo, se define los objetivos que orientan al desarrollo del trabajo; Tercero, se hace una descripción de los antecedente investigativos sobre la temática de estudio; Cuarto, se presenta el marco teórico, que contiene elementos fundamentales sobre la selección de personal por competencias, conformando un referente teórico sobre ésta temática, desde tres líneas de investigación, paradigmática, semántica y pragmática; Quinto, se precisan las unidades de análisis, junto con sus factores e indicadores y su relación con las líneas de investigación; Sexto nivel, se especifica la metodología empleada para la realización del estudio, donde se describe el instrumento empleado y el



procedimiento llevado a cabo, Séptimo, se indica los resultados de la investigación, por medios de tablas, con sus respectivo análisis; Octavo, se presenta la discusión sobre los resultados de la investigación y las conclusiones derivadas del proceso; Un último punto lo constituye, el esbozo de las referencias de las fuentes bibliográficas de donde se sustrajo la información para la contextualización de la temática de estudio y la información complementaria a cerca del estudio contenido en los apéndices.

#### Problema

Existen dos fuentes desde las cuáles se plantea la problemática sobre selección de personal por competencias, la primera, es la diversidad de definiciones en la aplicación del esquema de selección por competencias en las organizaciones, la segunda, es la poca existencia de revisiones bibliográficas referente a la selección por competencias en las principales ciudades del país y a nivel internacional por medio de la Internet.

Con relación a la primera fuente, diversidad de definiciones, la selección por competencias es desconocida en nuestro país., por consiguiente, es poco aplicada, presentándose así un vacío de conocimiento.

Según. Prieto (1997) "el problema no es solo semántico, ya que, distintos autores, pueden utilizar el concepto con significados diferentes. Todo ello puede llevarnos a estar utilizando un mismo término para referirnos a cosas distintas y/o a emplear distintas expresiones para referirnos al mismo concepto".

Sin embargo como afirma Levy - Leboyer (1992), a pesar de su carácter impreciso (y a veces variable)

según las personas que lo utilizan, el concepto de competencia se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial, al tiempo que un número cada vez mayor de empresas elaboran sus propios sistemas de gestión por competencias.

Pereda & Berrocal (2001), Parece claro que el uso del concepto de competencias se ha generalizado en todo el mundo occidental. Sin embargo, automáticamente surge una pregunta, a partir de lo expuesto: ¿El concepto de competencias se utiliza siempre con el mismo sentido y el mismo significado? La respuesta es no. Aunque el enfoque de competencias se ha ido imponiendo en la mayoría de las empresas, eso no quiere decir que el concepto de competencia sea el único. Sin embargo los dos planteamientos más habituales van en la misma dirección: se evalúa a los sujetos con base en los comportamientos observables que son capaces de llevar a cabo, partiendo de la definición de los que son necesarios para tener éxito en un determinado puesto de trabajo.

La segunda y última fuente de exploración se cementa en la ausencia de una investigación documental sobre el tema en el área organizacional desde el punto de vista psicológico a nivel regional, nacional e internacionalmente por medio de la Internet.

Teniendo en cuenta lo descrito hasta el momento en las fuentes que soporta esta problemática de estudio, se hace necesario establecer un marco de referencia sobre el estado actual de selección por competencias, donde se evidencian los aspectos relevantes y las principales implicaciones a nivel organizacional.

Ante esta problemática, el ampliar el modelo teórico acerca de la selección por competencias permite desde la línea de investigación incrementar y fortalecer

los conocimientos acerca de esta temática y sus aplicaciones en el ámbito organizacional. Lo anterior también favorece el fortalecimiento de la línea de investigación en la facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), ampliando el conocimiento científico sobre el nivel de comprensión que se tiene de la investigación.

Como se puede observar el análisis e investigación de los diferentes esquemas que actualmente están siendo utilizados en las organizaciones como herramienta para la realización de selección de personal, permite dar pautas para realizar interrogantes sobre el papel de una selección por competencias en nuestro círculo organizacional, todo lo anterior lleva a que se observaron varias fallas en la selección tradicional, tales como la mala utilización del término de selección por competencias, donde se realizan selecciones dirigidas hacia el trabajo y no al rol, cualidades sin significado y requerimientos.

A raíz de lo anterior es apropiado plantear la pregunta de investigación ¿Cuál es el estado del arte de la selección de personal por competencia laboral?

### Objetivos

#### Objetivo General

Categorizar la información que existe sobre selección de personal por competencias laborales, a través de una investigación documental que permita una construcción de un estado del arte.

#### **Objetivos Específicos**

- Analizar la selección de personal por competencia laborales desde una perspectiva paradigmática

- o Considerar la selección de personal por competencia laboral a partir de una visión semántica
- © Valorar la importancia de la selección de personal por competencias en el ámbito de las organizaciones y su aplicación desde un punto de vista pragmático.
- © Realizar una recopilación de datos referentes a selección de personal por competencias utilizando como fuente principal la Internet y las bases de datos de las principales ciudades del país (libros, ensayos, artículos, conferencias, investigaciones, on-line, entrevistas a profesionales) etc.

#### Antecedentes Investigativos

Se realizó una investigación de tipo documental, ya que tiene un desarrollo propio cuya finalidad esencial es dar cuenta de construcciones de sentido sobre bases de datos que apoyan un diagnóstico y un pronóstico en relación con el material documental sometido a un análisis.

Indagando en las bases de datos encontradas en las principales ciudades del país y en Internet, se observa que existe muy poco contenido o información sobre el tema, selección por competencias. Se ha podido encontrar que hay autores (Flanagan 1954, Mc Clelland 1973), que ya venían hablando del nuevo cambio que requerían las organizaciones, a medida que pasan los años hay un mundo cambiante y dinámico en donde el hombre se mueve actualmente, las exigencias que se hacen son cada vez mayores, y toda su producción debe estar orientada a responder a tales exigencias, pero no todos decidieron afrontar el nuevo reto, es hasta ahora que como reacción

a ese nuevo horizonte que se va vislumbrando en el mundo laboral, las organizaciones están entrando en ese cambio, en ese proceso nuevo que requiere aprovechar el potencial humano que se estaba olvidando. \*

En consecuencia las últimas décadas, los analistas del Recurso humano han planteado el modelo de competencias como una interesante alternativa que permite articular todos los procesos de gestión humana de manera integrada.

El modelo de Competencias es un enfoque empresarial que busca sacar el máximo provecho del potencial humano de cada organización, a través de la identificación, desarrollo y manifestación de las competencias que necesita para incrementar su productividad.

A partir del siguiente párrafo se esbozará el recorrido que ha tenido específicamente el modelo de selección y las competencias.

Si bien es cierto que la historia da cuenta de la preocupación que siempre ha tenido el hombre por descubrir y entender el por que de su actuar y las reglas que lo determinan y que hoy se encuentra con registros que desde la época griega evidencian planteamientos que pretenden estructurar y explicar la conducta humana; es tan solo hasta finales de siglo XIX cuando Sigmund Freud quien planteó su revolucionaria teoría se comienza a abrir caminos a la ciencia que hoy por hoy conocemos como Psicología.

Pronto se observa también la necesidad de aplicar la teoría a otras áreas y es así como nace la primera aproximación formal de un eje teórico producido desde la perspectiva psicológica a las organizaciones; es así que la psicología empezó a trabajar cada vez más de la mano de la ingeniería y la administración para analizar las características fundamentales del trabajo y así

lograr enganchar al mejor candidato para cada puesto , el cual se pretendía que respondiera a las expectativas de la persona para conseguir su mejor resultado. Los estudios de cronometría o también conocidos como estudios de tiempos y movimientos, permitieron determinar como los empleados eficientes desempeñan un determinado oficio, es aquí cuando ya se empieza a hablar de selección de personal dentro de las organizaciones.

Actualmente y a partir de la década de los 60 el rol del psicólogo dentro de la organización ha tomado un giro importante, problemas fundamentales como la selección, contratación, formación, análisis de cargos, etc., son abarcados desde otro marco de referencia que contempla a la organización como un todo, integrado e interactuante con el mundo externo, se fueron presentando las décadas deí 70 en donde tomó importancia La Función, la década de los 80 que fue la de Calidad Total, llegando así a los noventa cuando se vió la necesidad de retomar constructos antiguos e inducir un modelo nuevo en donde se buscaran los factores comunes del éxito, Las Competencias. El modelo de competencias, es un sistema para crear ventajas competitivas sostenibles que le permitan a una organización alcanzar los objetivos estratégicos que se ha trazado, por lo que para lograrlo se requiere generar una cultura y desarrollar los comportamientos que aseguren la permanente creación de valor para los clientes, el negocio y la organización.

La competencia se refiere a algunos aspectos que involucran conocimientos y habilidades necesarias para llegar a ciertos resultados esperados en una situación determinada. Según Mansfield, (1999, p, 41) el concepto de competencia implica la capacidad real de la persona

para dominar el conjunto de tareas que involucran la función en concreto; el mundo de hoy obliga a centrarse en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar dichas posibilidades en situaciones laborales específicas, lo cual se aleja de las tradicionales descripciones de puesto de trabajo.

Anteriormente, se recurría al análisis ocupacional para identificar la calificación para un puesto, es decir, que se hacía un inventario de las tareas que implicaban una ocupación y a partir de allí se hacía el proceso de selección, hoy en día se busca mezclar estos dos constructos las competencias y la selección de personal, es decir aparece en la finalización de los noventa y principios del 2000, el constructo de Selección por competencias.

Este proceso de selección de personal busca identificar dentro de un grupo de candidatos la persona más idónea para adaptarse a un puesto de trabajo de tal manera que ofrezca el desempeño que la compañía necesita para alcanzar sus objetivos. Para que un proceso de selección sea exitoso depende de diversos factores, según Bethell & Fox (1996) este debe evitar cualquier sesgo de sexo, etnia, clase social, etc.; debe tener una adecuada relación costo/beneficio, es decir, que los recursos que se inviertan en el proceso queden justificados con el resultado de éste. De acuerdo con este mismo autor el modelo de competencias permite un proceso de selección y contratación que logra contemplar dichos factores.

Dentro del proceso de selección por competencias, en primer lugar se hace necesario identificar cuales son las competencias que están asociadas a un desempeño superior en el cargo a cubrir, esto es, que en el proceso se buscarán en los candidatos aquellas

características que posteriormente le permitan a la persona seleccionada lograr los resultados que de él se esperan, lo cual entre otras cosas reduce la posibilidad de que variables que no tienen un impacto real sobre resultados en ese punto interfieran en la decisión, es decir que la discriminación tiende a reducirse.

Una vez se tengan establecidos los aspectos del desempeño que la organización ha considerado fundamentales, el proceso de selección buscará aquella persona que no solo tenga la capacidad para ocupar adecuadamente el puesto sino que muestre un desempeño sobresaliente que contribuya a la consecución de los objetivos corporativos.

Un ejemplo claro de lo que se puede lograr con la selección por competencias, es decir, con la escogencia de un grupo adecuado de personas lo puede mostrar una investigación realizada por Hunte, Schmidt y Judiesch (citado por Levy - Leboyer, 1992) en la cual consolidaron los resultados de 81 estudios independientes y descubrieron que los operarios y administrativos con un desempeño superior rinden un 19% más que aquellas persona con un desempeño adecuado, y dicha diferencia en el caso de profesionales alcanza un 47% y en el vendedores alcanza un 120 %.

Adicionalmente, la selección por competencias permite escoger candidatos que, a pesar de no tener una experiencia relacionada con el cargo, cuentan con las habilidades o atributos necesarios para alcanzar un nivel de rendimiento alto en un plazo de tiempo razonable. Permitiendo así optimizar la calidad de la selección ya que abre más el número de candidatos.

El tipo de Entrevista que se debe utilizar en los procesos de selección es la " entrevista focalizada", que lleva al candidato a descubrir detalladamente



experiencias sobresalientes de su pasado en las cuales se evidencien conductas típicas de las competencias requeridas. Ahora bien una vez el proceso de selección haya culminado es necesario validarlo y ellos se logra a través del seguimiento y control.

Por tanto esta investigación desea mostrar que a pesar de que hay países que ya se encuentran implementando este método en las organizaciones, en nuestro país y algunos latinoamericanos, hasta ahora se ve la necesidad de trabajar este constructo.

#### Marco Metodológico

El presente marco esta orientado en tres líneas centrales que lo fundamentan:

1) Una línea paradigmática, que corresponde a la evolución conceptual de la investigación, en el que se consideran sus raíces epistemologías y los diferentes aportes de los autores, que permitió su avance hasta constituirse con el nombre de selección de personal por competencia laboral, como observamos esta línea permite asociar los modelos, el origen, la historia, teorías y enfoques que pertenezcan a la selección de personal por competencia laboral

2) La línea semántica, se encuentra fusionada con todo lo que esta relacionado con conceptos, definiciones, clasificaciones y aspectos a evaluar; Estas relaciones tienen su sustento en la información contenida en las unidades de análisis. Esta línea permitirá explicar la selección por competencia laboral y así facilitar su conocimiento.

3) Línea pragmática: Esta línea indica las aplicaciones y los usos que se han realizado de selección por competencias en el campo de la psicología organizacional, además se encuentra en ella las

ventajas, desventajas y limitaciones que encontramos sobre la información requerida; Dentro de esta línea podremos orientarnos hacia el objetivo de la investigación y apoyarnos en las acciones que trae consigo esta exploración.

**Tabla 1. Líneas de investigación y Núcleos temáticos para presentación de resultados del Estado del Arte de la selección de personal por competencias laborales.**

| Líneas de investigación | Núcleo Temático                                     |
|-------------------------|---|
| Paradigmática           | Evolución conceptual                                |
|                         | Enfoques y corrientes                               |
|                         | Principios  |
|                         | Construcción de la<br>Selección por<br>Competencias |
|                         | Naturaleza, Génesis y<br>Origen Proveniencia        |
| Semántica               | Conceptos, Definiciones y<br>Nociones del tema      |
|                         | Propuestas teóricas                                 |
|                         | Taxonomía, Rasgos y<br>Características              |
|                         | Recomendaciones                                     |
| Pragmática              | Estrategias, Uso                                    |
|                         | Utilidad, Habilidades                               |
|                         | Ventajas y Limitaciones                             |
|                         | Estudios e<br>investigaciones                       |
|                         | Criticas  |
|                         | Aportes y Contribuciones                            |

Teniendo en cuenta el documento de Hoyos (2000) y las líneas de investigación planteadas por él, se

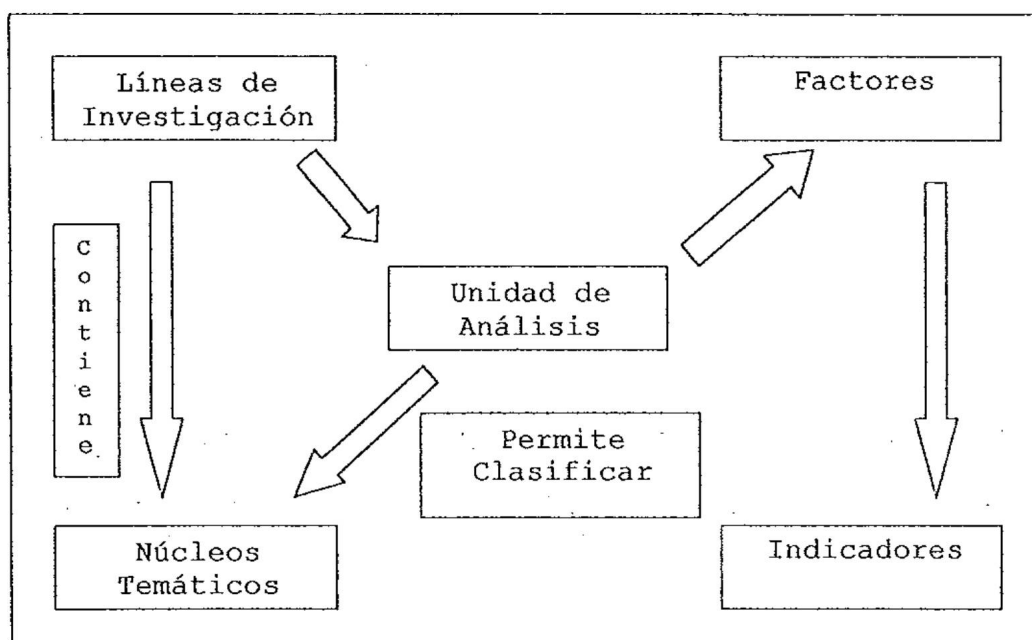
determinan los elementos que puede traer consigo el diseño de un estado del arte los cuales son: El estado del arte permite explorar y analizar fuentes documentales, posibilita que no haya desviaciones metodológicas debidas al surgimiento de otros intereses investigativos como producto de la revisión del material, además hay que tener en cuenta que cada Estado del Arte sigue su propia secuencia y no existen modelos válidos para todas las temáticas. De esta forma, se comprende desde el inicio que el Estado del Arte es un proceso auto constructivo que sufre modificaciones en su transcurso y que propone sus propias características y su propia dinámica, al hablar de una base de datos se implica que este tipo de investigación requiere de una gran capacidad de organización y de un análisis riguroso de la información obtenida, de su correcta clasificación y ubicación temática depende que el resultado final cumpla con los objetivos propuestos en la etapa de anteproyecto. El Estado del Arte permite un diagnóstico y un pronóstico: con este postulado Hoyos ofrece dos herramientas de gran utilidad para el desarrollo de las ciencias. En primer lugar, el Estado del Arte permite establecer un diagnóstico sobre el tema en referencia, al explorar lo más profundamente posible la vigencia de los conocimientos existentes a la fecha y sus posibilidades actuales de aplicación en el campo de interés del investigador; En segundo término y de manera más influyente, el Estado del Arte conduce a plantear un pronóstico sobre los posibles cursos de desarrollo del tema en el futuro, por lo cual puede considerarse como una guía sobre posibles campos de aplicación y, por ende, se constituye como un motor para el desarrollo de la ciencia. Por consiguiente El punto de partida del Estado del Arte debe ser la definición de etapas y de

las actividades que se llevarán a cabo.

El diseño fundamental de los objetivos, aportado por Hoyos (2000) complementa el punto anterior, ya que se evidencia que son los objetivos los que indican cómo, cuándo, con qué mecanismos y para qué se plantean las fases del proceso y cómo se articulan para llegar al producto esperado.

### **Unidad, de Análisis**

El objeto de estudio del presente trabajo se especifica a través de las unidades de análisis, las cuáles se han organizado siguiendo el esquema de Hoyos (2000) para la elaboración de estados del arte.



**Figura 1.** Caracterización de la unidad de análisis

De acuerdo con la autora, las unidades de análisis, son todos los documentos que tratan el tema de la selección por competencias, como libros, revistas, ensayos, artículos, entrevistas, información online, entre otros. Cada una de la unidades de análisis contiene información que se puede clasificar en

distintas categorías, a estos últimos se les ha denominado **Núcleos Temáticos**.

En este sentido, los tipos de unidades de análisis que fueron adoptados y utilizados en este Estado del Arte se categorizarán así:

1. Libros: consisten en las publicaciones no periódicas, de extensión considerable (generalmente más de 100 páginas) estos pertenecen a un solo autor.

2. Capítulos: Como algunos libros y recopilaciones abordan varios temas de interés para las organizaciones, en estos casos se referencia el capítulo y la obra que lo contiene, prestando atención a citar al autor del capítulo y no al compilador o editor.

3. Información On-line: Esta categoría agrupa los documentos publicados por diferentes autores y entidades en INTERNET, como páginas Web independientes, documentos htm y html. Por las características propias de los sitios web, algunas de las publicaciones no cuentan con datos como la fecha de edición, el autor, la filiación institucional y otros aspectos referenciales; no obstante, fueron incluidas en el trabajo, destacando los casos en los que estos datos están incompletos. La decisión de no excluir estos documentos radica en que su análisis reveló que contienen información relevante y relativamente actualizada, además dentro de la investigación se concluyó que es por este medio que se encuentra casi toda la información referente a la temática de estudio.

Dentro del mismo contexto para comprender cada uno de los documentos o unidades de análisis expuestos anteriormente, es necesario hacer una relación precisa de factores e indicadores que muestren aspectos relevantes de la información que contienen las unidades de análisis; a su vez, en su interior, se desglosan

otros ítems, llamados indicadores. Los Indicadores señalan aspectos significativos de un factor.

Para Hoyos (2000), las unidades de análisis tienen una ■ orientación conceptual a las que llama Línea de Investigación, son ejes que agrupan temáticas afines con objetivos y contenidos delimitados dentro de un determinado campo del conocimiento, entre las cuáles se encuentra tres vértices: Una línea paradigmática, una línea semántica y una línea pragmática.

Para la realización del estado del arte sobre selección por competencias, se tuvieron en cuenta ocho factores, que destacan los elementos relevantes de las unidades de análisis. A continuación se encontrarán los ocho factores con su respectiva definición:

1) Aspectos Formales: Específica las características de quien produce un documento y del documento mismo. Este factor permite obtener información general sobre los autores que manejan el fenómeno en estudio, determinando la pertenencia de la unidad de análisis para el desarrollo del estado del arte.

2) Asunto Investigado: Caracteriza y contextuó el fenómeno u objeto de estudio, en las diferentes unidades de análisis, determinado su relevancia para la realización de un estado del arte.

3) Delimitación Contextual: Establece los parámetros relacionados con el ámbito temporal, espacial, social y/o personal del fenómeno de estudio, derivado de la revisión de las unidades de análisis.

4) Propósito: Específica el fin buscado por el autor en cada unidad de análisis, determinando sus principales objetivos, lo cuál permite correlacionar su pertinencia al desarrollo del estado del arte, tomando como base el fenómeno de estudio y los objetivos de la investigación documental sobre el mismo.

5) Enfoque Conceptual: Precisa los referentes conceptuales, disciplinas paradigmáticas, teorías, entre otras, presentes en cada unidad de análisis y desde las cuáles se analiza el objetivo de estudio

6) Metodología: Comprende los procedimientos y estrategias, utilizados por los autores en cada unidad de análisis, para la realización y presentación de estudios, artículos, textos u otros documentos sobre el fenómeno investigado

7) Resultados;: Evidencia los resultados y conclusiones del trabajo realizado por diferentes autores, sobre el fenómeno en estudio, en una unidad de análisis.

8) Observaciones: Hace referencias a las relaciones, inferencias, comentarios, entre otros, hechas por el autor sobre el tema investigado, permitiendo identificar los aportes más relevantes de una unidad de análisis, para la construcción de un estado del arte.

Realizada la descripción de cada uno de los factores tenidos en cuenta para el desarrollo del estado del arte sobre selección de personal por competencias, en la tabla 2 se presenta la descripción de los factores con sus respectivos indicadores, pertenecientes a las unidades de análisis, utilizadas en el presente trabajo de investigación.

**Tabla 2. Factores e indicadores presentes en las unidades de análisis en la elaboración del estado del arte de selección de personal por competencia laboral**

| FACTOR             | INDICADOR        | DESCRIPCIÓN TEÓRICA  |
|--------------------|------------------|--|
| Aspectos Formales  | Autor            | Identificación del autor o autores de los textos recopilados . . . sobre selección de personal por competencia laboral   |
|                    | Tipo de Material | Clasificación de las diferentes unidades de análisis, según su presentación: libros, artículos de revista, documentos electrónicos, etc., sobre selección de personal por competencia laboral    |
| Asunto Investigado | Temas            | Materias en las que se puede subdividir la selección de personal por competencia laboral, los cuales pueden constituir ejes principales de análisis (definiciones, características, usos, etc.). |
|                    | Subtemas         | Elementos conceptuales específicos que se desarrollan en las unidades de análisis (evolución conceptual, aplicaciones, dificultades, etc.)   |



|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Problema                       | Objeto de interés que motiva al autor o autores de los textos para ' escribir su obra sobre . selección de personal por competencia laboral  |
| Espacial                       | Contexto territorial y sociocultural en el que se desarrolla la unidad de análisis (universidades de diversas ciudades del país , comunidades académicas a las que pertenecen los autores, etc.) |
| Temporal                       | Periodo de tiempo al que se circunscribe la unidad de análisis.  |
| Sujetos                        | Identifica las características específicas del objeto de estudio del estado del arte y de las unidades de análisis.  |
| Propósitos<br>Objetivo General | Interés principal del autor o autores de las unidades de análisis sobre el tema de estudio.  |

|             |                       |   |
|-------------|-----------------------|---|
|             | Objetivos Específicos | Intereses secundario que contribuyen al cumplimiento del objetivo general.  |
| Enfoque     | Disciplina            | Área del conocimiento a partir de la cual se definen y desarrollan los textos utilizados como unidad de análisis. |
|             | Paradigma Conceptual  | Campo teórico que orienta las unidades de análisis.   |
| Enfoque     | Referentes Teóricos   | Corrientes de pensamiento seguidas de manera individual por los autores.  |
|             | Conceptos Principales | Elementos específicos sobre los que se sostiene el planteamiento de los autores en las unidades de análisis.      |
| Metodología | Tipo Metodología      | Especifica si los datos de ofrecidos por la unidad de análisis son de orden cualitativo y cuantitativo.           |

|                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
|                       | Instrumentos  | y  |
| Técnicas<br>Empleadas | estrategias con las que se obtuvieron los datos que sustentan la posición adoptada por los autores de las unidades de análisis. |  |
| Resultados            | Conclusiones  | Propuesta teórica del autor del texto sobre la base de su análisis sobre selección de personal por competencia laboral                               |
|                       | Recomendaciones   | Propuesta sobre posibles campos de aplicación que el autor de la unidad de análisis hace a partir de su trabajo                                      |
| Observaciones         | Glosas  | Comentarios marginales que complementan la información de la unidad de análisis, pero que no tienen que ver específicamente con el tema en cuestión. |
|                       | Comentarios   | Apreciaciones personales del autor de la unidad de análisis que no tienen la misma profundidad de las conclusiones, sino que son más bien opiniones. |

|        |  |
|--------|--|
| Anexos | Documentos con los que el autor sostiene, complementa o justifica el contenido de la unidad de análisis» |
|--------|--|

Fuente. Adaptación de Hoyos (2000)

Estos factores e indicadores fueron elaborados, de tal modo que sus características teóricas pudiesen ser puestas en práctica dentro de la realización del Estado del Arte. La descripción del planteamiento práctico y operativo de los factores e indicadores se presenta en la Tabla3.

**Tabla3. Descripción de los factores e indicadores para la construcción del estado del arte sobre selección de personal por competencia laboral**

| Factores          | Indicadores | Descripción  |
|-------------------|-------------|--|
| Aspectos Formales | Autor       | Se refiere a la información general de los autores de cada unidad de análisis. Este indicador permite especificar las características generales de los autores que reseñan en sus trabajos la selección por competencias |
|                   |             | Hacen referencia a las Tipo de unidades de análisis material considerados pertinentes para el desarrollo del estado del arte sobre selección por competencia   |

---

laboral.

Entre ellos se encuentran:

**Libros:**    **Con**    **Contenidos**  
\* totales    o    parciales  
centrados en el tema,  
pertenecientes a una obra  
colectiva

**Revistas**    y    **Artículos:**  
Forman parte de una  
publicación seriada que  
corresponde al tema

---

**Investigaciones:**

Correspondientes al tema  
de estudio, contenidos en  
investigaciones no  
publicadas,  
investigaciones  
institucionales, trabajos  
de grado, entre otros.

**Información On-line:**

Extractada de la Internet,  
pertenecientes a un medio  
de comunicación  
electrónico

**Entrevistas e indagaciones**

realizadas a psicólogos  
colombianos conocedores de  
la temática de estudio, o  
alguna de sus dimensiones  
en el área organizacional,  
específicamente, en el  
campo de la psicología  
organizacional

---

|                         |                          |   |
|-------------------------|--------------------------|---|
| Asunto Investigado      | Tema, Subtema y Problema | <p>Especifican las partes (Tema, subtemas, entre otros) relacionados con la selección por competencia. Estas partes dividen el contenido permitiendo así identificar los aspectos específicos relacionados con la temática que desarrollan o desglosan temas de cada una de las unidades de análisis, identificando las problemáticas de los documentos sometidos a revisión, y su subsecuente correspondencia con los planteamientos iniciales para el desarrollo del estado del arte sobre selección por competencias</p> |
| Delimitación Conceptual | Espacial o Temporal      | <p>Determinan los parámetros relacionados con el ámbito contextual (tiempo, espacio, sobre la selección por competencia en cada unidad de análisis. Esto permite dar cuenta de la ubicación espacial (lugar), y temporal (periodo del tiempo), en que se desarrolla la</p>  |

|           |                          |   |
|-----------|--------------------------|---|
|           |                          | unidad de análisis  |
|           | Sujetos u<br>Objetos     | Identifica las características específicas del objeto investigado (selección por competencias), en cada unidad de análisis, permitiendo establecer su importancia dentro de cada documento y su pertinencia al desarrollo del estado del arte.  |
| Propósito | Objetivo<br>General      | Categorizar la información que existe sobre selección de personal por competencias laborales, a través de una investigación documental para realizar un estado del arte.  |
|           | Objetivos<br>Específicos | Analizar la selección de personal por competencia laborales desde una perspectiva paradigmática<br>Valorar la importancia de la selección de personal por competencias en el ámbito de las organizaciones, desde el punto de vista de su aplicación en estas, es decir desde un punto de vista pragmático |

---

Considerar la selección de personal por competencia laboral a partir de una visión semántica

Realizar una recopilación de datos referentes a selección de personal por competencias utilizando como fuente principal la Internet y las bases de datos de las principales ciudades del país (libros, ensayos, artículos, conferencias, investigaciones, on-line, entrevistas a profesionales) etc.

---

Enfoques  
Teóricos

Es el análisis de cada Referentes documento desde sus referentes conceptuales, relacionándolos Con la temática de estudio: Selección por competencia. Entre los referentes conceptuales teniendo en cuenta, están: Disciplina como el área del saber desde donde se definen y se desarrolla el texto o los textos pertenecientes a una unidad de análisis. Documento perteneciente a una unidad de análisis,

---



|                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
|                       |   | para el desarrollo de su trabajo (exploratorio, descriptivo, explicativo, correlaciona!).  |
| Paradigma conceptual  | Paradigma conceptual y referentes teóricos que orientan la unidad de análisis, donde intervienen el campo teórico, la corriente de pensamiento y los autores específicos en los cuáles se apoya el autor. |  |
| Conceptos principales | Conceptos principales que constituyen el soporte técnico de los elementos planteados y expuestos por el autor en cada unidad de análisis  |  |
|                       | <b>Tesis y Propositiones del autor</b> , que sintetizan las generalizaciones sobre el objeto de estudio en cada unidad de análisis.   |  |
| Metodología           | Formulación, Diseño y ejecución de la investigación   | Identifican cada unidad de análisis los procedimientos, estrategias y técnicas utilizadas para la recolección, registro, sistematización y |

|               |  |
|---------------|--|
|               | <p>presentación de la información correspondiente a la comprensión de la selección por competencias</p>  |
| Resultados    | <p>Identifica en cada Conclusiones y documento, las Recomendaciones conclusiones, especificaciones y recomendaciones hechas por el autor, por medio de la revisión total y específica de cada unidad de análisis sobre la temática en estudio:<br/>Selección por competencias</p>  |
| Observaciones | <p>Permite hacer reflexiones, relaciones, inferencias, asociaciones de cada uno de los documentos, identificando los aportes, vacíos, limitaciones e inconsistencias de cada unidad de análisis, con relación a la construcción del estado del arte sobre selección por competencias.</p> <p>No se realizarán glosas de las unidades de análisis</p> |

## Método

En este trabajo se utilizó el método de investigación denominado Documental/Bibliográfico, sustentado desde la propuesta metodológica de los autores Hoyos (2000), Moran (2002) y Joya (2003). La organización central de la información, junto con su análisis está orientada principalmente por la propuesta de Hoyos (2000); ha sido el autor que dio los fundamentos acerca del estado del arte, Moran (2002) recopiló la información de hoyos y estructuro una nueva forma de aplicar el estado del arte a cualquier investigación documental y Joya (2003) reestructuro el documento de Moran convirtiéndolo en una forma más practica y manejable.

En este proceso intervienen diferentes elementos, que permiten enfocar, describir y contextualizar un fenómeno o temática en estudio desde diferentes disciplinas y perspectivas metodológicas. La conjugación de todos estos elementos y la secuencialidad del proceso en fases llevan a cabo inferencias y relaciones, . que dejan evidenciar los logros, avances, limitaciones y vacios del fenómeno desde una visión paradigmática, semántica y pragmática.

EL asumir el proceso investigativos implica un abordaje del objeto de investigación a nivel descriptivo del estado actual del fenómeno y a la generación de nuevos espacios de investigación. "Los estados del arte no son un producto terminado, porque dan origen a nuevos campos de aplicación y estos a su vez generan otros, en el área el cuál se ha investigado" Hoyos (2000, Pág. 24)

### ***Instrumentos***

Como parte del diseño metodológico es necesario plantear las técnicas de recolección de datos y registro de información. Partiendo de esta premisa, los estados del arte, como método investigativo cualitativo, al utilizar fuentes primarias y secundarias, permite la utilización de uno o más tipos de instrumento de medición. En el presente proyecto de investigación se utilizan tres tipos de instrumentos: el análisis de contenido, la entrevista y las fichas bibliográficas.

### ***Análisis de contenido***

Es una técnica de investigación que permite estudiar y analizar la información de manera pragmática, semántica y paradigmática, (Hoyos 2000) ; con lo cuál se logra hacer inferencias validas y confiables de datos con respecto a su contexto a partir de la información obtenida.

En la construcción del estado del arte, sobre selección por competencias, la técnica del análisis de contenido fue aplicada a la información obtenida de las unidades de análisis a libros (capítulos), revistas (artículos, investigaciones, entrevistas) Internet (artículos, páginas Web, correo electrónico), entrevistas, proyectos de grado e investigaciones.

Esta técnica permitió el análisis de la temática de estudio, por medio de la evaluación, descripción, comparación, identificación, construcción y exposición de los contenidos extraídos de las diferentes fuentes de información que se consideraron pertinentes para la ejecución del presente proyecto de investigación.

La información codificada a través de esta técnica, fue condensada en núcleos temáticos, lo cuál permitió

realizar un análisis preciso de los datos obtenidos de las unidades de análisis y, categorizar cada núcleo temático dentro de su respectiva línea de investigación.

***Ficha, técnica o ficha de trabajo.***

Definida por varios autores, como el instrumento más apropiado para la recolección y el agrupamiento de datos. Según Hoyos (2000), las fichas bibliográficas son instrumentos indispensables para la construcción de estados del arte. Su finalidad es la de ofrecer datos fundamentales a cerca del fenómeno investigativo, teniendo como base los datos cualitativos condensados en las unidades, obtenidos a través de reseñas bibliográficas, recopilación de datos en núcleos temáticos y la síntesis de lo investigado.

En las fichas se registran los datos que interesan al investigador, recolectados de las diferentes unidades de análisis, a través de la diagnosis donde se recogen los elementos indispensables en todo proceso de investigación: juicios e ideas, nombre de personas, lugares y fechas, entre otr.as. El fichero constituye una técnica que permite acumular, extractar y organizar datos referentes a los aspectos en estudio, convirtiéndose en un método indispensable para la construcción del conocimiento, extraído de las fuentes y apoyo a las aseveraciones hechas por el investigador o presentación de ideas ajenas.

Para la sistematización, organización y clasificación del material investigado para el presente trabajo de investigación, se emplearon los siguientes tipos de fichas:

1) Ficha de reseña bibliográfica y ficha de resumen: esta ficha contiene los datos fundamentales a cerca de las fuentes de información para la construcción de estados del arte. Esta ficha permite determinar la importancia de la fuente para el objetivo de estudio y su pertinencia a la investigación. (Figura 2)

| Código              | Selección por competencias | Capítulo |
|---------------------|----------------------------|----------|
| Título:             |                            |          |
| Año:                |                            | Ciudad:  |
| Editorial:          |                            |          |
| Ubicación:          |                            |          |
| Aspectos Generales: |                            |          |
| Palabras Clave:     |                            |          |

**Figura 2.** Modelo de ficha Bibliográfica

2) **Ficha de Resumen:** Con esta ficha, se busca sintetizar las ideas expresadas por el autor del texto. Este tipo de ficha debe contener la idea básica del autor o aspectos básicos del texto original, es decir, esta ficha debe contener una síntesis de lo investigado sobre el documento. (Figura 3)

| TEMA   | i TIPO DE UNIDAD DE ANALISIS |
|--|------------------------------|
| EJE TEMATICO                                 |                              |
| Autor (es). Año. Título. Ciudad. Editorial.. |                              |
| Capítulo . Páginas.                          |                              |
| I.D: (Ubicación)                             |                              |
| Resumen:                                     | PALABRAS CLAVES:             |

**Figura 3.** Modelo de ficha de Resumen

3) Ficha textual: Las fichas textuales consisten en transcripciones literales de fragmentos (frases, párrafos, páginas, etc.) del texto original de la fuente, los cuales presentan de manera clara aspectos de

suma importancia para la investigación. El contenido de los fragmentos debe ir entre comillas y no se debe variar ninguna de las palabras; en este sentido, cuando el investigador encuentra un error de ortografía o de redacción en el texto, no debe corregirlo, sino que lo escribe como está y seguidamente escribe [sic] (Eco, 1976). (Figura 4)

| CODIGO  | TEMA | TIPO UNIDAD ANALISIS |
|---|------|----------------------|
| TITULO  |      |                      |
| Autor (es)<br>Ciudad y Editor<br>Eje Temático. Página Citada. |      |                      |
| Cita Textual  |      |                      |

Figura 4. Modelo de ficha Textual

4) Ficha de Comentario: La ficha de comentario guarda similitud con la ficha de resumen, ya que su contenido es producido por el investigador. Sin embargo, consta de opiniones y comentarios personales sobre el contenido del documento consultado, y permite que se relacione éste con otras fuentes, contrastando su contenido.

(Figura 5)

| TEMA  | UNIDAD DE ANALISIS | CODIGO           |
|---|--------------------|------------------|
| TITULO  |                    |                  |
| Autor (es). Año. Título. Ciudad. Editorial.<br>Capítulo. Páginas.<br>I.D: (Ubicación) |                    |                  |
| Comentario:   |                    | PALABRAS CLAVES: |

Figura 5. Modelo de ficha comentario

Como se puede observar en el diseño de las fichas se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos para su elaboración: para el primer tipo de ficha

(bibliográfica), contiene los siguientes elementos: a) título general del documento; b) nombre del autor; c) número de ediciones; d) editorial; e) ciudad de publicación; f) año de publicación; g) tipo de publicación; h) comentarios y observaciones a cerca del documento; i) palabras claves.

Para el segundo tipo de ficha (resumen) esta integrada por: a) temática de clasificación de la ficha; b) título del documento investigado; c) nombre del autor; d) año de publicación del documento; e) ciudad de publicación; editorial; f) título del apartado de donde fue tomada la información y g) contenidos sobre la información resumen.

Cada uno de los instrumentos presentados anteriormente permitió orientar el desarrollo y construcción del estado del arte sobre selección de personal por competencias, por medio de la presentación, organización y sistematización de datos fundamentales de las extraídas unidades de análisis, facilitando el análisis y la valoración de la información acerca del fenómeno en estudio

#### *Procedimiento*

Con el propósito de alcanzar los objetivos de este proyecto investigativo, el procedimiento se realizó de acuerdo con Hoyos (2000), quien plantea las siguientes etapas para el desarrollo de estados del arte:

1. *Etapla preparatoria.* Esta etapa tiene como fin la orientación metodológica del estudio (diseño de investigación) y su sustentación teórica. El desarrollo de esta fase en la presente investigación, permitió plantear elementos relevantes dentro del diseño investigativo del estado del arte sobre selección de



personal en el ámbito de la psicología organizacional, teniendo como base los siguientes pasos: a) selección del tema; b) definición del problema; c) definición de los objetivos; d) búsqueda y selección de fuentes del conocimiento relevantes para la temática investigativa; e) diseño de la investigación; f) identificación y contextualización del objeto de estudio; g) revisión y apropiación teórica-práctica de guías para la formación investigativa sobre los estados del arte; h) establecimiento de pautas concretas y definidas sobre asuntos operativos para el desarrollo de la presente investigación. Esta etapa proporciona elementos relevantes para determinar la viabilidad de la investigación y la pertinencia del diseño para el desarrollo de la investigación.

2. *Etapa descriptiva.* Se desarrolla el trabajo de campo donde se realiza la extracción de los datos pertinentes a la investigación, a través de la revisión documental, con el fin de dar cuenta de los diferentes tipos de estudios que se han efectuado sobre el tema, subtemas, referentes teóricos, delimitaciones, autores y perspectivas metodológicas. En este caso se hizo una revisión, reseña y descripción de la información recolectada de las fuentes o unidades de análisis sobre selección por competencias, dentro de esta fase se observan también las posibles delimitaciones que pueden encantarse referente al tema. Libros con especialidad en psicología; textos de psicología organizacional; paginas electrónicas; artículos sobre la temática de estudio, revisión de trabajos de grado en facultades de psicología y revisión de investigaciones realizadas sobre la selección de personal por competencias.

La revisión documental sobre el tema se realizó en varias universidades con programas en psicología, centros de investigación y documentaciones nivel regional (Bucaramanga, **Barrancabermeja**), y nacional (Santa fe de Bogotá D.C., Barranquilla) . A nivel internacional, (México, Argentina, España, Venezuela, Perú), estas revisiones bibliográficas se realizaron utilizando como medio de búsqueda el Internet y comunicaciones por correo electrónico.

Los resultados de esta revisión, fueron estructurados mediante fichas bibliográficas teniendo en cuenta las especificaciones para su diseño, y los objetivos propuestos para el estado del arte sobre selección por competencias. Estas fichas fueron revisadas por el asesor del proyecto, a fin de orientar, organizar, precisar y evaluar el proceso de investigación, a través de la proposición de reglas y estrategias a seguir.

3. *Etapas de interpretación por núcleo temático.* En esta etapa se realiza el procedimiento de la información y el análisis de datos, por medio de fichas estructuradas, provenientes de las líneas pragmática, semántica, paradigmática llevando a la exposición de resultados en el informe final. Dentro de esta etapa, fueron organizadas las fichas en categorías o núcleos temáticos como: definiciones, antecedentes, características, limitaciones, ventajas, entre otros, logrando así, la ordenación por temas que conforman las variables.

4. *Etapa de construcción teórica global,* Esta, etapa comprende una revisión en conjunto de cada una de los núcleos temáticos, con el fin de identificar los aspectos más relevantes que permitan formalizar el

estado actual de la investigación. En la presente investigación, esta etapa se encuentra expuesta y precisada en la discusión sobre los resultados de la investigación, y las conclusiones derivadas del proceso, orientados por el análisis de los resultados obtenidos en la etapa anterior.

5. *Etapa expositiva:* como el mismo nombre lo indica, consiste en exponer los resultados de la investigación, por medio de la sustentación teórica. La importancia de esta etapa se basa en poner en circulación el nuevo conocimiento, permitiendo así la interlocución con otros grupos y comunidades académicas, con miras a generar nuevas investigaciones sobre la selección de personal por competencias en el ámbito de la psicología organizacional. Se realiza una sustentación teórica sobre el proceso de investigación y sus resultados a la comunidad universitaria, donde se divulga la importancia del estudio, el análisis y la metodología llevada a cabo, los resultados y las conclusiones derivadas de la investigación.

## Resultados

Los resultados de este trabajo se basan en las recomendaciones metodológicas de Hoyos (2000), según las cuales el análisis del material documental recogido debe llevarse a cabo desde tres líneas diferenciadas, pero complementarias. Estas líneas son: Paradigmática, Semántica y Pragmática, Como los datos obtenidos son de predominancia cualitativa, se determina su presentación por medio de tablas con sus respectivas figuras de frecuencia, para una mejor comprensión y análisis de los mismos.

1. *Paradigmática.* se concluyó la revisión documental de la evolución conceptual del constructo, sus fundamentos epistemológicos y las diferentes posiciones teóricas que han conducido a su definición como objeto de estudio específico, esta información se encontrará detalladamente en la tabla 4 (Historia y Origen de la Selección por competencia laboral), Tabla 5 (conceptos, Teoría sobre la selección de personal por competencia laboral).

2. *Semántica:* se analizó el concepto mediante las diversas teorías, definiciones y conceptualizaciones con las que se ha caracterizado desde los inicios de su estudio existentes sobre la selección, por competencia en el ámbito organizacional, la información dada por esta línea se podrá observar en: Tabla 6 (Definiciones sobre la selección por competencia) ; Tabla 7 (clasificaciones sobre la selección por competencia) ; Tabla 8 (Aspectos a evaluar sobre la selección por competencia).

3. *Pragmática:* En esta línea se pudo contemplar las diferentes aplicaciones, usos, ventajas, limitantes y potencialidades de la selección por competencias en el ámbito de la Psicología Organizacional, tanto en el campo individual, como en el colectivo. Los datos

referentes a la línea pragmática aparecen en: Tabla 9 (Aplicaciones y usos de la selección por competencia); Tabla 10 (ventajas de la selección por competencia laboral); Tabla 11. (limitantes de la selección por competencia laboral), respectivamente.

*Línea Paradigmática*

Para esta línea de investigación se definieron ejes temáticos de análisis de las fuentes consultadas que incluyen la historia/origen y las diferentes teorías de la selección por competencias

*Historia y Origen de la Selección por competencias.*

La Tabla 4 incluye toda la información referente a la historia/origen de la selección por competencias, la cual ha sido ordenada de una forma que indique la época que se extrajo la información, fuente y el concepto predominante. La mayor parte de las fuentes sobre los datos cronológicos son de carácter secundario, es decir, reportan eventos históricos de épocas diferentes a la de la fuente revisada, se encontró que la información no ha sido especificada o determinada por la mayoría de los autores o empresas que se encuentran utilizando este, concepto, reduciendo la fuente de información.

Tabla 4 . *Historia y Origen de la Selección por competencias:*

| <u>EPOCA Y UBICACION</u> | <u>FUENTE</u>                                      | <u>HISTORIA Y ORIGEN DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS</u>         |
|--------------------------|--|---|
| 1930-1970                | penseo.incess Taylor parte del supuesto . com 2002 | de que empresarios y empleados persiguen los mismos objetivos, la |

---

prosperidad de la empresa entonces debe ir acompañada por la prosperidad del empleado. Por la década del 30 se destaca en Harvard el psicólogo Elton Mayo. Su teoría se basa en la importancia del factor interaccional. Hace hincapié en el significado emocional de las condiciones laborales, que dependen del grupo. A partir de la década del 70 surge un nuevo concepto, el enfoque sistémico, que habla de un equilibrio dinámico entre diferentes partes que interactúan. Considera el contexto dentro del cual el hombre se vincula a la tarea, la produce, y a partir de esta interacción, crece. Surge el concepto de Cultura, la

---

---

forma en que se produce la relación entre las partes dentro de un sistema de valores y creencias.

---

|                |                       |   |
|----------------|-----------------------|---|
| 1970<br>México | Barrera Jorge<br>2002 | Los modelos de Gestión de recursos humanos por competencias se originaron en los años 70. Su iniciador, el profesor de Harvard David McLelland, ayudó a resolver los problemas de selección de personal de las agencias del gobierno de Estados Unidos mediante el estudio de las características de los individuos cuyos atributos prometían un desempeño superior. Sus recomendaciones dieron origen a esta teoría que, desde entonces, se ha puesto en práctica en diversas organizaciones." |
|----------------|-----------------------|---|

---

|                     |                           |                        |
|---------------------|---------------------------|------------------------|
| 1972-1976<br>México | Gilbert y<br>Helen Jessup | El entendimiento de la |
|---------------------|---------------------------|------------------------|

---

---

1979

conducta humana ha ido profundizándose lentamente y es solo hasta años recientes que hemos empezado a comprender los problemas de la motivación, el aprendizaje, la personalidad y temas afines; sin embargo únicamente a través de la comprensión de estos fenómenos podemos tener la esperanza de una evaluación razonable acerca de cómo van a reaccionar las personas ante cargos diferentes.

Se ve que la motivación se relaciona, con la personalidad pero esta destinada hacia los objetivos que las personas buscan como cubrir las necesidades primarias, es decir se retoman en este

---



---

proceso nuevo las teorías  
de Maslow.

---

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| 1980<br>Estados<br>Unidos | Strauss<br>George, R,<br>Sayles Leonard<br>1981 | <p>Cuando los psicólogos empezaron a investigar, las diferencias individuales, la aplicación de su investigación a la selección prometía iniciar una nueva era en las relaciones con los empleados; hasta entonces a los trabajadores se les había atribuido su mal rendimiento a la pereza o mala voluntad, pero ahora se podía sostener que la verdadera falta consistía en colocar individuos en puestos para los cuales no estaban formados. Colocar al empleado en el puesto adecuado, aseguraría un alto nivel de rendimiento y eliminaría el descontento.</p> |
|---------------------------|---|--|

---

|                        |                        |                            |
|------------------------|------------------------|----------------------------|
| 1970-1990<br>Argentina | Susana Richino<br>2000 | A mediados del siglo XX se |
|------------------------|------------------------|----------------------------|

---

UNIVERSIDAD NACIONAL DE BUENOS AIRES

---

observa una gran preocupación por el instrumento, la herramienta y la tecnología en general, mientras que en los años de 1970 a 1990 el acento se desplaza nuevamente, pero esta vez hacia lo ambiental, intentándose una comprensión del trabajo desde lo sistémico: como parte de un sistema social activo y convulsionado, las empresas acusan recibo de los cambios del entorno y de las reglas de juego, lo cual ha de reflejarse también en nuestra tarea como selectores. En el último tiempo, en la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las habilidades humanas. Tal es la evolución de las relaciones

---

---

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | entre el individuo y la<br>tarea.  |
| 1995-2000 Gestipolis<br>2000 | "Al paso del tiempo se<br>evoluciona hacia una<br>selección más adecuada con<br>base en la observación<br>objetiva de las cualidades<br>y características de los<br>individuos, pero no es sino<br>en los orígenes de la<br>psicología aplicada, cuando<br>se empiezan a hacer las<br>primeras evaluaciones<br>psicométricas de los<br>hombres. La psicología<br>aplicada es aquel<br>procedimiento o método<br>utilizado en la aplicación<br>'práctica de los resultados<br>y experiencias<br>proporcionadas por la<br>psicología " |

---

Se encontró que el significado de selección de personal por competencias se inicia por la década de los 30, donde se destaca en Harvard el psicólogo Elton

Mayo (2002) hablándo de su teoría basada en la importancia del factor interaccional y haciendo hincapié en el significado emocional de las condiciones laborales.

Se ve que dentro de la investigación realizada no se ha podido establecer o especificar un avance teórico significativo entre las décadas del 30 a la del 69. A partir de la década de los 70 se habla de un equilibrio dinámico entre diferentes partes que interactúan considerando el contexto dentro del cual él hombre se vincula a la tarea, la produce, y a partir de esta interacción crece. Aparece el profesor de Harvard David McLelland, quien ayudó a resolver los problemas de selección de personal de las agencias del gobierno de Estados Unidos mediante el estudio de las características de los individuos cuyos atributos prometían un desempeño superior, sus recomendaciones dieron origen a esta teoría que, desde entonces, se ha puesto en práctica en diversas organizaciones. La selección prometía iniciar una nueva era en las relaciones con los empleados; hasta entonces a los trabajadores se les había atribuido su mal rendimiento a la pereza o mala voluntad,, pero ahora se podía sostener que la verdadera falta consistía en colocar individuos en puestos para los cuales no estaban formados. A medida que pasan los años dentro del concepto, se aproxima a la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las habilidades humanas. La clave para averiguar ¿que individuos se deben seleccionar, para que seleccionarlos y como seleccionarlos? Se basa en la evolución de las relaciones entre el individuo y la tarea.

Con el paso del tiempo se evolucionó hacia una selección más adecuada con base en la observación

objetiva de las cualidades y características de los individuos

En detalle se puede llegar a reiterar que el concepto de selección por competencias se encuentra de una manera dispersa o dividida perjudicando su búsqueda en artículos, libros y empresas que abordan cada día este tema, es importante advertir que este criterio está en un proceso de definición histórico aún. Sin embargo su aplicación por algunos investigadores o instituciones ha sido significativa para la fase de cambio y crecimiento que refuerzan las organizaciones del nuevo milenio.

*Componentes Teóricos sobre la Selección de Personal por Competencia Laboral.*

Los componentes teóricos encontrados sobre selección por competencias, se basan en las diferentes teorías de cada uno de los autores que han realizado investigaciones sobre la selección por competencias y nos dan un fundamento que pueda permitir delimitar el significado, es decir sirve para definir lo que es y lo que no es del concepto.

A continuación se encontrará en la tabla 5 las diferentes teorías y teóricos, los cuales se han dispuesto de manera cronológica, según el año y lugar geográfico, por otro lado se observan los conceptos de selección por competencia y la fuente de la cual se obtuvo la información.

Tabla 5. *Componentes Teóricos sobre la Selección de Personal por Competencia Laboral*

| <u>FUENTE</u>        | <u>EPOCA Y<br/>UBICACIÓN</u> | <u>CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LA<br/>SELECCIÓN</u>   |
|----------------------|------------------------------|--|
| McClelland<br>(1973) | Estados Unidos               | El concepto de competencia y su<br>relación con el |

---

estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia que se incrementara a futuro.

el concepto para la psicología, responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que es lo que se concebía en el pasado

---

|   |                |   |
|---|----------------|---|
| Quezada<br>Martínez<br>Humberto<br>(2003) | 1980<br>México | La técnica de incidentes críticos utilizada (se refiere a los criterios planteados para la selección por competencias) por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos que se pueden emplear para:<br>Realizar un proceso de selección de personal.<br>Realizar un análisis de competencias.<br>Identificar competencias, |
|---|----------------|---|

---

|  |  |
|--|--|
|  | <p>La técnica de incidentes críticos tiene dos formas de utilización: Cuestionario. Entrevista de "Incidentes Críticos"</p>  |
| <p><a href="http://ilo.org/public">ilo.org/public</a><br/>(1980)</p> | <p>Para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores</p> |
| <p>Ballester Barcelona<br/>Pulido<br/>Ramón<br/>(1982)</p>           | <p>Dentro de la selección de personal por competencias en la toma de contacto con el candidato, ésta toma tiene como fin que la empresa conozca los datos y la motivación del aspirante y que éste a su vez conozca la información de la empresa.</p>  |
| <p>C, Blanco<br/>Cohén<br/>(1983)</p>                                | <p>La objetividad es cada día más buscada en los métodos de selección por competencia, como se puede aclarar si se sabe bien las tareas para las que se va a seleccionar el personal,</p>  |

|                       |        |   |
|-----------------------|--------|---|
|                       |        | tendremos valorados los factores de inteligencia, habilidad y las aptitudes del candidato.  |
| -Barrera Jorge (2002) | México | <p>El proceso de selección se basa en recopilar aquellas competencias requeridas y valoradas por la empresa para el logro del desempeño deseado.</p> <p>La selección por competencias reduce la incertidumbre del rendimiento de cada uno de los aspirantes, teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente (conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo) , y con datos influyentes como actitudes, motivaciones y características individuales las cuales determinan un bajo desempeño laboral.</p> <p>Las competencias,. aporta múltiples ventajas a la empresa, reduciendo la etiopia existente entre el perfil ideal y el perfil real.</p> |
| Barrera Jorge (2002)  | México | Selección por competencias, permite asegurar que los nuevos talentos que ingresan a la organización cumplen con las competencias definidas, pues  |



---

lleva a cabo una selección y un reclutamiento eficiente que se basa en el establecimiento de criterios para filtrar candidatos, el diseño y la realización de entrevistas conductuales y la elaboración y aplicación de pruebas o exámenes♦"

---

Leñero G.

José  
(2000)

La técnica moderna de gestión por competencias, aunque extiende las áreas a calificar con respecto a las selecciones tradicionales, especialmente en factores de inteligencia emocional, no puede incluir todos los aspectos que se pueden observar al comparar varios candidatos que cumplan los requisitos básicos; por otra parte es poner por escrito los factores para el éxito, significa meditar las características del nuevo cargo y descubrir que sus requerimientos rara vez serán los mismos que los anteriores, por que ahora son diferentes los objetivos, el equipo humano, los recursos y el entorno.

---

Richino

Susana  
(2000)

Argentina En selección de personal por competencias las personas no se fabrican: vienen hechas. Nuestra

---

---

tarea es comprender tanto necesidades como posibilidades, para orientar al cliente sobre la mejor forma posible de dar solución a su pedido.

El diseño compartido del PERFIL, que muchas veces debe ser precedido por el diseño compartido del PUESTO, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible. Hacer selección de personal es una tarea artesanal donde asistimos a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán sus jornadas de trabajo y, en última instancia, construirán el edificio social de La empresa.

El aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico.

---

|         |           |                                  |
|---------|-----------|----------------------------------|
| Richino | Argentina | La entrevista es una situación   |
| Susana  |           | vi personal entre selector y     |
| (2000)  |           | postulante con la intención de   |
|         |           | establecer una relación, acotada |
|         |           | en tiempo y espacio, a través de |
|         |           | la cual .cada uno puede obtener  |

---

---

su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil' buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo

---

penseo.inc  
ress  
(2002)

La selección implica un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos, relativamente prolongados, orientados a reunir progresivamente información para llegar a una decisión racional, donde la convicción tiene más peso que la intuición.

No significa que lo emocional no participe en la selección, también tiene su importancia. Sin embargo. las preferencias solo deben actuar frente á' los candidatos que pasaron por un proceso de evaluación riguroso y científico. Esto es lo que permite minimizar el margen de error.

La selección implica un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos, relativamente prolongados, orientados a reunir

---

progresivamente información para llegar a una decisión racional, donde la convicción tiene más peso que la intuición.

No significa que lo emocional no participe en la selección, también tiene su importancia. Sin embargo, las preferencias solo deben actuar frente a los candidatos que pasaron por un proceso de evaluación riguroso y científico. Esto es lo que permite minimizar el margen de error.

www.Índex.  
htmindex.h  
tm  
(2003)

Para desarrollar nuestra labor, nos basamos en las competencias de las personas, haciendo énfasis en la variabilidad de las mismas y en sus potencialidades de desarrollo para la organización. Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificables y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo, que pretende cubrir, Para ser eficaz

Castro  
Doris

Colombia

El proceso de selección por

competencias es el conjunto de

|   |  |
|---|--|
| <p>Ángel<br/>(2003)</p>   | <p>competencias es el conjunto de actividades cuya finalidad está encaminada al reclutamiento, evaluación y selección del candidato idóneo que por sus competencias personales y habilidades técnicas permitan satisfacer a cabalidad las necesidades laborales del cliente.</p> |
| <p>Humberto México<br/><b>Quezada</b><br/>Martínez<br/>(2003)</p> | <p>La selección es un conjunto de acciones de comparación entre las exigencias (requerimientos o competencias) del puesto, vacante y el perfil del oferente, incluye evaluación, con resultados predictivos sobre el desempeño exitoso de los candidatos elegibles</p>           |

El concepto de selección por competencias según los diferentes teóricos se da inicio en la época de McClelland (1973) donde este implanta el concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, respondiendo muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales, tendencia que se incrementará a futuro. Flanagan en 1954, da una apertura a la entrevista por competencias, introduce al nuevo concepto de entrevista que es la técnica de incidentes críticos, la cual ayuda a Identificar las competencias

del candidato a evaluar. En 1980 se encuentra que para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias del candidato.

Ballesteros manifiesta que dentro de la selección de personal en la toma de contacto con el candidato, se tenga en cuenta las motivaciones del mismo y que éste sepa todo lo que la empresa le puede ofrecer, así cada parte logra cumplir los objetivos propuestos para alcanzar el éxito.

En 1983 Blanco C. informa que para realizar una buena selección de personal por competencias se deben tener bien claro las tareas o funciones que el candidato va a realizar, encontrando una base de apoyo como pueden ser las habilidades o aptitudes de éste.

Ya en 1989, aparece Disertante quien aclara que la entrevista por competencias requiere un repaso de la comprensión de las competencias y la preparación de preguntas dependiendo del perfil que el aspirante arroja.

Con el paso del tiempo surge Barrera J. (2000), quien insinúa que la selección por competencias reduce la incertidumbre del rendimiento de cada uno de los aspirantes y permite asegurar que los nuevos talentos que ingresan a la organización cumplen con las expectativas esperadas tanto para las organizaciones como para el candidato.

Posteriormente, aparece Leñero J. (2000) donde informa que no se puede incluir todos los aspectos observados al comparar varios candidatos que cumplan los requisitos básicos; por otra parte es poner por escrito los factores para el éxito, significa meditar las

características del nuevo cargo y descubrir que sus requerimientos rara vez serán los mismos que los anteriores

En ese mismo año aparece Richino S. (2000), quien expresa que en selección laboral "las personas no se fabrican: vienen hechas", donde la tarea es comprender tanto necesidades como posibilidades en la búsqueda del éxito para las organizaciones, también habla que la entrevista es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, donde cada uno encuentre beneficio

En los años 2002 y 2003 se encuentra que el concepto de selección implica un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos, relativamente prolongados, orientados a reunir progresivamente información para llegar a una decisión racional, donde la convicción tiene más peso que la intuición. Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificables y capaces de ocupar cargos dentro de una organización además existen habilidades técnicas que permiten satisfacer a cabalidad las necesidades laborales del cliente.

Finalizando, la selección es un conjunto de acciones de comparación entre las exigencias (requerimientos o competencias) del puesto, vacante y el perfil.

### ***Línea Semántica***

La línea semántica hace referencia a la variedad de conceptos sobre selección de personal por competencias; los ejes temáticos establecidos son: a) definiciones de selección por competencias, b) clasificaciones de la selección por competencias y c) aspectos que evalúa la selección por competencias.

**Definiciones de Selección por Competencias.**

Las definiciones sobre selección por competencias son aspectos a partir de los cuales se pueden ofrecer características de la selección no elaboradas teóricamente.

En la tabla 6 se ha organizado la información por autores consultados o que son referenciados por estos, de una forma cronológica, incluyendo el teórico que propone la definición, la síntesis de la misma y la fuente, en razón que en algunos casos las definiciones no provienen de los textos originales, sino de referencias de otros escritores.

Tabla 6: **Definiciones de Selección por Competencias**

| AÑO                   | AUTOR       | DEFINICIONES DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS  | FUENTE      |
|-----------------------|-------------|---|-------------|
| Estados Unidos (1973) | McCllelland | El concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia que se incrementara a futuro. | McCllelland |



---

el concepto para la psicología, responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que es lo que se concebía en el pasado

---

|                |                    |   |                                 |
|----------------|--------------------|---|---------------------------------|
| 1980<br>México | Flanagan<br>(1954) | La técnica de incidentes críticos utilizada (Es una entrevista focalizada, en donde el entrevistador hace que el candidato retome sus experiencias pasadas tanto negativas como positivas) por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los | Humberto<br>Quezada<br>Martínez |
|----------------|--------------------|---|---------------------------------|

---

---

recursos que se pueden emplear para: Realizar un proceso de selección de personal.

Realizar un análisis de competencias.

Identificar competencias.

La técnica de incidentes críticos tiene dos formas de utilización:

Cuestionario.

Entrevista de "Incidentes Críticos"

---

|        |                                      |   |                    |
|--------|--------------------------------------|---|--------------------|
| (1983) | <b>C<sub>f</sub></b> Blanco<br>Cohén | La objetividad es cada día más buscada en los métodos de selección por competencia, como se puede aclarar si se sabe bien las tareas para las que se va a seleccionar el personal, tendremos valorados los factores de inteligencia, habilidad y las aptitudes del candidato. | C, Blanco<br>Cohén |
|--------|--------------------------------------|---|--------------------|

---

---

|                  |                  |   |                  |
|------------------|------------------|---|------------------|
| México<br>(2002) | Barrera<br>Jorge | El proceso de<br>selección se basa en<br>recopilar aquellas<br>competencias<br>requeridas y<br>valoradas por la<br>empresa para el<br>logro del desempeño<br>deseado.<br>La selección por<br>competencias reduce<br>la incertidumbre del<br>rendimiento de cada<br>uno de los<br>aspirantes,<br>teniendo en cuenta<br>lo mismo que se<br>consideraba<br>tradicionalmente<br>(conocimientos,<br>habilidades,<br>destrezas y<br>capacidad física<br>para realizar el<br>trabajo), y con<br>datos influyentes<br>como actitudes,<br>motivaciones y<br>características<br>individuales las<br>cuales determinan<br>un bajo desempeño<br>laboral.<br>Las competencias, | Barrera<br>Jorge |
|------------------|------------------|---|------------------|

---

---

aporta múltiples ventajas a la empresa, reduciendo la etiopia existente entre el perfil ideal y el perfil real.

---

|                  |                                 |  |
|------------------|---------------------------------|--|
| (2003)           | Castro<br>Doris<br>Ángel        | El proceso de Adeeco selección por competencias es el conjunto de actividades cuya finalidad está encaminada al reclutamiento, evaluación y selección del candidato idóneo que por sus competencias personales y habilidades técnicas permitan satisfacer a cabalidad las necesidades laborales del cliente. |
| México<br>(2003) | Quezada<br>Martínez<br>Humberto | La selección es un Asociados conjunto de acciones de comparación entre las exigencias (requerimientos o competencias) del  |

---

---

puesto, vacante y el  
perfil del oferente,  
incluye evaluación,  
con resultados  
predictivos sobre el  
desempeño exitoso de  
los candidatos  
elegibles

---

Como se puede contemplar en la tabla 6 existen algunas definiciones que determinan el concepto de selección por competencias, producto de la investigación sobre los enfoques teóricos.

Dentro de este contexto se encuentra que algunos autores se refieren a la selección de personal por competencias como un salto al futuro y sobre todo al éxito, se ve, como autores, van por épocas demostrando que la selección que era utilizada solo para favorecer a la empresa ya no consigue la superación o la conquista de las metas a ejercer, sino que es necesario abstraer las habilidades, conocimientos y motivaciones del candidato.

Así mismo se encuentra que la selección por competencias implica un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos, relativamente prolongados, orientados a reunir progresivamente información para llegar a una decisión racional, donde la convicción tiene más peso que la intuición.

#### ***Clasificación de la selección por competencia.***

Como pilar importante en la selección por competencias se encuentran las clasificaciones, en donde permite conocer las diferentes etapas que conforman la selección por competencias.

La información fue ubicada de manera cronológica, iniciando por la fecha de publicación y fuente, seguida de las características referentes, (Tabla 7)

Tabla 7 : **Clasificación de la selección por competencia**

| FUENTE                                | CLASIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIA  |
|---------------------------------------|--|
| Uhrbrock,<br>Richard S.<br>1953       | El proceso de selección consiste en estudiar los intereses del candidato y su historia laboral a fin de asegurarse de que sean congruentes con el cargo.<br><br>También se toma en consideración durante el proceso de selección la congruencia entre los intereses y valores de las demás personas de la organización y aunque menos importante, pero se busca cierta afinidad entre el candidato y los jefes y/o personal con quien mantendrá relaciones de trabajo (comunicación) |
| Ballesteros<br>Pulido Ramón<br>(1982) | Dentro de la selección de personal en la toma de contacto con el candidato, tiene como fin que la empresa conozca los datos y la motivación del aspirante y que este a su vez conozca la información de la empresa.  |
| Edwin S,<br>Stanton<br>1985           | La estrategia que se emplea para evaluar las capacidades del candidato se basa en las preguntas probadas para la entrevista estructurada de la selección, estas preguntas deben destacar la información con la certeza de que las capacidades que se están tratando de evaluar en el aspirante, son necesarias para la asignación que se esta otorgando. Dentro  |

---

de La entrevista se debe sacar a relevar una lista de capacidades, las cuales se subdividen en tres categorías que son: habilidades básicas, (inteligencia, experiencia, destreza, energía, educación), características personales (destrezas interpersonales, modo, actitud, madurez, motivación, ambición) y por último rasgos de carácter (estabilidad, perseverancia, habilidades, motivación, confianza, clon de mando, esfuerzo, proyección)

---

Gago Paula  
(2000)  
1989  
Argentina

Según Disertante aclaró que el paso del perfil a la entrevista determina las competencias dominantes requeridas para cubrir los distintos aspectos del perfil; En definitiva el planeamiento de la entrevista por competencias implica repasar la correcta comprensión de la competencia y el grado exigido, además de preparar como mínimo dos preguntas por cada competencia dominante del perfil y en relación con el candidato a entrevistar

---

Grados Jaime  
A, Sánchez  
Elda  
1993

Si se va a medir un impacto de competencias, debe concretarse a investigar cual es la comprensión que tiene el sujeto con respecto a su manera de comportarse en la <entrevista; (que tan agradable le resulta, quienes lo rodean, si se mide liderazgo) . Se debe crear un diagnóstico y pronóstico con respecto a su potencial, hacer preguntas abiertas

---

---

para que el candidato pueda expresarse, no debe distraer la atención en otros aspectos que puedan considerarse en la entrevista tradicional

---

Gómez Mejía  
Luis R. Balkin  
David B. Cardy  
Robert  
1999

El proceso de contratación incluye tres actividades: reclutamiento, selección y socialización,  
Debido a que la elección de la persona adecuada para un puesto de trabajo puede hacer que mejore la productividad de la empresa y la satisfacción del cliente, es importante que cada una de las fases del proceso se gestione cuidadosamente, se debe observar como se maneja la motivación y las aptitudes del aspirante. Existen muchas herramientas de selección disponibles y las pruebas de capacidad nos pueden dar ciertas pautas para la calidad, superación y motivación del candidato

---

Alies Martha  
2000

La entrevista es uno de los métodos más difundidos en la selección de personas. Casi no se verifican procesos de selección donde los participantes no pasen por lo menos por una entrevista. Sin embargo, no siempre los resultados son los esperados. La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado.

---

Barrera Jorge  
(2002)

Selección por competencias, permite  
~~que los nuevos talentos que~~

---



---

asegurar que los nuevos talentos que ingresan a la organización cumplen con las competencias definidas, pues lleva a cabo <sup>i</sup> una selección y un reclutamiento eficiente que se basa en el establecimiento de criterios para filtrar candidatos, el diseño y la realización de entrevistas conductuales y la elaboración y aplicación de pruebas o exámenes.

---

Leñero G. José (2000) La técnica moderna de gestión por competencias, aunque extiende las áreas a calificar con respecto a las selecciones tradicionales, especialmente en factores de inteligencia emocional, no puede incluir todos los aspectos que se pueden observar al comparar varios candidatos que cumplan los requisitos básicos; por otra parte es poner por escrito los factores para el éxito, significa meditar las características del nuevo cargo y descubrir que sus requerimientos rara vez serán los mismos que los anteriores, por que ahora son diferentes los objetivos, el equipo humano, los recursos y el entorno.

---

Richino Susana (2000) Argentina En selección de personal las personas no se fabrican vienen hechas. Nuestra tarea es comprender tanto necesidades como posibilidades, para orientar al cliente sobre la mejor forma posible de dar solución a su pedido.  
El diseño compartido del perfil, que muchas veces debe ser precedido por el

---

---

diseño compartido del puesto, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible. Hacer selección de personal es una tarea artesanal donde asistimos a otros en la delicada tarea de saber con quien compartirán sus jornadas de trabajo y, en última instancia, construirán el edificio social de la empresa.

---

Richino Susana (2000) La entrevista es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acortada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo

---

Richino Susana (2000) La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil. Es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes: 1) una prueba de nivel o de rendimiento que reproduce la situación laboral. Debe realizar una

---

|  |  |
|--|--|
|  | <p>tarea asignada, 2) Técnicas proyectivas: como por ejemplo construcción de historias a partir de manchas o de láminas poco estructuradas</p>   |
| <p>Ansorena Cao<br/>(2000)</p>                     | <p>Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante y uno de los caminos es evaluar las competencias requeridas para la posición; para ello es fundamental bucear en la historia del candidato con preguntas tales como: ¿Qué pasó?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? Si se apunta a las tareas específicas: ¿Cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes estos resultados? Se puede completar con: ¿qué hizo usted?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?, ¿qué pasó después?, ¿cuál fue el resultado?, ¿cómo lo supo el candidato? Siguiendo la secuencia de estas preguntas se puede componer la historia total. La entrevista en profundidad ó la entrevista por competencias brinda al entrevistador esa posibilidad, la de mirar "con una lupa a su entrevistado</p> |
| <p>Miralles<br/>Fernández<br/>Oscar<br/>(2001)</p> | <p>En cuanto a la entrevista, herramienta utilizada por la inmensa mayoría de técnicos de selección, hemos pasado de la denominada tradicional, que repasa únicamente los datos curriculares con alguna pregunta de auto análisis de la personalidad, a la entrevista por</p>  |

---

competencias 0 incidentes críticos, la cual se adentra en los trabajadores en nuestro puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente.

---

[laboris.net](http://laboris.net)  
2002

Las empresas que gestionan a su personal por competencias a nivel profesional, utilizan el tipo de entrevista de selección por competencia. Es decir que consideran únicamente a aquellos que reúnen un determinado tipo de habilidades 0 cualidades teniendo en cuenta un listado de preferencias. Ese listado viene determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. Se estudian las competencias que poseen y estas se convierten en un estándar. En cierto modo, lo que la empresa hace a la hora de seleccionar personal es buscar clones de sus trabajadores estrella.

---

peñeio.incess  
(-2002)

La selección implica un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos, relativamente prolongados, orientados a reunir progresivamente información para llegar a una decisión racional, donde la convicción tiene más peso que la intuición.

No significa que lo emocional no participe en la selección, también tiene su importancia. Sin embargo, las preferencias solo deben actuar frente a

---

---

los candidatos que pasaron por un proceso de evaluación riguroso y científico. Esto es lo que permite minimizar el margen de error.

La selección implica un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos, relativamente prolongados, orientados a reunir progresivamente información para llegar a una decisión racional, donde la convicción tiene más peso que la intuición.

---

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| vector3d.<br>2003                    | Obtención de catálogo de competencias:<br>Este es un instrumento para guiar el proceso de obtención de ejemplos de comportamiento, la entrevista del comportamiento utiliza un procedimiento llamado catálogo de competencias.  |
| Quezada<br>Martínez<br>Humberto 2003 | El reclutamiento es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de las organización (interno), (mixto), (externo)   |
| laborall<br>2003                     | En la entrevista basada por competencias, las habilidades más comunes a evaluar serían: la iniciativa-autonomía, dinamismo, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, productividad, flexibilidad y liderazgo. El objetivo a alcanzar con la evaluación de estas competencias es la de comparar el candidato seleccionado con otros buenos candidatos, indagando y |

---

---

|                |  |
|----------------|--|
|                | profundizando sobre habilidades que no se exploraron en otra parte del proceso   |
| Asfade<br>2004 | Un proceso de reclutamiento y preselección de personal a nivel ejecutivo y/o gerencial, con el propósito de encontrar a la persona más adecuada para la función o el cargo, para ello se requiere de una exhaustiva selección por medio de entrevistas y pruebas de medición psicológica y de habilidades específicas, se elige un grupo ' de candidatos los cuales deben cumplir con el perfil proporcionado por el cliente y con las características de la empresa.  |
| lio<br>2004    | Evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. El arreglo institucional facilitado por el sistema nacional prevé la interacción entre la autoridad máxima de las calificaciones vocacionales, los comités de normalización de los sectores industriales y los organismos certificadores. ta evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. |

---

Dentro de la selección por competencias se encuentran etapas que ayudan a desarrollarla, una de ellas es la entrevista, la cual es conocida como técnica de incidentes críticos, esta técnica aborda al candidato con preguntas abiertas, que ayuda a guiarlo y conocer expectativas que una entrevista cerrada no permitiría encontrar. Continuando con las etapas encontramos el reclutamiento que indica que se debe tener pendiente el perfil del candidato por competencias, es necesario que se realice una exhaustiva selección en donde los aspirantes puedan satisfacer las necesidades de la organización.

Del mismo modo se encuentra la evaluación que adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma.

**Aspectos a evaluar en la selección por competencias.**

En la tabla 8 se ubicaron los diferentes aspectos que evalúa la selección por competencias como son las actitudes, aptitudes, la motivación y habilidades; se tuvo en cuenta el año, en segundo lugar la fuente y por último se describen los diferentes aspectos a evaluar por la selección por competencias.

Tabla 8. **Aspectos a evaluar en la selección por competencias**

| AÑO  | AUTOR             | ASPECTOS A EVALUAR EN LA SELECCIÓN   |
|------|-------------------|--|
| 1961 | Newell, C. kephar | El proceso de selección por competencias lleva consigo la determinación de habilidades, aptitudes y conocimientos que el solicitante posee, y al mismo |

---

tiempo la determinación de las aptitudes específicas que exige una tarea determinada.

Después, al comparar las aptitudes de los solicitantes se muestran que poseen un grado suficiente como para prever que el personal actuará con éxito. Como se puede ver el aspecto más importante de este proceso de selección es que está basado en realidades, se debe tener en claro que es necesario atender la producción actual del sujeto y no las impresiones que surgen por el trato momentáneo con el individuo.

---

|      |                   |   |
|------|-------------------|---|
| 1961 | Milton<br>Mandell | M, Respecto a la selección de personal, se debe tener bien claro la edad, las habilidades, aptitudes, la experiencia, con inclusión de la duración del aprendizaje (memoria), La capacidad mental, con inclusión de la cantidad y tipos de educación y conocimientos, juegan un papel importante en el aprendizaje y motivación del candidato para búsqueda de un empleo satisfactorio. No debemos olvidar el factor físico del candidato en los que a menudo se incluyen las |
|------|-------------------|---|

---



---

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | condiciones de trabajo, he aquí que el empleado nuevo se sienta satisfecho o motivado, con ánimo y energía, así se daría ' un resultado amplio. |
|--|--|---|

---

|      |             |   |
|------|-------------|---|
| 1969 | Olea Ismael | <p>Para obtener un buen resultado en la selección hay que tener bien claro los objetivos, debemos saber que aplicar y como enfocar la selección para el candidato adecuado. Se debe observar detenidamente las actitudes y aptitudes del candidato.</p> <p>Estos manejan la inteligencia, memoria, atención, imaginación, motivación y habilidades para llegar a buscar el candidato adecuado para el puesto.</p> |
|------|-------------|---|

---

|      |   |   |
|------|---|---|
| 1972 | Centro Regional de ciertos parámetros que se deben Ayuda Técnica tener en cuenta para que el trabajador lleve adecuadamente los deberes de un puesto. | <p>Dentro de la selección hay</p> <p>En un esfuerzo mental se manejan ciertos factores que pueden llegar a afectar el rendimiento sino se tienen en cuenta, como son las iniciativas (necesidad de encarar y resolver nuevos problemas); la adaptabilidad, (versatilidad que se requiere del trabajador), el criterio, (decisiones independientes que</p> |
|------|---|---|

---

---

puede tomar el nuevo trabajo) , la agilidad mental (atención que se requiere, estos se pueden medir a través de ordenes y de la abtitud de alerta necesaria)

---

197 4 Olea Ismael La selección de personal suele barajar comúnmente dos criterios generales, los conocimientos profesionales del candidato y las aptitudes y motivaciones del mismo; el principal problema aparece en la evaluación de las aptitudes y motivaciones de los candidatos a seleccionar, ya que allí se ve la desadaptacion del candidato al nuevo trabajo. Se debe tratar de no estandarizar los objetivos en la selección ya que esto acaba estableciendo criterios únicos y decisorios paro todos los puestos de trabajo.

---

1981 Davis Keith; Motivación por competencia dice ser un impulso por realizar un trabajo de gran calidad; los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y esforzarse por ser innovadores, lo más importante es que se beneficien de sus experiencias, en general tienden a desempeñar

---

---

un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás,

---

2000 Alies Martha Los conocimientos técnicos,

destrezas o un oficio adquirido a través del estudio, ya sea formal o no. Estas se denominan competencias duras.

Las aptitudes para el trabajo no adquiridas a través del estudio pero sí entrenables: la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la orientación al cliente. Estas se denominan las competencias blandas.

La actitud de búsqueda con que se sale al mercado. Esto implica entrenamiento en la búsqueda de trabajo sumando a una búsqueda centrada a las reales posibilidades de encontrar aquello que se busca.

El mercado, es decir que las competencias duras y blandas que un individuo en particular posea, sean requeridas para un selección de persona

---

2002 Castro Doris Evaluación de Desempeño: Es una

Ángel herramienta que permite evaluar el desempeño de un empleado con respecto a sus objetivos y a las

---

---

competencias que correspondan al puesto que cumplan, descripción de sus responsabilidades y tareas en un período determinado.

---

|               |      |   |
|---------------|------|---|
| García Miguel | Sáiz | <p>El querer hacer dentro de las competencias, es un conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.)A la persona que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia. La psicología de la motivación, proporciona pautas de análisis para comprender' la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla</p> |
|---------------|------|---|

|      |                           |  |
|------|---------------------------|--|
| 2003 | Quezada Martínez Humberto | <p>La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera: sensibilización: Análisis de los puestos de trabajo: Realizar una descripción</p> |
|------|---------------------------|--|

---

---

completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades de cada uno. Definición del perfil de competencias requeridas, Evaluación sistémica y redefinición de los perfiles: este proceso es fundamental para el éxito del modelo; la plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que muestren un desempeño acorde o enciman del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

---

|      |               |  |
|------|---------------|--|
| 2003 | xcompetencias | <p>La selección por competencias se divide en cuatro pasos, los cuales se fundamentan en:</p> <p>a) detectar las competencias claras; b) detectar . en los aspirantes las características que guarden una relación con el desempeño superior; c) utilizar herramientas; d) hacer un seguimiento de las competencias observadas en el aspirante, todo esto con el objetivo de que el candidato sea cada día más competente en la organización</p> |
|------|---------------|--|

---

De acuerdo con lo establecido en la tabla anterior,

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

se observan las variables tales como habilidades, actitudes, aptitudes y motivación, las cuales permiten establecer el perfil de cada candidato que se encuentra en el proceso de selección por competencias.

Dentro de este proceso las variables ofrecen el soporte que un evaluador debe tener en cuenta como los criterios generales, los conocimientos profesionales del candidato, las actitudes (capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la orientación al cliente), motivaciones (impulso por realizar un trabajo de gran calidad), destrezas o un oficio adquirido a través del estudio para llegar a buscar el candidato adecuado para el puesto indicado.

### ***Línea Pragmática***

La línea pragmática se relaciona con los aspectos prácticos implícitos en la selección por competencias y su aplicación al contexto organizacional. Los temas encontrados en esta línea son: a) Aplicaciones y Usos de la selección por competencias, b) ventajas y c) limitantes de la selección por competencias.

Por otra parte como complemento se realizó una entrevista a diferentes empresas que han implantado el modelo de selección por competencias. (Ver apéndice G)

### ***Aplicaciones y Usos de la selección por competencias.***

En la Tabla 9 se podrá observar las diferentes aplicaciones y/o usos de la selección por competencias en las organizaciones, indagación realizada dentro de la unidad de análisis para la presente investigación. De igual forma que en los anteriores ejes temáticos se ha tomado como referencia para la clasificación de la tabla el autor y la fecha, teniendo en cuenta si se

trata de fuentes primarias o fuentes secundarias.

Tabla 9: **Aplicaciones y usos de la selección por competencias**

| AUTOR  | APLICACIONES Y USOS DE LA SELECCIÓN<br>POR COMPETENCIAS  |
|--|--|
| <a href="http://Laboris.net">Laboris.net</a> | <p>Esta empresa se encarga de asesorar en todo momento al cliente que quiere seleccionar por competencias, ellos desean mejorar el desarrollo personal y profesional del capital humano de las empresas y optimizar su gestión estratégica.</p> <p>La información o asesoría la brindan por medio de capacitaciones o cursos que van dirigidos a la selección por competencia a empresas u organizaciones que desean crecer sobre este concepto.</p>   |
| Luis Humberto Sáenz<br>Gestión humana        | <p>Gestión Humana se encarga de ofrecer asesoría a organizaciones en Latinoamérica, como Colombia, Venezuela, Chile, México, Argentina y Perú. La especialidad de gestión <a href="http://humana.com">humana.com</a> es brindar cursos sobre competencias y proveer información y herramientas actualizadas sobre gestión humana y selección por competencias, esto a través de un contenido editorial novedoso, práctico y oportuno. En el área de la selección por competencias se enfatizan en la entrevista y evaluación del candidato idóneo.</p> |

---

Gabinete Grafológico

Este gabinete es uno de los pocos que se encuentra implantando la selección por competencias de la mano con la grafología, ellos seleccionan al candidato más idóneo para cada puesto de trabajo por medio de la grafología pero utilizando las bases de las competencias como son las habilidades y la motivación. Según el gabinete seleccionar por competencias abre el camino para estudiar más allá al candidato y entender o ubicar al aspirante en el lugar que sin dudas aportaría un 100% a la organización.

---

[formáselect.com](http://formáselect.com)

Formáselect es una escuela de negocios que brinda consultoría integral a las empresas que han querido dar cobertura a una de las áreas más solicitadas en el mercado laboral "las competencias"/ esta institución ha desarrollado un programa que cumple al 100 las expectativas de la empresa en cuanto a la contratación de profesionales perfectamente preparados para gestionar de forma íntegra las áreas de toda organización

---

Gabinete Educativo 2.000

Esta organización ofrece al público 'cursos' de postgrados sobre el nuevo concepto de competencias, se especializan en dar información sobre todo lo que tenga que ver con la selección del candidato apto.

---



---

Esta institución es Española, ayuda a que las organizaciones tengan información amplia acerca de la selección por competencias, por medios de libros, ciclos académicos en sus escuelas o por su directorio de Master en la red; siendo este último el método más rápido para que los estudiantes de Latinoamérica puedan acceder a la información.

---

ADCA Programa de Selección por Competencias

ADCA realiza congresos, encuentros, cursos, seminarios, conferencias, talleres, investigaciones y trabajos técnicos, también brinda y recibe asesoramiento en el área de su competencia profesional. Son una Asociación líder en realizar o apoyar acciones que propendan a la profesionalización y jerarquización de la actividad de recursos humanos, brindando a sus asociados y a la comunidad un nivel de servicios en materia de capacitación y selección de personal por competencias.

---

[Emagister.com](http://Emagister.com) [Emagister.com](http://Emagister.com) es una **Guía inteligente de formación** que te da acceso a información sobre toda la oferta formativa de España, que a través de sus avanzadas herramientas de búsqueda y posterior filtrado, permite acceder de forma inmediata a las oportunidades de formación que más se ajustan al perfil de tus necesidades. Actualmente

---

---

se encuentra dictando cursos por on-line o presénciales en la necesidad de que el mundo entre en la nueva tecnología de las competencias, manejan la entrevista, la selección, formación y técnico en selección por competencias.

---

www.Índex.htmin  
dex.htm  
(2003}

Para desarrollar nuestra labor, nos basamos en las competencias de las personas, haciendo énfasis en la variabilidad de las mismas y en sus potencialidades de desarrollo para la organización. Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificadles y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo, que pretende cubrir, para ser eficaz

---

Cdo consultoria CDO Consulting Group se muestra al mundo como una empresa respetada e innovadora, contando con canales de negocios que cubren todas las necesidades de la empresa moderna. A los tradicionales y efectivos canales de Consultoria se encarga de trabajarles en el Desarrollo Organizacional, Estudios Organizacionales, y a los del nuevo

---

---

mundo en la Capacitación y Desarrollo de RR.HH., Selección de Personal y Gestión de Personas por competencias.

---

[ilo.org/public](http://ilo.org/public)  
(1980)

Para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores

---

Adecco

Adecco es una organización que se interesa por comprender la importancia y beneficios de la selección por competencias, además provee fundamentos y herramientas prácticas para evaluar las personas con el fin de garantizar un desempeño exitoso dentro de la organización.

Esta empresa ayuda por medio de capacitaciones, seminarios y talleres a gerentes o personal que tenga bajo su responsabilidad la incorporación del personal

---

Sevicol Sevicol es una organización que se encargaba de seleccionar a su personal enfocando sus procesos en rasgos particulares y disgregados en variables de tipo psicológico y clínico, olvidando por completo la conducta laboral, en pocas palabras se olvidaba de centrarse en las

---

SECRETARIA MEDICA

---

|  |   |
|--|---|
|  | <p>cualidades que realmente se deben observar del candidato, es por eso que decidieron pensar en el pasado y aplicar la selección de competencias en su personal operativo.</p> |
|--|---|

---

|  |   |
|--|---|
| <p>Creatividad y desarrollo humano</p> | <p>Es una empresa que se encarga de seleccionar al personal indicado para el puesto indicado (esta organización se encarga del individuo como tal, observa las capacidades, habilidades y la motivación que proyecta hacia sus experiencias pasadas, permitiendo esto que se pueda obtener beneficios positivos tanto para el empleador como para el empleado o candidato); ofrece también capacitaciones y asesorías</p> |
|--|---|

---

En la tabla anterior se descubre como algunas empresas se especializaron en el nuevo concepto de competencias, para brindar ayuda a personas y organizaciones que intentan no sólo mejorar el desarrollo personal y profesional del capital humano, sino, que también desean optimizar su gestión estratégica o competitiva.

Se observa como algunas empresas que laboran en Colombia, sus sedes principales se encuentran en países europeos, ayudando esto a reforzar las expectativas en cuanto a la contratación de profesionales perfectamente preparados para gestionar de forma íntegra las diferentes áreas que conforman una organización, es por eso que estas organizaciones se encargan cada una por separado de brindar capacitaciones (como seleccionar, como buscar el perfil, las competencias como tal) ,

asesorías (capacitaciones, selección del personal, proyecciones futuras de cambio organizacional).

***Ventajas de la selección por competencias.***

Como todo instrumento aplicado a las organizaciones, la selección por competencias plantea ventajas que nos ayudaran a conocer o especificar más él por que de trabajar sobre este esquema.

Toda esta información se encuentra ubicada en la Tabla 10 la cual fue organizada cronológicamente según ios autores que proponen los conceptos.

Tabla 10: ***Ventajas de la selección por competencias***

| AÑO  | AUTOR                         | VENTAJAS SELECCIÓN POR COMPETENCIAS  |
|------|-------------------------------|--|
| 1992 | C. Levy-leboyer               | La gestión de los recursos humanos ha sido siempre el centro de las preocupaciones de la empresa y sin embargo aún las empresas más competitivas no siempre disponen de métodos eficaces en este terreno, por este motivo levy leboyer propone que las empresas para ser competitivas tendrán que saber seleccionar, promover y retener a los más dotados, cumpliendo con todas sus competencias tanto individual como colectivas. |
|      | Manussis Daniel Martín Susana | Y El objetivo de esta forma de evaluación de Tipo Laboral es evitar un error de selección de un candidato en un puesto equivocado.<br><br>Las personas altamente orientadas a resultados tienden a rendir menos cuando están realizando tareas que   |

|      |                              |   |
|------|------------------------------|---|
|      |                              | no disfrutaban. Una clave de éxito de la selección por competencias, es dar a las personas un trabajo con retos que encajen con sus intereses siendo capaz de mejorar el nivel de rendimiento del grupo y a la vez, reducir la rotación de personal   |
|      | Sandoval<br>González<br>Emma | Para el proceso de selección de personal es de vital importancia trabajar el modelo de competencias de una manera sistémica, donde se involucren todas las áreas y principalmente que la organización se identifique con unas competencias generales o estándar con el fin de garantizar una mejor efectividad y estabilidad laboral. |
|      | weblaborall                  | La entrevista basada en competencias busca que el candidato piense en incidentes y atributos claves que demuestren sus aptitudes.   |
| 1969 | Olea Ismael                  | Al seleccionar por competencia nos debemos detener en las actitudes y aptitudes, las cuales manejan la inteligencia, memoria, atención, imaginación, motivación, habilidades y la sensorialidad para llegar a buscar el candidato adecuado para el puesto.  |
| 2002 | Barrera<br>Jorge             | "La selección por competencias aporta múltiples ventajas a la empresa, reduciendo el gap existente entre el perfil ideal y el perfil  |

---

|      |                                 |  |
|------|---------------------------------|--|
|      |                                 | real. Esto Permite selecciona a la "crata", seleccionan solo lo que es necesario, lo cual posibilita la optimación de los recursos destinados a esta actividad, minimizando el mal uso. Es decir, aumenta las posibilidades de seleccionar y contratar al candidato idóneo, para el puesto". |
| 2004 | Creatividad y desarrollo humano | Proporciona mayor confiabilidad, dentro de los cargos seleccionados. (Ayuda a predecir conductas Óptimas), que el margen de error sea el más mínimo que se pueda arrojar.  |
| 2004 | Adeeco                          | Obtener el personal más capacitado, preparado, con sus habilidades en las empresas   |
| 2004 | sevicol                         | Permite mirar, determinar e integrar como puede ser la conducta del individuo.   |

---

A mediada que la sociedad va creciendo se vuelve más exigente todo método de eficacia en las organizaciones, es por eso que al implantarse el concepto de competencias se hizo necesario reestructurar las bases que se venían utilizando para evitar futuros conceptos idóneos de las personas.

En ese orden de ideas se llega a la selección por competencias, se ve que el proceso antiguo llámese "selección tradicional" se orientaba parcialmente a ciertas variables y no permitía dar un criterio amplio de los candidatos como conocimientos, habilidades y actitudes que combinados adecuadamente permiten el

desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo.

Se puede analizar que una clave del éxito de la gestión, es dar a las personas un trabajo con retos que encajen con sus intereses. Un buen consejo para la selección del mejor candidato para un puesto, es motivar al equipo actual; Así puede ser capaz de mejorar el nivel de rendimiento del grupo y a la vez, reducir la rotación o eliminación del personal.

Una entrevista basada en competencias busca que el candidato piense en incidentes y eventos claves que demuestren todas sus aptitudes y actitudes con el fin de observar la reacción que tubo en dicha circunstancia, teniendo en cuenta que toda conducta positiva tiende a repetirse, el fin de la entrevista es que sean capaz de recordar y enfrentar el presente con sus anécdotas pasadas.

### ***T/7 mi tantea de la selección por competencia.***

Como toda información que trae consigo ventajas, viene acompañada de limitantes, es por eso que en la investigación de selección de personal por competencias presenta en la tabla 11 los resultados, estos se tabularon especificando las limitantes. Esta indagación se encuentra ordenada cronológicamente según fueron propuestos por los autores, como en los casos anteriores, se conserva la fuente de la que se extrajo el material.

Tabla 11: ***Limitantes de la selección por competencias***

| AÑO  | AUTOR  | LIMITANTES   |
|------|--------|--|
| 2004 | Adecco | El sistema de la entrevista es muy impactante y hace que las personas no recuerden cosas de su pasado, |



|      |                                 |  |
|------|---------------------------------|--|
|      |                                 | haciendo que esto dificulte reconocer actitudes en ellos.  |
| 2004 | Sevicol Ltda.                   | En el caso de selección por competencias en el sector de vigilancia no hay modelos de los cuales se puedan abordar o retomar, apenas se encuentran creando la mesa sectoral, es por eso que cada organización se encarga de crear sus prototipos de selección. |
| 2004 | Creatividad y desarrollo Humano | La selección por competencia solo se puede aplicar por expertos que tengan el conocimiento en competencias.  |

Seleccionar por competencias requiere una serie de requisitos que dan las pautas para observar las habilidades y conocimientos de las personas o candidatos para cada proceso, es por eso que cuando se habla de limitaciones se observa que no todas las personas que se dicen seleccionar por este método conocen con exactitud el concepto de competencias; arrojando resultados que pueden confundirse muy fácilmente por el método tradicional, requiriendo que cada organización deba preparar al personal del área de recursos humanos sobre el tema, atribuye que las empresas realicen una inversión alta en capacitaciones, proporcionando así una limitación a aquellas pequeñas y medianas empresas que no pueden invertir o cubrir dicho costo, por tanto es importante tener claro que el personal que selecciona por competencias debe ser un experto en esta temática.

En una selección por competencias la entrevista se realiza de una forma más focalizada sobre las experiencias o conductas realizadas previamente, es por

esto que cuando al candidato se le pide evocar situaciones pasadas, este presenta un bloqueo al momento de narrar sus experiencias vividas tanto negativas como positivas ocasionando una dificultad para el entrevistador.

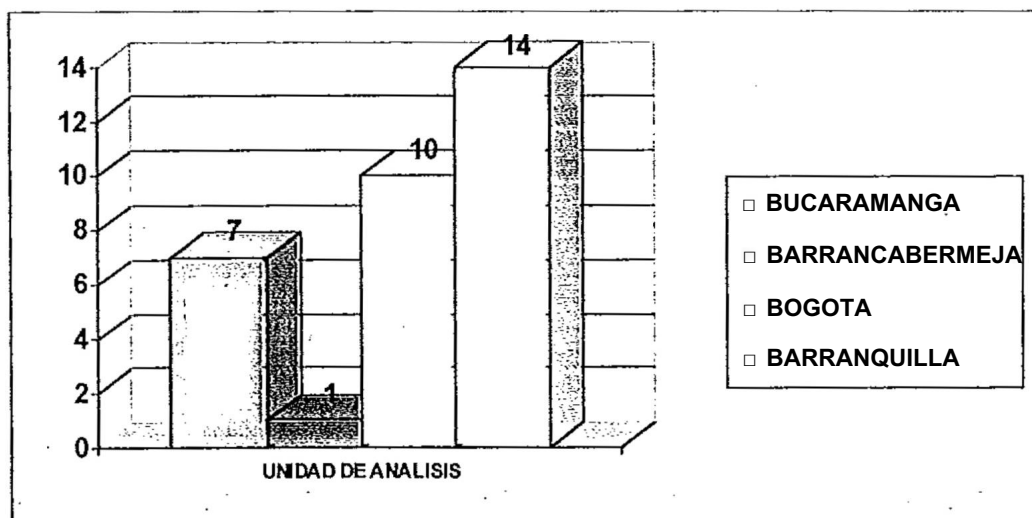
### **Resultados Cuantitativos**

La presente investigación permitió obtener resultados en cuanto a la cantidad de fuentes consultadas según su origen; Los datos están organizados por medio de tablas con sus respectivas figuras de frecuencia, para una mejor comprensión y análisis de los mismos,

Tabla 12: ***Distribución de libros consultados Sobre selección por competencias en entidades visitadas.***

| LUGAR           | ENTIDAD                            | TOTAL     |
|-----------------|------------------------------------|-----------|
| Bucaramanga     | Universidad Autónoma               | 1         |
|                 | Universidad Santo Tomás            | 3         |
|                 | Universidad Pontificia Bolivariana | 2         |
|                 | Universitaria de Santander         | 1         |
| Barrancabermeja | Universidad de la paz              | 1         |
|                 | Universidad Católica de Colombia   | 3         |
|                 | Universidad Santo Tomás            | 1         |
|                 | Pontificia Universidad Javeriana   | 1         |
| Bogotá          | Universidad de los Andes           | 2         |
|                 | Universidad El Bosque              | 1         |
|                 | Universidad Piloto de Colombia     | 0         |
|                 | Universidad del Rosario            | 2         |
| Barranquilla    | Universidad del Norte              | 1         |
|                 | Biblioteca Confamiliar             | 13        |
| <b>TOTAL</b>    |                                    | <b>32</b> |

En la tabla 12 se puede observar, las diferentes entidades que se visitaron por ciudades y el número de unidades de análisis sobre selección de personal por competencias. En orden de importancia las instituciones, son: la Biblioteca Confamiliar (13), Universidad Santo Tomás de Bucaramanga (3), Universidad Católica de Colombia (3) y la Universidad del Rosario (2). Los datos obtenidos de las diferentes entidades sostienen la hipótesis realizada al inicio de la investigación sobre la poca información existente sobre selección de personal por competencias laborales.



**FIGURA 6.** Total De Unidad De Análisis por ciudades Visitadas.

De acuerdo con la gráfica anterior se puede observar el porcentaje de artículos encontrados con respecto a las ciudades visitadas, logrando así poder concluir que el tema de selección de personal por competencias laborales, se encuentra con mayor auge o mayor cantidad de artículos en la ciudad de Barranquilla, siendo esta la ciudad a nivel de Colombia que posee una base de datos más completa con lo que se

refiere a la selección por competencias, brindando así un aporte al campo laboral importante.

Tabla 13: **Relación de Unidad de Análisis sobre selección por competencias agrupadas por Instituciones Visitadas**

| LUGAR       | INSTITUCIÓN                        | UNIDAD DE ANÁLISIS | TOTAL |
|-------------|------------------------------------|--------------------|-------|
| Bucaramanga | Universidad Autónoma               | Libros             | 1     |
|             |                                    | Revistas           | 0     |
|             |                                    | Trabajos de Grado  | 0     |
|             | Universitaria de Santander         | Libros             | 2     |
|             |                                    | Revistas           | 0     |
|             |                                    | Trabajos de Grado  | 0     |
|             | Universidad Santo Tomás            | Libros             | 2     |
|             |                                    | Revistas           | 0     |
|             |                                    | Trabajos de Grado  | 0     |
|             | Universidad Pontificia Bolivariana | Libros             | 2     |
|             |                                    | Revistas           | 0     |
|             |                                    | Trabajos de Grado  | 0     |
| Bogotá      | Universidad del Rosario            | Libros             | 3     |
|             |                                    | Revistas           | 0     |
|             |                                    | Trabajos de Grado  | 0     |
|             | Universidad Santo Tomás de Aquino  | Libros             | 1     |
|             |                                    | Revistas           | 0     |
|             |                                    | Trabajos de Grado  | 0     |
|             | Pontificia                         | Libros             | 0     |

|                    |             |   |
|--------------------|-------------|---|
| Universidad        | Revistas    | 0 |
| Javeriana          | Trabajos de | 0 |
|                    | Grado       |   |
|                    | Libros      | 2 |
| Universidad de los | Revistas    | 0 |
| Andes              | Trabajos de | 0 |
|                    | Grado       |   |
|                    | Libros      | 1 |
| Universidad El     | Revistas    | 0 |
| Bosque             | Trabajos de | 0 |
|                    | Grado       |   |
|                    | Libros      | 0 |
| Universidad de la  | Revistas    | 0 |
| Sabana             | Trabajos de | 0 |
|                    | Grado       |   |
|                    | Libros      | 0 |
| Universidad de San | Revistas    | 0 |
| Buenaventura       | Trabajos de | 0 |
|                    | Grado       |   |
|                    | Libros      | 0 |
| Universidad Piloto | Revistas    | 0 |
| de Colombia        | Trabajos de | 0 |
|                    | Grado       |   |
|                    | Libros      | 0 |
| Fundación          | Revistas    | 0 |
| Universitaria San  | Trabajos de | 0 |
| Martín             | Grado       |   |
|                    | Libros      | 3 |
| Universidad        | Revistas    | 0 |
| Católica de        | Trabajos de | 0 |
| Colombia           | Grado       |   |
|                    | Libros      | 0 |
| Universidad INCCA  | Revistas    | 0 |
| de Colombia        |             |   |

|                  |                           |             |    |
|------------------|---------------------------|-------------|----|
|                  |                           | Trabajos de | 0  |
|                  |                           | Grado       |    |
|                  | Fundación                 | Libros      | 0  |
|                  | Universitaria             | Revistas    | 0  |
|                  | Manuela Beltrán           | Trabajos de | 0  |
|                  |                           | Grado       |    |
| Barranquilla     |                           | Libros      | 1  |
|                  | Universidad del norte     | Revistas    | 0  |
|                  |                           | Trabajos de | 0  |
|                  | Universidad Simón Bolívar | Grado       |    |
|                  |                           | Libros      | 0  |
|                  |                           | Revistas    | 0  |
|                  |                           | Trabajos de | 0  |
|                  | Universidad Metropolitana | Grado       |    |
|                  |                           | Libros      | 0  |
|                  |                           | Revistas    | 0  |
|                  |                           | Trabajos de | 0  |
|                  |                           | Grado       |    |
|                  |                           | Libros      | 0  |
|                  | Universidad libre         | Revistas    | 0  |
|                  |                           | Trabajos de | 0  |
|                  |                           | Grado       |    |
|                  |                           | Libros      | 13 |
|                  | Biblioteca confamiliar    | Revistas    | 0  |
|                  |                           | Trabajos de | 0  |
|                  |                           | Grado       |    |
| Barranca-Bermeja | Universidad de la paz     | Libros      | 1  |
|                  |                           | Revistas    | 0  |
|                  |                           | Trabajos de | 0  |
|                  |                           | Grado       |    |
| TOTAL            |                           | Libros      | 32 |
|                  |                           | Revistas    | 0  |

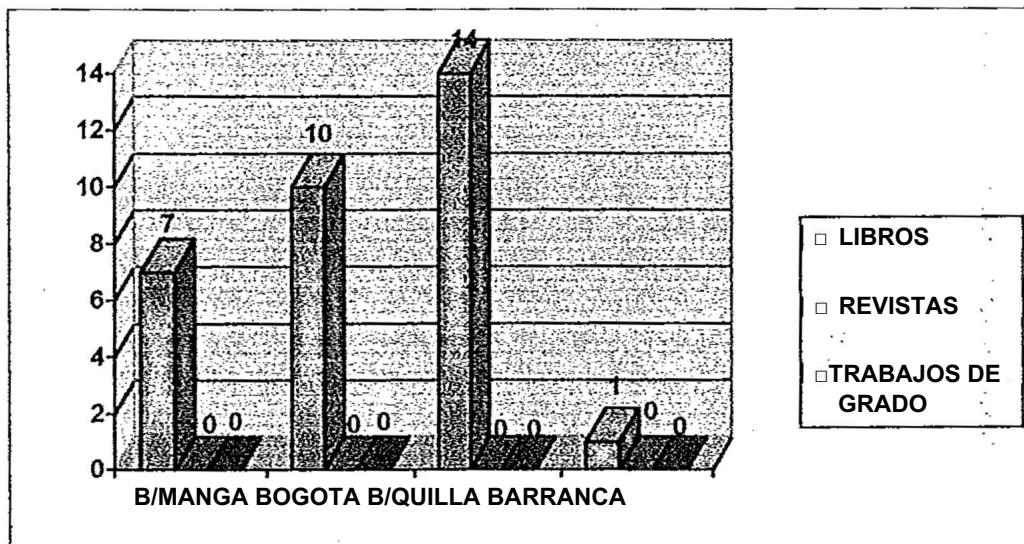
Trabajos de 0

Grado

TOTAL.

32

Después de realizar un análisis detallado de la recopilación de datos sobre selección por competencias, en cada una de las ciudades visitadas, mencionando la entidad y especificando el tipo de base de datos hallado (libros, revistas o trabajos de grado); se encontró que en la ciudad de Barranquilla, la unidad de análisis más presente son los libros a continuación se encuentra dicha información plasmada mediante una gráfica, donde se podrá observar de una forma más clara y concreta esta información

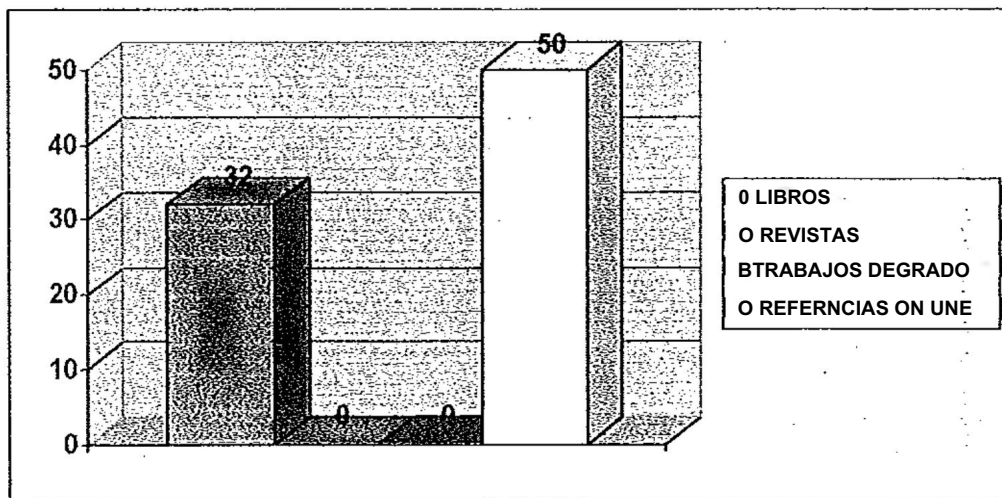


**Figura 7:** Relación de Unidad de Análisis sobre Selección por Competencias

Según los resultados arrojados por la tabla 13 y la figura 7, referente a la relación de unidad de análisis sobre selección por competencias, agrupadas por ciudades e instituciones visitadas se puede determinar que la mayor cantidad de artículos encontrados sobre selección por competencias se ubican en la ciudad de Barranquilla

y especialmente en la biblioteca comfamiliar, siendo así una de las ciudades con mayor base de datos en el país; por último es de gran importancia destacar que el tema tratado (selección por competencia) se encuentra en construcción, debido a eso el poco material de consulta encontrado a nivel nacional.

Los resultados generales de las unidades de análisis encontradas, refleja que comparativamente con respecto a las encontradas en las ciudades visitadas (libros, revistas, trabajos de grado), que las referencias online, presentan un mayor número en las fuentes citadas en el presente documento, tal como se observa en la figura # 8



**Figura 8:** Relación de Unidad de Análisis sobre selección por competencias agrupadas por Instituciones Visitadas

La ubicación del tema con mayor presencia en la red online, demuestra que el tema de selección por competencias está en una etapa de construcción mediante diversos autores e instituciones interesadas en el crecimiento. o. deb individuo a nivel. Laboral.



Tabla 14: **Relación de autores que discuten sobre selección por competencias**

| AUTORES                                    | UNIDAD DE ANÁLISIS |         |            |       |
|--|--------------------|---------|------------|-------|
|  | Libro              | Empresa | Red Online | Total |
| Adeeco                                     | 0                  | 1       | 0          | 1     |
| ADC programa de selección por competencias | 0                  | 0       | 1          | 2     |
| Alies. M                                   | 1                  | 0       | 1          | 2     |
| Alto desarrollo                            | 0                  | 0       | 1          | 1     |
| Ansorena. C                                | 0                  | 0       | 1          | 1     |
| Aponte Castillo. J                         | 0                  | 0       | 0          | 1     |
| Arthur. D                                  | 1                  | 0       | 0          | 1     |
| asfade.com                                 | 0                  | 0       | 2          | 2     |
| Barrera. J                                 | 0                  | 0       | 2          | 2     |
| Blanco Cohén. C                            | 1                  | 0       | 0          | 1     |
| C. Lévy-leboyer                            | 1                  | 0       | 0          | 1     |
| Castro. D. Á                               | 0                  | 2       | 0          | 2     |
| Centro Regional de Ayuda Técnica           | 1                  | 0       | 1          | 2     |
| Cdo consultoria                            | 0                  | 0       | 1          | 1     |
| Creatividad y desarrollo Humano            | 0                  | 1       | 0          | 1     |
| Keith. D; Newstrom. J W.                   | 1                  | 0       | 0          | 1     |
| Emagister.com                              | 0                  | 0       | 2          | 2     |
| Formáselect.co                             | 0                  | 0       | 1          | 1     |
| Gago. P                                    | 1                  | 0       | 1          | 2     |
| Gabinete grafologico                       | 0                  | 0       | 1          | 1     |

|  |   |   |    |   |
|--|---|---|----|---|
| García Sáiz. M                               | 0 | 0 | 11 |   |
| Getiopolis                                   | 0 | 0 | 3  | 3 |
| Gilbert Y                                    | 1 | 0 | 0  | 1 |
| Helen Jessup                                 |   |   |    |   |
| Grados Jaime A,                              | 1 | 0 | 0  | 1 |
| Sánchez. E                                   |   |   |    |   |
| Gómez Mejía. L                               |   |   |    |   |
| R, Balkin. D                                 | 1 | 0 | 0  | 1 |
| B <sub>z</sub> Cardy. R                      |   |   |    |   |
| <a href="http://ilo.org">ilo.org</a>         | 0 | 0 | 2  | 2 |
| Index  | 0 | 0 | 1  | 1 |
| Leñero. J, G                                 | 1 | 0 | 0  | 1 |
| <a href="http://laboris.net">laboris.net</a> | 0 | 1 | 1  | 2 |
| López Sanz. J                                | 0 | 0 | 1  | 1 |
| Manussis. D y                                | 0 | 0 | 1  | 1 |
| Martín. S                                    |   |   |    |   |
| Mertens L.                                   | 0 | 0 | 1  | 1 |
| McClelland                                   | 1 | 0 | 1  | 2 |
| Miralles                                     |   |   |    |   |
| Fernández. O                                 | 0 | 0 | 2  | 2 |
| Mandell. M, M,                               | 1 | 0 | 0  | 1 |
| Newell, C.                                   | 1 | 0 | 0  | 1 |
| kephart                                      |   |   |    |   |
| Olea. I                                      | 2 | 0 | 0  | 2 |
| penseo.incess.                               | 0 | 0 | 3  | 3 |
| com  |   |   |    |   |
| Portal del                                   | 0 | 0 | 3  | 3 |
| conocimiento                                 |   |   |    |   |
| Puerta Pardo. M 1                            |   | 0 | 1  | 2 |
| Quezada                                      | 2 | 0 | 2  | 4 |
| Martínez. H                                  |   |   |    |   |
| Richino. S                                   | 2 | 0 | 2  | 4 |
| Sáenz. L, H                                  | 0 | 0 | 1  | 1 |

|  |           |          |           |           |
|--|-----------|----------|-----------|-----------|
| Sandoval                                       | 1         | 0        | 0         | 1         |
| González. E                                    |           |          |           |           |
| Sevicol Ltda.                                  | 0         | 1        | 0         | 1         |
| Schvarstein. L                                 | 1         | 0        | 0         | 1         |
| Stanton. E S,                                  | 1         | 0        | 0         | 1         |
| Strauss. G, R,                                 | 1         | 0        | 0         | 1         |
| Sayles. L                                      |           |          |           |           |
| Swan. S, W.                                    | 1         | 0        | 0         | 1         |
| Tejada J                                       | 1         | 0        | 1         | 2         |
| <a href="http://Tumáster.com">Tumáster.com</a> | 0         | 0        | 2         | 2         |
| Uhrbrock. R, S                                 | 1         | 0        | 0         | 1         |
| vector3d.                                      | 0         | 0        | 2         | 2         |
| weblaborall                                    | 0         | 0        | 2         | 2         |
| xcompetencias.c<br>om                          | 1         | 0        | 2         | 1         |
| Veis. A  | 1         | 0        | 0         | 1         |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>31</b> | <b>6</b> | <b>50</b> | <b>86</b> |

La tabla 14 presenta de una forma clara cada uno de los autores y empresas que hasta hoy hablan o han implantado el programa de selección por competencia; de esta forma se especifica la unidad de análisis, cantidad de material encontrado y entidad que permitió dicha investigación.

Lo anterior trae como resultado el análisis de cada uno de los autores, que de una u otra forma han aportado al crecimiento del concepto teórico de selección por competencia, construyendo una base documental de libros, revistas y paginas online relacionadas con la temática de investigación. Por otra parte la tabla fue creada como una herramienta para futuras investigaciones, siendo está un canal de absceso a los autores que se

relacionan con el campo de la selección por competencias hasta hoy. Por último es importante mencionar que la tabla 14 es una fuente de autores la cual permitió la realización de la investigación de selección por competencia y la recopilación de la unidad de análisis.

Tabla 15. *Relación de fichas de trabajo*

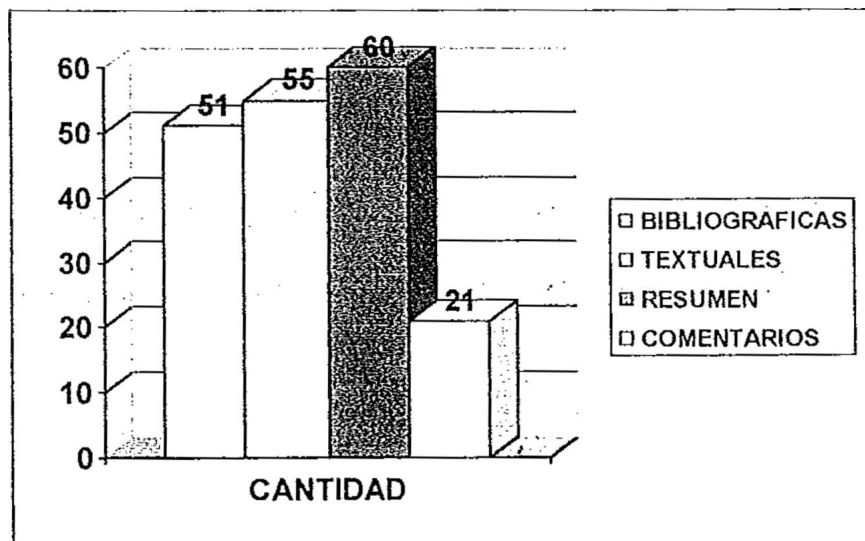
| <b>Fichas</b>  | <b>Total</b> |
|----------------|--------------|
| Bibliográficas | 51           |
| Textuales      | 55           |
| Resumen        | 60           |
| Comentario     | 21           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>187</b>   |

La tabla 15 se refiere a la cantidad de fichas bibliográficas, textuales, resumen y comentarios elaboradas en la presente investigación con referencia la selección por competencias.

De acuerdo con los resultados de la tabla se puede concluir que la ficha con mayor cantidad de información según la recopilación de datos es la de resumen, la cual contiene toda aquella información más relevante recopilada de libros, revistas, trabajos de grado, on line y la información de las diferentes empresas que han implantado el programa de selección de personal por competencias en Bucaramanga.

Las fichas de resumen elaborados en la investigación sobre selección por competencias, fueron de gran utilidad, permitiendo obtener la información de una forma más clara y precisa, siendo así una de las herramientas más eficaces al momento de realizar las diferentes fichas de información.

Por último estas fichas son el método más eficaz al momento de realizar un estado del arte, debido a que toda la información es procesada y clasificada mediante las cuatro clases de fichas existentes.



**Figura. 9.** Relación de fichas de trabajo.

La figura 9. Se refiere a los datos de la tabla 15. La cual se expresa de una manera clara y sencilla la cantidad de material encontrado en cada una de las fichas de trabajo (bibliográfica, textual, resumen y comentario). Por otra parte se encuentran en el apéndice A, B, C y D todas las fichas con la información recopilada.

En congruencia con los resultados obtenidos y mencionados anteriormente, se ofrece a continuación la discusión teórica de la investigación seguida de las sugerencias de los investigadores, como un aporte para futuros estudios.

## Discusión

Dentro del proceso de esta investigación se determinó que el propósito era establecer el estado del arte sobre la selección de personal por competencia laboral, de tal manera que se pudiera dar solución a la pregunta planteada anteriormente en el problema del informe, (¿cual es el estado de la selección por competencia laboral?) apoyados en los objetivos planteados, los aspectos del marco teórico más relevantes y los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica.

Esta discusión se realizó por medio de las tres líneas de interpretación planteadas por hoyos (2000) para la realización de un estado del arte: líneas paradigmática, semántica y pragmática las cuales se analizan a continuación.

**Línea Paradigmática**

La línea paradigmática se encarga de la historia y componentes de la selección por competencias, es por eso que al hablar de historia u origen de la selección por competencias, se puede observar que el concepto como tal no se encuentra unificado y que es difícil realizar el estudio de su partida o mejor aún de su inicio. La investigación arroja que no hay una claridad del concepto de competencias aplicada a la selección de personal como tal, se observa que cada autor matiza algo de la selección hacia o por competencias pero no hay un autor que sea pionero en la compilación histórica del concepto.

No existe un documento que recopile la historia de la selección por competencias, donde se presenten hechos importantes, y, no hay verificación de cómo se llega a introducir el cambio en las organizaciones de la

selección tradicional a la selección por competencia.

Solo se puede recalcar que en el año 1954 aparece Flanagan hablando de incidentes críticos, pero éste solo va relacionado con la aplicación de la entrevista, dejando claro que existe un vacío y que antes de él no se tenía certeza sobre como dar una aplicación en la práctica de la selección por competencias.

Siguiendo con el proceso, se descubre que la selección tradicional, no cumple con los criterios necesarios de evaluación para el buen desempeño del candidato después de la selección.

Se determina también en ésta investigación que varios autores retoman la selección por competencias, la enuncian y muy pocos aciertan en un concepto como tal, mostrando que, a pesar de tener las herramientas y concepciones no se ha podido llegar a un significado claro, certero y ordenado.

#### Xínea **Semántica.**

En referencia con las definiciones obtenidas sobre selección por competencia se encontró que existe unidad de criterio con respecto al concepto, enfocándose en la abstracción de habilidades, conocimientos y motivaciones del candidato frente a la posición que ocupará en la organización; así mismo la selección por competencia es un proceso prolongado que reúne una cantidad de información sobre el desempeño previo.

De acuerdo con la línea semántica se determinó que la selección por competencias implica un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos.

Lo anterior confirma que la selección tradicional permitía una incertidumbre sobre el rendimiento a futuro

de las personas seleccionadas, mientras que la selección por competencias admite reducir esa incertidumbre.

Si se logra tener en cuenta lo mismo que se consideraba de la manera tradicional como (conocimientos, habilidades, destrezas, capacidad de poder ejecutivo/desempeño/logro, capacidad física para realizar el trabajo) , y se agregan los datos determinantes como (comportamientos pasados, actitudes, motivaciones y características individuales inherentes de la personalidad), la conjunción de toda esta información hace que cualquier grado de incertidumbre se reduzca considerablemente, aumentando la idoneidad del candidato con respecto a las competencias.

Adicionalmente se observa que existe una gran ventaja para todo trabajador si se le reconoce las competencias adquiridas aún durante su experiencia y la no limitación de sus capacidades ya que un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado de aquel, a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.

En conclusión se puede afirmar que la selección por competencias ayuda a realizar un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos, relativamente prolongados, orientados a reunir progresivamente información para llegar a una decisión racional, donde la convicción tiene más peso que la intuición. Es decir nuestra tarea es comprender tanto necesidades como posibilidades, para orientar al cliente sobre la mejor forma de dar solución al pedido.

#### ***Línea Pragmática***

Dentro de ésta línea se analizó que son pocas las organizaciones que están utilizando este nuevo concepto (selección por competencias) en referencia a su



implementación, se observó que no todas le dan el uso necesario o apropiado, algunas solo se limitan a darles el nombre de competencias pero cuando se introduce a fondo o se investiga la estructuración del modelo, se encuentra que no existe la información expuesta en las bases teóricas de la organización

Una parte importante del componente pragmático de la selección por competencias en las organizaciones son las técnicas empleadas, como parte de estas, creatividad y desarrollo humano (2000) ha compilado aquellas que resultan de mayor utilidad y han probado su eficacia en el campo organizacional.

Siguiendo con la revisión de las pocas empresas y el ofrecimiento de sus servicios a la comunidad, se pudo clarificar que la mayoría de ellas brindan el servicio de selección de personal por competencias, llevando a pensar que este es el primer paso que las organizaciones utilizan para integrarse a las competencias. Además la selección por competencias ha mostrado tener otros campos de aplicación en las organizaciones; algunos ejemplos de ello son: a) la entrevista por incidentes críticos; b) el perfil por competencias y c) manual de responsabilidades etc.

Igualmente se deja claro que para utilizar la selección por competencias es necesario tener las herramientas validadas, el conocimiento claro y conciso de que son las competencias organizacionales, no es aconsejable que cualquier persona aplique esta clase de selección, ya que la persona debe estar preparada para llevar al candidato a etapas olvidadas para él y, que pudieran representar enfrentamientos, rechazos, bloqueos y reservas en su vida interior o situaciones que lo comprometieran a nivel social.

Por otra parte es necesario aclarar que la selección por competencias debe ir a la par de la capacitación en esta área organizacional, por que se advierte que cada vez surgen nuevos instrumentos (test) que ayudan a la calificación de perfiles, apropiaciones nuevas de conocimiento y la manera específica de aplicarlas a las diferentes instituciones.

Adicionalmente se evidencia, que la selección por competencia presenta múltiples ventajas para las organizaciones, tanto en las áreas de investigación y desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, como en las de administración y dirección. Entre los principales impulsores que se descubrió en la tabla 10, se encuentra la organización creatividad y desarrollo humano, que es una institución que se esfuerza por abarcar e implementar todo el significado de selección por competencias en las instituciones.

Como conclusión final a la discusión de este proyecto se puede afirmar que el estado del arte de la selección de personal por competencias indica que el desarrollo teórico esta en un proceso de crecimiento y evolución tanto a nivel histórico, como al de su procedimiento. Adicionalmente pese al interés que se ha mostrado por el tema desde épocas tempranas (flanagan 1954), sería interesante que la selección por competencias constituyese un campo extenso de investigación dentro de la línea de Psicología Organizacional, al menos en dos frentes principales: a) medición de la selección por competencias y b) impacto de la selección por competencias en los procesos organizacionales.

En congruencia con la investigación realizada sobre selección por competencias se pudo alcanzar resultados cuantitativos que incluían todas las cantidades

referentes a las fuentes consultadas, ciudades visitadas, autores relacionados con la temática y las fichas de trabajo (bibliográficas, textual, resumen y comentario), siendo estas las base o el complemento para la posible realización de un estado del arte.

Seguidamente y de acuerdo con las fuentes encontradas y analizadas se puede decir o concluir que, las bases documentales se encuentran en una etapa de construcción; los libros hallados fueron 32, siendo esta una cifra muy pequeña en comparación con los resultados encontrados en la red on-line que representa una cantidad de 50 artículos encontrados, lo que lleva a concluir que la selección por competencias a nivel de Colombia en el campo documental es pobre, y que a las personas que no tengan acceso a una computadora se le puede dificultar la actualización sobre este tema.

Adicionalmente a la investigación se observa que en las fuentes consultadas se encuentran los resultados de cada una de las ciudades visitadas con su respectiva base documental, siendo Barranquilla la ciudad del país con mayor cantidad de material documental sobre selección por competencias, proporcionando aportes y proyecciones al mejoramiento del material humano en las organizaciones.

Con respecto a los autores que hablaron de una u otra manera de selección por competencias se destacó Flanagan (1954) quien fue de los primeros autores que se interesó en la selección por competencias, al hablar de los incidentes críticos, y dejando el camino abierto a los otros autores que con el tiempo después intentaron construir el concepto de selección por competencias, como Richino y Alies quienes con sus teorías proporcionaron gran material para la realización de la investigación.

Dentro de la exploración se encuentran las fichas de trabajo que se deben utilizar para la realización de un estado del arte según hoyos (2000) las cuales se clasifican en: Bibliográfica, en una cantidad de<sup>1</sup> 51, Resumen 60, Textuales 55 y Comentarios con 21 fichas realizadas, llevando a observa que la de mayor utilidad para la elaboración de la investigación las fichas de Resumen.

Finalmente y para terminar, el presente estado del arte se constituye en un producto teórico de gran utilidad para los investigadores que en el futuro lo retomen como tema de trabajo. Además, en este estado del arte también deja como aporte y producto importante un CD-ROM que contiene la base de datos electrónica y el texto completo de este trabajo, en la cual se espera que puedan fundamentar a unas futuras investigaciones.

### Sugerencias

Con miras al mejoramiento y crecimiento de la investigación, de selección por competencias se plantean una serie de sugerencias o recomendaciones con el fin de aportar ideas subjetivas a la temática tratada

- Construir y difundir en las organizaciones las herramientas o instrumentos (test individuales o grupales) suficientes que lleve a evaluar específicamente las competencias laborales en un candidato.
- Promover en las organizaciones que la (s) persona (s) que se encarga (n) de un proceso de selección por competencias muestren o tengan las debidas habilidades (conocimientos del tema, test que midan competencias) para desarrollar todo proceso de evaluación.
- Construir una base de datos dentro de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, donde las personas puedan encontrar libros, revistas, artículos referentes a la selección de personal por competencias.
- Iniciar en las empresas un abordaje sobre este nuevo método de selección que ayuda a beneficiar el tipo de evaluación que mide "realmente el como somos".
- Se debe tener claro que para poder realizar un proceso de selección basado por competencias las empresas u organizaciones deben hacer explícito un modelo de gestión por competencias.

• Sería interesante que la Universidad Autónoma de Bucaramanga abriera espacios de discusión en área organizacional sobre las temáticas de competencias, selección por competencias, capacitación y como anexo la realización de estados del arte.

### Referencias

#### ADCA *Programa de Selección por Competencias*

Moreno 939 3° Piso - C1091AAS - Ciudad de Buenos Aires - Argentina TELEFONO 5218-2311, (En red) disponible en;

[www.adca.org.ar/mision.htm](http://www.adca.org.ar/mision.htm)

Alies, M. (2000) *Entrevista por competencias para especialistas*, capítulos 17, 23 (En red) disponible en;

[www.marthaalles.com/elija\\_al\\_mejor2.html](http://www.marthaalles.com/elija_al_mejor2.html).

Ansorena, C. (2000) *La Entrevista en profundidad*,

(En red) disponible en;

[www.geocities.com/psicoresumenes\\_2/articulos/entrevista\\_en\\_profundidad.htm](http://www.geocities.com/psicoresumenes_2/articulos/entrevista_en_profundidad.htm)

entrevista\_en\_profundidad.htm

Aponte, C, J. (1993) *Administración de Personal un Enfoque hacia la calidad humana*. Universidad Tadeo Lozano (Bogotá)

Arthur, D. (1988) *selección efectiva del personal reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados*. Barranquilla: biblioteca confamiliar

Ballesteros, P, R. (1982) *La psicología aplicada a la empresa*. Barcelona: Universitaria de Santander (UDES) Bucaramanga

Barrera, J. (2002) *La persona correcta en el lugar correcto, El mundo Ejecutivo*, (En red) disponible en;-

[www.capitalemocional.com](http://www.capitalemocional.com)

Barreto, D. 2004 *Creatividad y desarrollo 2000*, Bucaramanga Colombia

Bethell & fox (1996) cita por Rojas, M, (2001) *Estado del arte sobre competencias laborales*.

Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Blanco, C. (1978) *como seleccionar nuestro personal, técnicas modernas de selección*. Capitulo 3.

Barranquilla: biblioteca confamiliar

Blanco, C. (1983) *como seleccionar nuestro personal*. Quinta edición. Universidad Santo Tomás

(Bucaramanga)

Cacerías *de talentos humanos*, (En red) disponible en; [www.asf.ade.com.bo/PAGS/caceria.HTM](http://www.asf.ade.com.bo/PAGS/caceria.HTM)

Castro, Á. D. *Adecco Líder Mundial en Recursos Humanos*, (En red) disponible en; [www.adecco.com.co](http://www.adecco.com.co)

Cdo consultoria, providencia 329 piso 4 teléfono 562 2235416 Santiago de Chile, [www.cdo.cl/html/cdo\\_areas-bll4.htm](http://www.cdo.cl/html/cdo_areas-bll4.htm)

Centro Regional de Ayuda Técnica (1972) Manual de *adiestramiento y consulta para el análisis de puesto*. México: Universidad El Rosario de Bogotá

*Cómo afrontar una entrevista de selección por competencias Ejecutivo*, (En red) disponible en; [www.laboris.net/Static/ca\\_entrevista\\_por-competencias.aspx](http://www.laboris.net/Static/ca_entrevista_por-competencias.aspx). laboris.net

Disertante, (1989) citado por Gago p. (2000) *Qué es la Behavioral Event Interview?*, (En red) disponible en; [http://www.uch.edu.ar/r\\_rhh/Recursos%20Humanos/Entrevista](http://www.uch.edu.ar/r_rhh/Recursos%20Humanos/Entrevista)

[Emagister.com](http://www.emagister.com) Edificio Testa Sant Cugat Avda. Alcalde Barnils, 64-68, módulo D 4ª planta, Parque Empresarial Sant Joan, 08190 Sant Cugat del Valles (Barcelona) Teléfono: (+34) 935.045.600, Fax: (+34) 935.045.601 (En red) disponible en; [www.emagister.com](http://www.emagister.com)

En CA. Gabinete Grafológico, (En red) disponible en; [www.cagabinetgrafologico.com/quienes.html](http://www.cagabinetgrafologico.com/quienes.html)

*Entrevista por competencias*, (2003) (En red) disponible en; Ubicación: <http://www.weblaborall.com/Postulantes/Editoriales>

Espinosa, C. Sevicol Ltda. 2004 Bucaramanga Colombia

*Evaluación psicológica a recursos humanos*, (En red) disponible en; [www.vector3d.cl/evalpsico.php](http://www.vector3d.cl/evalpsico.php)

Flanagan. (1954) Citado por Quezada Martínez, H.1980) *Temas de Recursos Humanos Competencias laborales*



**La Técnica de Incidentes Críticos**, (En red) disponible en; [www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5.htm)

Formaselect (2004) disponible en;

[www.formaselect.com](http://www.formaselect.com)

Gabinete Educativo 2.000, S.L. -Avda de Algorfa,

37, 48990 Getxo (Vizcaya), (En red) disponible en;

[www.turnasfer.com/quienes/index.asp](http://www.turnasfer.com/quienes/index.asp)

[corporateOtumáster.com](http://corporateOtumáster.com)

Gago, P. **Qué es la Behavioral Event Interview?**, (En red) disponible en;

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Entrevista>

García, S, M. **la Mejora de Habilidades y Competencias**, (En red) disponible en;

[migarsaizOpsi.ucm.es](http://migarsaizOpsi.ucm.es),

[www.capitalemocional.com](http://www.capitalemocional.com)

Gilbert & Jessup, H. (1979) **Selección y Evaluación en el Trabajo**, México: Universidad Santo Tomás

(Bucaramanga)

Gómez, M, L. Balkin, D. B. & Cardy, R. (1999) **Gestión de Recursos Humanos**. Universidad Pontificia

Bolivariana (Bucaramanga)

**Guía de la entrevista de selección** (2000), (En red) disponible en;

[www.altodesarrollo.cl/guia%20selección.doc](http://www.altodesarrollo.cl/guia%20selección.doc)

Grados, J. A. & Sánchez, E. (1993) **La entrevista en las organizaciones**. Universidad Católica de Colombia

(Bogotá)

Hoyos, B, C. (2000) **Un modelo para investigación documental**. Primera edición librería señal editora

(Medellín)

Hunte, Schmidt, & Judiesch (1992) citado por Levy-leboyer (1992) **Evaluación personal**.

Joya, F. (2003) **Estado del arte sobre el constructo creatividad en el área de la psicología organizacional**.

Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Keith, D. & Newstrom, J. W. (1981) **Comportamiento humano en el Trabajo**, Octava Edición. Universidad Pontífice Bolivariana Bucaramanga.

[Laboris.net](http://Laboris.net), (En red) disponible en;  
[www.laboris.net/static/guia\\_sel\\_gestion~humana.aspx](http://www.laboris.net/static/guia_sel_gestion~humana.aspx)

Leboyer, L. (1992) **Evaluación personal** Universidad Católica de Colombia (Bogotá)

Leñero, G. J. **Principios Básicos de la selección de personal**, (En red) disponible en; [Colpsico@terra.com](mailto:Colpsico@terra.com)

López, S. J. (1999), **La gestión del Conocimiento y la Gestión de competencias en las Organizaciones**, (En red) disponible en;

[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor.htm)

or.htm

Mandell, M. M. (1961) **Selección de Empleados de Oficina**, Madrid: Universidad Rosario (Bogotá)

Manussis, D. & Martín, S. **TMP Worldwide Eresourcing**. Madrid

Mansfield (1999) citado por Rojas, M. (2001) **Estado del arte sobre competencias laborales**. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Mayo, E. (2002), & Taylor (1911) **Selección de personal** (En red) disponible en;

[www.penseo.incess.com/casos/selecci\\_n\\_por\\_competencias.htm](http://www.penseo.incess.com/casos/selecci_n_por_competencias.htm)

htm

**Medición y desarrollo. El universo de las competencias**, (En red) disponible en; [www.ilo.org/public](http://www.ilo.org/public)

Miralles, F. O. (2001). **La Selección por Competencias ¿Cómo me afecta?**, (En red) disponible en;

[www.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm](http://www.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm)

[www.cybersearch.es](http://www.cybersearch.es)

Moran, C. M. (2002) **Estado del arte sobre procesos**

**cognitivos.** Universidad Autónoma de Bucaramanga.

McClelland, D. (1973), *Las competencias*, (En red) disponible en; [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temás/complab/doc/otros/sel\\_efe/](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temás/complab/doc/otros/sel_efe/)

Newell, C. & Kephart (1961) *La Entrevista y el Examen de selección.* Segunda Edición, Universidad El Rosario de Bogotá

Olea, I. (1969) *La Formación y Selección de personal en la empresa.* España: Universidad Tadeo Lozano (Bogotá)

Olea, I. (1974) *Formación y selección de personal.* Universidad Santo Tomás (Bucaramanga)

*Pasos de la selección por competencias*, (En red) disponible en; [www.xcompetencias.com/selección/pasos\\_de\\_la\\_selección.htm](http://www.xcompetencias.com/selección/pasos_de_la_selección.htm)

<sup>m</sup> Pereda & Berrocal (2001) cita<sup>10</sup> por Rojas, M. (2001) *Estado del arte sobre competencias laborales.* Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Puerta, P. M. *Descubra el candidato apropiado*, (En red) disponible en; [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com)

Prieto. (1997) cita por Rojas, M. (2001) *Estado del arte sobre competencias laborales.* Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Quezada, M, H. 2003, (En red) disponible en; [www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/.htm)

Quezada M, H. *Temas de Recursos Humanos Competencias laborales La Técnica de Incidentes Críticos*, (En red) disponible en; [www.sht.com.ar/archivo/temás/competencias5.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temás/competencias5.htm)

Quezada, M, H. *Competencias Laborales. La Técnica de Incidentes Críticos* consultores asociados, (En red) disponible en; [www.qmásociados.netfirms.com](http://www.qmásociados.netfirms.com)

Rojas, M. (2001) *Estado del arte sobre competencias laborales*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Richino, S. (2000) *Selección de Personal, Cuales son las etapas del modelo de gestión por competencias*

Saenz, H, L. (2003) *Gestión humana*, (En red) disponible en; [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com)

Sandoval, G, E. *Selección de personal por competencias*. Universidad Piloto de Bogotá

*Selección de personal* (2003), (En red) disponible en; [www.index.htmindex.htm](http://www.index.htmindex.htm)

*Selección por competencias* (2001), (En red) disponible en;

[www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)

*Selección de personal Antecedentes* (2002) , (En red) disponible en; [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Schvarstein, L. (2003) *Inteligencia Social de las organizaciones*. Argentina: Librería Abra Palabra Bucaramanga

Spencer. (1993) cita por Rojas, M. (2001) *Estado del arte sobre competencias laborales*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Stanton, E. S. (1985) *Sistema efectivo de solicitud y selección de personal*. Universidad Católica de Colombia (Bogotá)

Strauss, G. R. & Sayles L. (1981) *Personal Problemas Humanos de la Administración*. Universitaria de Santander Bucaramanga

Swan, s. V/. (1989) *como escoger al personal adecuado, programa para hacer la entrevista eficaz*.

Barranquilla: biblioteca confamiliar

Trujillo, H. (1993) cita por Rojas, M. (2001) *Estado del arte sobre competencias laborales*.

Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Uhrbrock, R. S. (1953) *Proceso de Reclutamiento y*

*Selección de Personal.* Universidad de los Andes (Bogotá)  
Veis, A. (1985) *selección de personal y el*  
*problemas humano en las empresas.* Barranquilla;  
biblioteca confamiliar

## Apéndice A: FICHAS BIBLIOGRAFICAS

| B-001   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Entrevista por competencias para especialistas  |                            |       |
| Autor: Alies Martha'  |                            |       |
| capítulos 17 , 23   |                            |       |
| Ubicación: <a href="http://www.marthaalles.com/elijaalmejor2.html">www.marthaalles.com/elijaalmejor2.html</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-002   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Titulo: La Entrevista en profundidad  |                            |       |
| Autor: Ansorena Cao   |                            |       |
| Ubicación:  |                            |       |
| <a href="http://www.geocities.com/psicoresumenes/2/articulos/entrevista%20en%20profundidad.htm">http://www.geocities.com/psicoresumenes/2/articulos/entrevista en profundidad.htm</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-003   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Titulo: Administración de Personal un Enfoque hacia la calidad humana |                            |       |
| Autor: Aponte Castillo José   |                            |       |
| Año: 1993 Editorial Ecoe  |                            |       |
| Ubicación: Universidad Tadeo Lozano (Bogotá)                          |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-004   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Titulo: La psicología aplicada a la empresa             |                            |       |
| Autor: Ballesteros Pulido Ramón                         |                            |       |
| Año: 1982 Editorial Ediciones CEAC Barcelona            |                            |       |
| Ubicación: Universitaria de Santander (UBES)Bucaramanga |                            |       |
| Aspectos Generales:                                     |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-005  | Selección por competencias | Libro |
|--|----------------------------|-------|
| Título: como seleccionar nuestro personal        |                            |       |
| Autor: C, Blanco Cohén                           |                            |       |
| Año: 1983 Editorial Distresa S.A. Quinta edición |                            |       |
| Ubicación: Universidad Santo Tomas (Bucaramanga) |                            |       |
| Aspectos Generales:                              |                            |       |
| Palabras Clave:                                  |                            |       |

| B-006   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Título: La persona correcta en el lugar correcto. El mundo Ejecutivo              |                            |       |
| Autor: <u>Barrera Jorge</u>   |                            |       |
| Ubicación: <a href="http://www.capitalemocional.com">www.capitalemocional.com</a> |                            |       |
| Fecha de publicación: mayo, 2002, website Arthur D. Little                        |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-007   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Título: Adecco Líder Mundial en Recursos Humanos                    |                            |       |
| Autor: Castro Doris Ángel   |                            |       |
| Ubicación: <a href="http://www.adecco.com.co">www.adecco.com.co</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-008  | Selección por competencias | Libro |
|--|----------------------------|-------|
| Título: Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puesto |                            |       |
| Autor: Centro Regional de Ayuda Técnica                                |                            |       |
| Año: 1972 Editorial Trilitos México                                    |                            |       |
| Ubicación: Universidad El Rosario de Bogotá                            |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

| B-009   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Título: Evaluación personal                               |                            |       |
| Autor: C. Levy-leboyer 1992 Editorial Díaz de santos S.A. |                            |       |
| Ubicación: Universidad Católica de Colombia (Bogotá)      |                            |       |
| Aspectos Generales:                                       |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-010   | Selección por competencias | Libro |
| Título: Qué es la Behavioral Event Interview?<br>Autor: Gago Paula<br>Ubicación:<br><a href="http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Entrevistas">http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Entrevistas</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-011   | Selección por competencias | Libro |
| Título: la Mejora de Habilidades y Competencias<br>Autor: García Sáiz Miguel ( <a href="mailto:migarsaizOps@ucm.es">migarsaizOps@ucm.es</a> )<br>Ubicación: <a href="http://www.capitalemocional.com">ww.capitalemocional.com</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-012   | Selección por competencias | Libro |
| Título: Selección y Evaluación, en el Trabajo<br>Autor: Gilbert y Helen Jessup<br>Año: 1379 Editorial Continental S.A. México<br>Ubicación: <a href="#">Universidad Santo Tomas (Bucaramanga)</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras CLave:   |                            |       |

|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| B-013  | Selección por competencias | Libro |
| Título: La entrevista en las organizaciones<br>Autor: Grados Jaime A, Sánchez Elda<br>Año: 1993 Editorial El Manual Moderno S.A,<br>Ubicación: <a href="#">Universidad Católica de Colombia (Bogotá)</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| B-014  | Selección por competencias | Libro |
| Título: Gestión de Recursos Humanos<br>Autor: Gómez Mejía Luis R, Balkin David B, Cardy Robert Año:<br>1999 Editorial Prentice Hall<br>Ubicación: <a href="#">Universidad Pontificia Bolivariana (Bucaramanga)</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |



|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| B-015  | Selección por competencias | Libro |
| Título: Comportamiento humano en el Trabajo<br>Autor: Davis Keith; Newstrom John W.<br>Año: 1981 Editorial Me Graw Hill Octava Edición<br>Ubicación: Universidad Pontífice Bolivariana Bucaramanga |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-016   | Selección por competencias | Libro |
| Título: La Entrevista y el Examen de selección<br>Autor: Newell, C. kephart<br>Año: 1961 Editorial: Rialp S.A. Segunda Edición<br>Ubicación: Universidad El Rosario de Bogotá |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-017   | Selección por competencias | Libro |
| Título: Principios Básicos de la selección de personal<br>Autor: José Leñero G<br>Ubicación: Colpsico@terra.com |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-018   | Selección por competencias | Libro |
| Título: La gestión del Conocimiento y la Gestión de competencias en las Organizaciones<br>Autor: López San-z Javier<br>Año: 1999<br>Ubicación: <a href="http://www.cinterforiorg.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor.htm">www.cinterforiorg.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor.htm</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-019   | Selección por competencias | Libro |
| Título: Las competencias<br>Autor: McCLelland<br>Año: 1973<br>Ubicación: <a href="http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/">www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-020  | Selección por competencias | Libro |
|--|----------------------------|-------|
| Titulo: TMP Worldwide Eresourcing<br>Autor: Manussis Daniel y Martín Susana<br>Ubicación: C/ Serrano, 51 - 5ª 28006 - Madrid |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

| B-021   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Titulo: La Selección por Competencias ¿Cómo me afecta?<br>Autor: Miralles Fernández Oscar<br>Ubicación: <a href="http://ww.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm">http://ww.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm</a><br><a href="http://www.cybersearch.es">www.cybersearch.es</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras- Clave:  |                            |       |

| B-022  | Selección por competencias | Libro |
|--|----------------------------|-------|
| Titulo: Selección de Empleados de Oficina<br>Autor: Milton M, Mandell<br>Año: 1961 Editorial Rialp S.A Madrid<br>Ubicación: Universidad Rosario (Bogotá) |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

| B-023  | Selección por competencias | Libro |
|--|----------------------------|-------|
| Titulo: Cuales son las etapas del modelo de gestión por competencias<br>Autor: Quezada Martínez Humberto<br>Año: 2003<br>Ubicación: <a href="http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/eltic.htm">www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/eltic.htm</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

| B-24  | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Titulo: Temas de Recursos Humanos Competencias laborales<br>La Técnica de Incidentes Críticos<br>Autor: Quezada Martínez Humberto<br>Ubicación: <a href="http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5.htm">http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5.htm</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-025   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Título: Competencias Laborales. La Técnica de Incidentes Críticos.; q+m consultores asociados<br>Autor: Humberto Quezada Martínez<br>Ubicación: <a href="http://qmasociados.netfirms.com">http://qmasociados.netfirms.com</a> |                            |       |
| Aspectos Generales :  |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-26   | Selección por competencias | Libro |
|--|----------------------------|-------|
| Título: Selección de Personal<br>Autor: Susana Richino |                            |       |
| Aspectos Generales:                                    |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

| B-027  | Selección por competencias | Libro |
|--|----------------------------|-------|
| Título: La Formación y Selección de personal en la empresa<br>Autor: Olea Ismael<br>Año: 1969 Editorial De Usto España<br>Ubicación: Universidad Tadeo Lozano (Bogotá) |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

| B-028   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Título: Formación y selección de personal<br>Autor: Olea Ismael<br>Año: 1974 Editorial Deusto<br>Ubicación: Universidad Santo Tomas (Bucaramanga) |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-029  | Selección por competencias | Libro |
|--|----------------------------|-------|
| Título: Selección de personal por competencias<br>Autor: Sandoval González Emma<br>Ubicación: Universidad Piloto de Bogotá |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

| B-030   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Título: Sistema efectivo de solicitud y selección de personal |                            |       |
| Autor: Edwin S, Stantón                                       |                            |       |
| Año: 1985 Editorial Limusa                                    |                            |       |
| Ubicación: Universidad Católica de Colombia (Bogotá)          |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-031   | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Título: Personal Problemas Humanos de la Administración |                            |       |
| Autor: Strauss George, R, Sayles Leonard                |                            |       |
| Año: 1981 Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. |                            |       |
| Ubicación: Universitaria de Santander Bucaramanga       |                            |       |
| Aspectos Generales:                                     |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

| B-32  | Selección por competencias | Libro |
|---|----------------------------|-------|
| Título: Inteligencia Social de las organizaciones |                            |       |
| Autor: Leonardo Schvarstein.                      |                            |       |
| Año: 2003 Argentina                               |                            |       |
| Ubicación: Librería Abra Palabra Bucaramanga      |                            |       |
| Aspectos Generales:                               |                            |       |
| Palabras Clave:                                   |                            |       |

| B-33   | Selección por competencias | Libro |
|--|----------------------------|-------|
| Título: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal |                            |       |
| Autor: Uhrbrock, Richard S.                              |                            |       |
| Año: 1953 Editorial Mental Alert                         |                            |       |
| Ubicación: Universidad de los Andes (Bogotá)             |                            |       |
| Aspectos Generales:                                      |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

| B-34   | Selección por competencias | ON- LINE |
|--|----------------------------|----------|
| Título: Cómo afrontar una entrevista de selección por competencias Ejecutivo   |                            |          |
| Ubicación: <a href="http://www.laboris.net/Static/ca_entrevista_por_competencias_«as_px_laboris.net">http://www.laboris.net/Static/ca_entrevista por-competencias «as px_laboris.net</a> |                            |          |
| Aspectos Generales:  |                            |          |
| Palabras Clave:  |                            |          |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-35  | Selección por competencias | Libro |
| Título: Evaluación psicológica a recursos humanos<br>Ubicación: <a href="http://www.vector3d.cl/evalpsico.php">http://www.vector3d.cl/evalpsico.php</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| B-36   | Selección por competencias | Libro |
| Título: cacerías de talentos humanos<br>Ubicación: <a href="http://www.asfade.com.bo/PAGS/caceria.HTM">http://www.asfade.com.bo/PAGS/caceria.HTM</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| B-37   | Selección por competencias | Libro |
| Título: Medición y desarrollo. El universo de las competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.ilq.org/public">www&lt;ilq.org/public</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-38  | Selección por competencias | Libro |
| Título: Entrevista, por (competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.weblabarall.com/Postulantes/Editoriales">http://www .weblabarall. com/Postulantes/Editoriales</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| B-39   | Selección por competencias | Libro |
| Título: Pasos de la selección por competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.xcompetencias.com/selección/pasos">www.xcompetencias.com/selección/pasos</a> de la selección. htm |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:-   |                            |       |

|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| B-40   | Selección por competencias | Libro |
| Título: Selección de personal<br>Ubicación: <a href="http://www.index.htmindex.htm">www.index.htmindex.htm</a><br>Año:2003 |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |



|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| B-41   | Selección por competencias | Libro |
| Título: Guía de la entrevista de selección<br>Año: 2000<br>Ubicación: <a href="http://www.altodesarrollo.cl/guia%20seleccion.doc">www.altodesarrollo.cl/guia%20seleccion.doc</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

|  |                             |       |
|--|-----------------------------|-------|
| B-42   | Selección, por competencias | Libro |
| Título: Selección por competencias<br>Año: 2001<br>Ubicación: <a href="http://www.portaldelconocimiento-com">www.portaldelconocimiento-com</a> |                             |       |
| Aspectos Generales:  |                             |       |
| Palabras Clave:  |                             |       |

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| B-43  | Selección por competencias | Libro |
| Título: Selección de personal. Antecedentes<br>Año: 2002<br>Ubicación: <a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:   |                            |       |
| Palabras Clave:   |                            |       |

|  |                            |       |
|--|----------------------------|-------|
| B-44   | Selección por competencias | Libro |
| Título: Selección de personal<br>Año: 2002<br>Ubicación: <a href="http://pensea.mcress.co.in/casos/seleccion_por_competencias.html">http://pensea.mcress.co.in/casos/seleccion_por_competencias.html</a> |                            |       |
| Aspectos Generales:  |                            |       |
| Palabras Clave:  |                            |       |

|   |   |  |
|---|---|--|
| B-44  | SELECCION <sup>7</sup> POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO |  |
| <a href="http://www.laboris.net">Laboris.net</a><br><a href="http://www.laboris.net/static/guia_sel_gestion-humana.aspx">http://www.laboris.net/static/guia sel gestión-humana.aspx</a> |   |  |
| Aspectos Generales:   |   |  |
| Palabras Clave:   |   |  |

|  |  |
|--|--|
| B-45   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO |
| <b>Descubra el candidato apropiado</b>   |  |
| Editora: Mónica Puerta Pardo. Equipo comercial. Gerente; Luis Humberto Sáenz.<br>Av. El Dorado No. 81 - 10. Teléfono: (57 1) 4255 255 ext. -420<br>Bogotá-Colombia<br><a href="http://wvy.gestionhumana.com">wvy.gestionhumana.com</a> |  |
| Aspectos Generales:  |  |
| Palabras Clave:  |  |

|  |  |
|--|--|
| B-46   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO |
| En CA. Gabinete Grafológico<br>C/ Hiedra, 6 (Junto Plaza de Castilla), 28036 Madrid<br>Tel. 91/383.80.18, 629.622.168<br><a href="http://www.cagabinetgrafologico.com/quienes.html">http://www.cagabinetgrafologico.com/quienes.html</a> |  |
| Aspectos Generales:  |  |
| Palabras Clave:  |  |

|  |  |
|--|--|
| B-47   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO |
| <a href="http://www.formaselect.com/Asesoría">http://www.formaselect.com/Asesoría</a> Empresa/Cursos/Index.him |  |
| Aspectos Generales:  |  |
| Palabras Clave:  |  |

|  |  |
|--|--|
| B-48   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO |
| Gabinete Educativo 2.000, S.L. -Avda de Algorta, 37, 48990 - 1 Getxo (Vizcaya).<br><a href="http://www.tumaster.com/quienes/index.asp">http://www.tumaster.com/quienes/index.asp</a><br><a href="mailto:corporate@tumaster.com">corporate@tumaster.com</a> |  |
| Aspectos Generales:  |  |
| Palabras Clave:  |  |

|   |  |
|---|--|
| B-49  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO |
| ADCA Programa de Selección por Competencias<br>Moreno 939 3º Piso - C1091AAS - Ciudad de Buenos Aires'<br>Argentina TELEFONO 5218-2311<br><a href="http://www.adca.org.ar/mision.htm">http://www.adca.org.ar/mision.htm</a> |  |
| Aspectos Generales:   |  |
| Palabras Clave:   |  |

|   |   |
|---|---|
| B-50  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br><u>CAPITULO</u> |
| <a href="http://www.emagister.com">Emagister.com</a><br>Edificio Testa Sant Cugat<br>Avda. Alcalde Barnils, 64-68, módulo D 4ª planta, Parque<br>Empresarial Sant Joan, 08190 Sant Cugat del Vallés (Barcelona)<br>Teléfono: (+34) 935,045.600, Fax: (+34) 935.045.601<br><a href="http://www.emagister.com">http://www.emagister.com</a> |   |
| Aspectos Generales:   |   |
| Palabras Clave:   |   |

|  |   |
|--|---|
| B-51   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br><u>CAPITULO</u> |
| Cdo consultoría, providencia 329 piso 4 teléfono 562 2235416<br>Santiago de Chile<br><a href="http://www.cdo.cl/html/cdo_areas-bl_14.htm">http://www.cdo.cl/html/cdo_areas-bl_14.htm</a> |   |
| Aspectos Generales:  |   |
| Palabras Clave:  |   |



Apéndice B: *Fichas Textuales*

|   | Código |
|---|--------|
|   | T      |
| Principios de la gestión por competencias     | A      |
| Historia de selección por competencias        | B      |
| Selección por competencias y aportes teóricos | C      |
| Nociones de selección por competencias        | E      |
| Descripción de la selección por competencia   | F      |
| Selección por competencias Entrevista         | G      |
| Selección por competencias Evaluación         | H      |
| Selección por competencias Reclutamiento      | I      |
| Selección por competencias Motivación         | J      |
| Selección por competencias Habilidades        | K      |
| selección por competencias ventaja            | L      |

## FICHAS TEXTUALES

| T-001-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|----------------------------|----------|
| Entrevista por competencias para especialistas<br>Autor: Alies Martha<br>capítulos 17 , 23<br>Ubicación: <a href="http://www.marthaalles.com/elija_al_mejor2.html">www.marthaalles.com/elija_al_mejor2.html</a>   |                            |          |
| <p>"La entrevista es uno de los métodos más difundidos en la selección de personas. Casi no se verifican procesos de selección donde los participantes no pasen por lo menos por una entrevista. Sin embargo, no siempre los resultados son los esperados. La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección, y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado."</p> |                            |          |

| T-001-K  | SELECCION POR COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|----------------------------|----------|
| Entrevista por competencias para especialistas<br>Autor: Alies Martha<br>capítulos 17 , 23<br>Ubicación: <a href="http://www.marthaalles.com/elija_al_mejor2.html">www.marthaalles.com/elija_al_mejor2.html</a>  |                            |          |
| <p>"Los conocimientos técnicos, destrezas o un oficio adquirido a través del estudio, ya sea formal o no. Estas se denominan competencias duras. Las aptitudes para el trabajo no adquiridas a través del estudio pero sí entrañables: la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la orientación al cliente. Estas se denominan las competencias blandas. La actitud de búsqueda con que se sale al mercado. Esto implica entrenamiento en la búsqueda de trabajo sumando a una búsqueda centrada a las reales posibilidades de encontrar aquello que se busca. El mercado, es decir que las competencias duras y blandas que un individuo en particular posea, sean requeridas para un selección de personal"</p> |                            |          |

SECRETARIA MEDICA

| T-002-G   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Título: La Entrevista en profundidad<br>Autor: Ansorena Caò<br>Ubicación: <a href="http://www.geocities.com/psicoresumenes/2/articulos/entrevista%20en%20profundidad.htm">http://www.geocities.com/psicoresumenes/2/articulos/entrevista en profundidad.htm</a>   |                               |          |
| <p>"Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar ;la adecuación 0 no del candidato al puesto vacante y uno de los caminos es evaluar las competencias requeridas para :la posición; para ello es fundamental bucear en la historia del candidato con preguntas tales como: ¿Qué pasó?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? Si se apunta a las tareas específicas: ¿Cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes estos resultados? Se puede completar con: ¿qué hizo usted?, ¿qué dijo?, ¿a quién?, ¿qué pasó?, ¿qué pasó después?, ¿cuál fue el resultado?, ¿cómo lo supo el candidato? Siguiendo la secuencia de estas preguntas se puede componer la historia total. La entrevista en profundidad 0 la entrevista por competencias brinda al entrevistador esa posibilidad, la de mirar "con una lupa a su entrevistado".</p> |                               |          |

| T-001-E  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Título: Administración de Personal un Enfoque hacia la calidad humana<br>Autor: Aponte Castillo José<br>Año: 1993 Editorial Ecoe<br>Ubicación: Universidad Tadeo Lozano (Bogotá)   |                               |          |
| <p>"Las personas difieren en sus características 0 rasgos, los cuales son relativamente estables y medibles aunque sea en forma indirecta, los cargos y las organizaciones también difieren en sus objetivos, ambiente, funciones y condiciones personales exigidas a sus futuros integrantes. En el caso de selección de personal en el sector operativo se preocupan por mirar que los candidatos cumplan con las condiciones mínimas para ocupar el cargo deseado por completo las actitudes, capacidades y aptitudes que pueda tener el candidato hacia el nuevo empleo"</p> |                               |          |

|  |                               |           |
|--|-------------------------------|-----------|
| T-002-E  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPÍTULO. |
| Título: La psicología aplicada a la empresa<br>Autor: Ballesteros Pulido Ramón<br>Año: 1982 Editorial Ediciones CEAC Barcelona<br>Ubicación: Universitaria de Santander (UDES) Bucaramanga   |                               |           |
| "Dentro de la selección de personal en la toma de contacto con el candidato, esta toma tiene como fin que la empresa conozca los datos y la motivación del aspirante y que este : a su vez conozca la información de la empresa.<br>Esto suele realizarse mediante un cuestionario o una entrevista; el cuestionario debe proporcionar datos objetivos sobre los círculos familiares, sociales y profesionales del encuestado. La entrevista ha de ser a la vez motivadora e informativa, el examen tiende a detectar la formación cultural y profesional, así como las aptitudes del candidato, debe ser siempre objetivo y estar relacionado con las aptitudes requeridas para el puesto." |                               |           |

|  |                               |          |
|--|-------------------------------|----------|
| T-003-E  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Título: como seleccionar nuestro personal<br>Autor: C, Blanco Cohén<br>Año: 1983 Editorial Distresa S.A. Quinta edición<br>Ubicación: Universidad Santo Tomas (Bucaramanga)  |                               |          |
| "Los métodos modernos buscan ante todo la objetividad, según; los casos y personas unos son mas eficaces que otros, sel buscan hoy en dia colaboradores con diversas cualidades a las que después se les puede sacar fruto. Si se conoce bien la I tarea para lo que se selecciona el personal incluso en sus I aspectos psicológicos, tendremos valorados los factores de I inteligencia, habilidad y aptitud..... I<br>Ahora bien no hay que olvidar examinar la capacidad y la  <br>vocación a través de elementos representativos" |                               |          |

|  |                               |          |
|--|-------------------------------|----------|
| T-001-F  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Título: La persona correcta en el lugar correcto, El mundo Ejecutivo<br>Autor: <u>Barrera</u> Jorge<br>Ubicación: <a href="http://www.capitalemocionalj.com">www.capitalemocionalj.com</a>   |                               |          |
| "Selección por competencias, permite asegurar que los nuevos talentos que ingresan a la organización cumplen con las competencias definidas, pues lleva a cabo una selección y un reclutamiento eficiente que se basa en el establecimiento de criterios para filtrar candidatos, el diseño y la realización de entrevistas conductuales y la elaboración y aplicación de pruebas o exámenes." |                               |          |

| T-001-Á  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: La persona correcta en el lugar correcto, El mundo Ejecutivo   |                               |          |
| Autor: <u>Barrera Jorge</u>  |                               |          |
| Ubicación: <a href="http://www.capitalemocional.com">www.capitalemocional.com</a>  |                               |          |
| <p>"La Gestión de recursos humanos por competencias ha sido adoptada por una gran cantidad de organizaciones - Se trata de un enfoque que permite ubicar a la persona correcta en el lugar correcto.</p> <p>Los modelos de Gestión, de recursos humanos por competencias - se originaron en los años 70, Su iniciador, el profesor de Harvard David McLelland, ayudó a resolver los problemas de selección de personal de las agencias del gobierno de Estados Unidos mediante el estudio de las características de los individuos cuyos atributos prometían un desempeño superior. Sus recomendaciones dieron origen a esta teoría que, desde entonces, se ha puesto en práctica en diversas organizaciones."</p> |                               |          |

| T-004-E   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| <p>Titulo: La persona correcta en el lugar correcto, El mundo Ejecutivo</p>   |                               |          |
| <p>Autor: <u>Barrera</u> Jorge</p>  |                               |          |
| <p>Ubicación; <a href="http://www.capitalemocional.com">www.capitalemocional.com</a></p>  |                               |          |
| <p>"El proceso de selección se basa en seleccionar aquellas competencias requeridas y valoradas por la empresa para el logro del desempeño deseado. Permite reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada, obviamente es imposible predecir, con una certeza total el comportamiento futuro de alguien en un puesto determinado, pero la selección por competencias reduce esa incertidumbre teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente (conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo) y agregándole datos determinantes como los comportamientos pasados, actitudes, motivaciones y las características individuales inherentes de la personalidad de cada uno que pueden afectar el desempeño laboral. La conjunción de esta información hace que el grado de incertidumbre se reduzca considerablemente, aumentando la idoneidad del candidato con respecto a las competencias requeridas por el puesto de trabajo, dicho incremento de la idoneidad se vera probablemente traducido en un logro eficiente y satisfactorio" La selección, por competencias aporta múltiples ventajas a la empresa, reduciendo el gap existente entre el perfil ideal y el perfil real. Esto Permite selecciona a la "crata", seleccionan solo lo que es. necesario, lo cual posibilita, la optimación de los recursos, destinados a esta actividad, minimizando el mal. uso. Es decir, aumenta las posibilidades, de seleccionar y contratar al candidato idóneo, para el puesto."</p> |                               |          |

| T-002-K   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| <p>Titulo: Adecco Líder Mundial en Recursos Humanos</p>   |                               |          |
| <p>Autor: Castro Doris Ángel</p>  |                               |          |
| <p>Ubicación: <a href="http://www.adecco.com.co">www.adecco.com.co</a></p>  |                               |          |
| <p>"Evaluación de Desempeño: Es una herramienta que permite evaluar el desempeño de un empleado con respecto a sus objetivos y a las competencias que correspondan al puesto que cumplan, descripción de sus responsabilidades y tareas en un periodo determinado."</p> |                               |          |

| T-002-F  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| <p>Título: Adecco Líder Mundial en Recursos Humanos</p>  |                               |          |
| <p>Autor: Castro Doris Ángel</p>   |                               |          |
| <p>Ubicación: <a href="http://www.adecco.com.co">www.adecco.com.co</a></p>   |                               |          |
| <p>"El proceso de selección es el conjunto de actividades cuya finalidad está encaminada al reclutamiento, evaluación y selección del candidato idóneo que por sus competencias personales y habilidades técnicas permitan satisfacer a cabalidad las necesidades laborales del cliente.</p> |                               |          |
| <p>El proceso de evaluación de los candidatos preseleccionados se inicia con la aplicación de pruebas y/o tests psicotécnicos, los cuales se aplican dependiendo del puesto al cual postule el candidato y de los resultados de la entrevista de preselección."</p>                          |                               |          |

| T-003-K   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| <p>Título: Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puesto</p>   |                               |          |
| <p>Autor: Centro Regional de Ayuda Técnica</p>  |                               |          |
| <p>Año: 1972 Editorial Trifilos México</p>  |                               |          |
| <p>Ubicación: Universidad El Rosario de Bogotá</p>  |                               |          |
| <p>"Dentro de la selección hay ciertos parámetros que se deben tener en cuenta para que el trabajador lleve adecuadamente los deberes de un puesto.</p>   |                               |          |
| <p>En un esfuerzo mental se manejan ciertos factores que pueden llegar a afectar el rendimiento sino se tienen en cuenta, como son las iniciativas (necesidad de encarar y resolver nuevos problemas); la adaptabilidad, (versatilidad que se requiere del trabajador), el criterio, (decisiones independientes que puede tomar el nuevo trabajo), la agilidad mental (atención que se requiere, estos se pueden medir a través de ordenes y de la actitud de alerta necesaria)."</p> |                               |          |

| T-001-L  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| <p>Título: Evaluación personal</p>   |                               |          |
| <p>Autor: C. Levy-leboyer 1992 Editorial Díaz de Santos S.A.</p>   |                               |          |
| <p>Ubicación: Universidad Católica de Colombia (Bogotá)</p>  |                               |          |
| <p>"La gestión de los recursos humanos ha sido siempre el centro de las preocupaciones de la empresa y sin embargo aún las empresas más competitivas no siempre disponen de métodos eficaces en este terreno, las empresas para ser competitivas tendrán que saber seleccionar, promover y retener a lo mas dotados (cumplen con todas sus competencias tanto individual como colectivos)"</p> |                               |          |



| T-002-C  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Qué es la Behavioral Event Interview?<br>Autor: Gago Paula<br>Ubicación: <a href="http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Entrevistas">http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Entrevistas</a>   |                               |          |
| "Disertante aclaró que el paso del perfil a la entrevista requiere determinar Las competencias dominantes requeridas para cubrir los distintos aspectos del perfil, teniendo en cuenta que en la entrevista se deberá focalizar sobre cuatro o seis competencias dominantes para poder de esta manera prestar atención a un grupo concreto de las mismas."<br>"En definitiva: el planeamiento de la entrevista por competencias implica repasar la correcta comprensión de la competencia y el grado requerido, además de preparar como mínimo dos preguntas por cada competencia dominante del perfil y en relación con el candidato a entrevistar" |                               |          |

| T-001-J  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: la Mejora de Habilidades y Competencias<br>Autor: García Sáiz Miguel ( <a href="mailto:migarsaiz0psi.ucm.es">migarsaiz0psi.ucm.es</a> ,<br>Ubicación: <a href="http://www.capitalemocional.com">www.capitalemocional.com</a>   |                               |          |
| "El querer hacer dentro de las competencias, es un conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.<br>La psicología de la motivación, proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla." |                               |          |

| T-002-A  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Selección y Evaluación en el Trabajo<br>Autor: Gilbert y Helen Jessup<br>Año: 1979 Editorial Continental S.A. México<br>Ubicación: Universidad Santo Tomas (Bucaramanga) |                               |          |



|  |                               |          |
|--|-------------------------------|----------|
| "El entendimiento de la conducta humana ha ido profundizándose lentamente y es solo hasta años recientes que hemos empezado a comprender los problemas de la motivación, el aprendizaje, ;la personalidad y temas afines; sin embargo únicamente a través de la comprensión de estos fenómenos podemos tener ;la esperanza de una evaluación razonable acerca de cómo varr a reaccionar las personas ante cargos diferentes. r<br>Se Ve que la motivación se relaciona, con la personalidad pero esta destinada hacia los objetivos que las personas buscan como cubrir las necesidades primarias, es decir se retoman en este proceso nuevo las te orlas de Ma s 1 ow." |                               |          |
| T-003-G  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Titulo; La entrevista en las organizaciones<br>Autor: Grados Jaime A, Sánchez Elda<br>Año; 1993 Editorial El Manual Moderno S.A.<br>Ubicación: Universidad Católica de Colombia (Bogotá)   |                               |          |
| "Si se va a medir un impacto de competencias, debe concretarse a investigar cual es la comprensión que tiene el sujeto con respecto a su manera de comportarse en la entrevista; (que tan agradable le resulta, quienes lo rodean, si se mide Liderazgo). Se debe crear un diagnostico y pronostico con respecto a su potencial, hacer preguntas abiertas para que/el candidato pueda expresarse, no. debe distraer la atención .en otros aspectos. que puedan considerarse en la entrevista tradicional. "  |                               |          |

|   |                               |          |
|---|-------------------------------|----------|
| T-001-I   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Titulo: Gestión de Recursos Humanos<br>Autor: Gómez Mejía Luis R, Balkin David B, Cardy Robert<br>Año: 1999 Editorial Prentice Hall<br>Ubicación: Universidad Pontificia Bolivariana (Bucaramanga)  |                               |          |
| "El proceso de contratación incluye tres actividades: reclutamiento, selección y socialización.<br>Debido a que la elección de la persona adecuada para un puesto de trabajo puede hacer que mejore la productividad de la empresa y la satisfacción del cliente, es importante que cada una de las fases del proceso se gestione cuidadosamente, se debe observar como se maneja la motivación y las aptitudes del aspirante. Existen muchas herramientas de selección disponibles y las pruebas de capacidad nos pueden dar ciertas pautas para la calidad, superación y motivación del candidato." |                               |          |

|  |                               |          |
|--|-------------------------------|----------|
| T-002-J  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Titulo: Comportamiento humano en el Trabajo<br>Autor: Davis Keith; Newstrom John W.<br>Año: 1981 Editorial Mc Graw Hill Octava Edición<br>Ubicación: Universidad Pontífice Bolivariana Bucaramanga |                               |          |

"Motivación por competencia dice ser un impulso por realizar un trabajo de gran calidad; los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y esforzarse por ser innovadores, lo más importante es que se beneficien de sus experiencias, en general tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna, que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás».

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subalternos- "

| T-004-K   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Titulo: La Entrevista y el Examen de selección i<br>Autor: Newell, C. kephart {<br>Año: 1961 Editorial: Rialp S.A. Segunda Edición<br>Ubicación: Universidad El Rosario de Bogotá J   |                               |          |
| <p>"El proceso de selección. por competencias lleva consigo la I determinación de habilidades, aptitudes y conocimientos que el solicitante posee, y al mismo tiempo la determinación de las I aptitudes específicas que exigen una tarea determinada. I Después al comparar las aptitudes de los solicitantes se j muestran que poseen un grado suficiente como para prever que el personal, actuara con éxito. Como se puede ver el aspecto I mas importa de este proceso de selección es que está basado en i realidades, se debe tener en claro que es necesario atender I la producción actual del sujeto y no las impresiones que   surgen por el trato momentáneo con el individuo." • j</p> |                               |          |

| T-003-C  | SELECCION' POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|--------------------------------|----------|
| Titulo: Principios Básicos de la selección de personal<br>Autor: José Leñero G<br>Ubicación: <a href="http://ColpsicoGterra.com">ColpsicoGterra.com</a>  |                                |          |
| <p>"El mayor desperdicio gerencial es permitir que las personas entiendan mal lo esencial de sus tareas, peligro grande por existir una tendencia común a aplicar las cosas que antes hicieron muy bien y que fue el antecedente para ganar el cargo nuevo.</p> <p>Poner por escrito los factores para el éxito, significa meditar las características del nuevo cargo y descubrir que sus requerimientos rara vez serán los mismos que los anteriores, por que ahora son diferentes los objetivos, • el equipo humano, los recursos, y el entorno.</p> <p>La técnica moderna, de gestión- por. competencias, aunque extiende las áreas a calificar con respecto a las selecciones tradicionales, especialmente en factores de inteligencia emocional, no puede incluir todos los aspectos que se pueden observar al comparar varios candidatos que cumplan los requisitos básicos."</p> |                                |          |

| T-002-L   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO ' |
|---|-------------------------------|------------|
| <p>Titulo: La gestión del Conocimiento y la Gestión de competencias en las Organizaciones</p> <p>Autor: López Sanz Javier</p> <p>Año: 1999</p> <p>Ubicación: <a href="http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor.htm">www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor.htm</a></p>   |                               |            |
| <p>"Los modelos para la gestión de Las competencias deben permitir el uso de la información recogida para mejorar los sistemas de selección, desarrollo, rotación y promoción del personal así como posibilitar el establecimiento de un sistema de retribución basado en su desempeño o posesión. Los sistemas de gestión por competencias deben presentar un método para la identificación, recogida y evaluación, así como un sistema de mantenimiento que haga que el directorio o catalogo de competencias este adecuadamente actualizado</p> <p>En psicología del trabajo se empieza a utilizar para denominar la aptitud para realizar las tareas propias de un puesto de un candidato a un empleo. Parece existir un acuerdo en cuanto a considerar que las competencias son un conjunto de saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo."</p> |                               |            |

| T-005-E   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| <p>Titulo: Las competencias</p> <p>Autor: McClelland</p> <p>Año: 1973</p> <p>Ubicación: <a href="http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/">www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/</a></p>  |                               |          |
| <p>"El concepto de competencia a su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia que se incrementara a futuro.</p> <p>Enmarco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que es lo que se concebía en el pasado //</p> |                               |          |

| T-003-L  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: TMP Worldwide Resourcing   |                               |          |
| Autor: Manussis Daniel y Martín Suñana   |                               |          |
| Ubicación: C/ Serrano, 51 - 5ª 28006 - Madrid  |                               |          |
| <p>"El objetivo de esta forma de evaluación de Tipo Laboral es evitar un error de selección de un candidato en un puesto equivocado. Las personas altamente orientadas a resultados tienden a rendir menos cuando están realizando tareas que /no disfrutan. Una clave de éxito de La gestión, es dar a Las personas un trabajo con retos que encajen con sus intereses. Creemos que es un consejo bueno para la selección del mejor candidato para un puesto y para motivar a tu equipo actual. Así serás capaz de mejorar el nivel de rendimiento del grupo y a la vez, reducir la rotación de personal"</p> |                               |          |

| T-005-G  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: La Selección por Competencias ¿Cómo me afecta?   |                               |          |
| Autor: Miralles- Fernández Oscar   |                               |          |
| Ubicación: <a href="http://www.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm">http://www.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm</a><br><a href="http://www.cybresearch.es">www.cybresearch.es</a>   |                               |          |
| <p>"la entrevista, herramienta utilizada por la inmensa mayoría de Técnicos de Selección, hemos pasado de la denominada "tradicional" que repasa únicamente los datos curriculares con alguna pregunta de auto análisis de la personalidad, a la Entrevista por Competencias o Incidentes Críticos, la cual se adentra en los comportamientos claves que tenemos los trabajadores en nuestro puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente, hay que fomentar e impulsar nuestra propia empleabilidad: repasar mentalmente nuestra propia trayectoria antes de una entrevista, cuidar la imagen a presentar o potenciar las técnicas de comunicación pueden ser algunas de las recomendaciones que nos ayudaran a mejorar, hoy en día" se valora más: por encima del conocimiento, (savoir), se centra cada vez más la atención en las habilidades personales ( savoir faire) . Esto es un grito de esperanza a las nuevas generaciones,, que son las encargadas de aportar la innovación y creatividad necesaria para prolongar La vida de las organizaciones y que se verán beneficiadas por este tipo de evaluaciones que miden (realmente como somos)"</p> |                               |          |

| T-002-H   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Titulo: La Selección por Competencias ¿Cómo me afecta?<br>Autor: Miralles Fernández Oscar<br>Ubicación: <a href="http://ww.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm">http://ww.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm</a><br><a href="http://www.cybersearch.es">www.cybersearch.es</a>   |                               |          |
| <p>"Las ultimas tendencias en los recursos humanos en general :<br/>           Y en la selección de personal en particular han modificado y perfeccionado las. técnicas de evaluación que se aplican a los candidatos que participan en este tipo de procesos.<br/>           Podríamos delimitar estos cambios, básicamente en dos.<br/>           Reorientación en la técnica de entrevista y aparición :de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta del candidato.<br/>           En cuanto a la entrevista, herramienta utilizada por la inmensa mayoría de técnicos de selección, hemos pasado de la denominada tradicional, que repasa únicamente los datos curriculares con alguna pregunta de autoanálisis de la personalidad, a' la entrevista por competencias o incidentes críticos, la cual se adentra en los trabajadores en nuestro puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente."</p> |                               |          |

| T-005-K  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Selección de Empleadas de Oficina<br>Autor: Milton M, Mandell<br>Año: 1961 Editorial Rialp S.A. Madrid<br>Ubicación: Universidad Rosario (Bogotá)  |                               |          |
| <p>"Respecto a la selección de personal, se debe tener bien claro la edad, las habilidades, aptitudes, la experiencia, con inclusión de la duración del aprendizaje (memoria).<br/>           La capacidad mental, con inclusión de la cantidad y tipos -de educación y conocimientos, juegan un papel importante en - el aprendizaje y motivación del candidato para búsqueda de un empleo satisfactorio.<br/>           No debemos olvidar el factor físico del candidato en los que a menudo se incluyen las condiciones de trabajo, he aquí que \el empleado nuevo se sienta satisfecho o motivado, con animo, y energía, así se daría un resultado' amplio. "</p> |                               |          |

|   |                    |          |
|---|--------------------|----------|
| T-006-K   | [ SELECCION POR 1, | CAPITULO |
|   | COMPETENCIAS       |          |
| <p>Titulo: Cuales son las etapas del modelo de gestión por competencias.</p> <p>Autor: Quezada Martínez Humberto</p> <p>Año: 2003</p> <p>Ubicación:</p> <p><a href="http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm">www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm</a></p>   |                    |          |
| <p>"La gestión por competencias es un modelo que se instala, a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera: <u>sensibilización</u>: para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencian los puestos, de trabajo, en los cuales se deben llevar a cabo reuniones de presentación y discusión del modelo, para desarrollar y adquisición de una nueva competencia.</p> <p><u>Análisis de los puestos de trabajo</u>: una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inicia la segunda etapa, dos acciones son fundamentales en este momento; verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.</p> <p>Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades de cada uno.</p> <p><u>Definición del perfil de competencias requeridas</u>: la tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.</p> <p><u>Evaluación sistémica y redefinición de los perfiles</u>: este proceso es fundamental para el éxito del modelo; la plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y <u>los de</u> insuficiencia~ los colaboradores que muestren un desempeño acorde o enciman del perfil exigido,; recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.<sup>7</sup></p> |                    |          |

| T-006-G   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Título: Temas de Recursos Humanos Competencias laborales i<br>La Técnica de Incidentes Críticos<br>Autor: Quezada Martínez Humberto<br>Ubicación:<br>ht tp:// <a href="http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5.htm">www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5.htm</a>  |                               |          |
| "La entrevista por competencias consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato,, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial. De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. " |                               |          |

| T-004-C  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Título: Competencias Laborales. La Técnica de Incidentes Críticos:, q+m consultores asociados<br>Autor: Humberto Quezada Martínez<br>Ubicación: <a href="http://qmasociados.netfirms.com">http://qmasociados.netfirms.com</a>  |                               |          |
| "Esta técnica utilizada por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos que se pueden emplear para:<br>Realizar un proceso de selección de personal.<br>Realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización.<br>Realizar un diagnóstico de necesidades de formación.<br>Realizar un análisis de competencias.<br>Identificar competencias.<br>Aplicación: La técnica de incidentes críticos tiene dos formas de utilización: Cuestionario.<br>Entrevista de Incidentes Críticos" |                               |          |



| T-003-F  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Competencias Laborales. La Técnica de Incidentes r<br>Críticos:, q+m consultores asociados<br>Autor: Humberto Quezada Martínez<br>Ubicación: <a href="http://qmasociados.netfirms.com">http://qmasociados.netfirms.com</a>                                       |                               |          |
| "La selección es un conjunto de acciones de comparación entre las exigencias (requerimientos o competencias) del puesto, \ vacante y el perfil del oferente, incluye evaluación, con ./ resultados predictivos sobre el desempeño exitoso de los : candidatos elegibles" |                               |          |

| T-002-I  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo; Competencias Laborales. La Técnica de Incidentes<br>Críticos:, q+m consultores asociados<br>Autor: Humberto Quezada Martínez<br>Ubicación: <a href="http://qmasociados.netfirms.com">http://qmasociados.netfirms.com</a> |                               |          |
| "El reclutamiento es el conjunto de procedimiento que tienden a atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de las organización (INTERNO) , (MIXTO)/, (EXTERNO) "                            |                               |          |

| T-005-C   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Titulo: Selección de Personal<br>Autor: Susana Richino  |                               |          |
| "En selección de personal las personas no se fabrican: vienen hechas. Nuestra tarea es comprender tanto necesidades como posibilidades, para orientar al cliente sobre la. mejor forma posible de dar solución a su pedido.<br>El diseño compartido del PERFIL, que muchas veces debe ser precedido por el diseño compartido del PUESTO, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible. Hacer selección de personal es una tarea artesanal donde asistimos a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán sus jornadas de trabajo y, en última instancia, construirán el edificio social de la empresa.<br>El aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico." |                               |          |



| T-001-B   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| <p>Título: Selección de Personal</p>  |                               |          |
| <p>Autor: Susana Richino</p>  |                               |          |
| <p>"A mediados del siglo XX se observa una gran preocupación por el instrumento, la herramienta y la tecnología en general, mientras que en los años de 1970 a 1990 el acento se desplaza nuevamente, pero esta vez hacia lo ambiental, intentándose una comprensión del trabajo desde To sistémico: como parte de :un sistema social activo y convulsionado, las empresas acusan recibo de los cambios del entorno y de las reglas de juego, : lo cual ha de reflejarse también, en nuestra tarea como selectores. En el último tiempo, en la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las habilidades humanas. Tal es lá evolución de las relaciones entre el individuo y la tarea.<br/>El estudio del problema de la tarea requiere un aporte interdisciplinario, y el tema clave a investigar sigue siendo hoy en día qué personas elegir, con quienes trabajar y las técnicas de evaluación utilizadas para dicha selección."</p> |                               |          |

| T-006-C   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO : |
|---|-------------------------------|------------|
| <p>Título: Selección de Personal</p>  |                               |            |
| <p>Autor: Susana Richino</p>  |                               |            |
| <p>"La entrevista es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer -al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.<br/>Tipos de entrevista: La entrevista puede ser estructurada (se basa en un temario o cuestionario previamente establecido sobre ciertos temas), semiestructurada (ofrece mayores grados de libertad a partir de temas disparadores. Se consideran áreas a explorar: trabajo, familia,, vínculos, etc.), y libre o no estructurada (donde el disparador puede ser una consigna muy general como 'hábleme de usted', etc.)."</p> |                               |            |

| T-003-H  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Selección de Personal<br>Autor: Susana Richino   |                               |          |
| <p>"La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil. Es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes: 1) una prueba de nivel o de rendimiento que reproduce la situación laboral. Debe realizar una tarea asignada. 2) Técnicas proyectivas: como por ejemplo construcción de historias a partir de manchas o de láminas poco estructuradas ."</p> |                               |          |

| T-003-J  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: La Formación y Selección de personal en la empresa ■<br>Autor: Olea Ismael<br>Año: 1969 Editorial De Usto España<br>Ubicación: <u>Universidad Tadeo Lozano (Bogotá)</u>  |                               |          |
| <p>"El trabajador debe ser colocado debidamente en un puesto que no supere sus posibilidades ya que este puede producir un desbordado y fracaso profesional, este pensara que las criticas lo hacen dar pasos falsos en su carrera. El candidato para que tenga un éxito en su etapa laboral, debe tener un periodo de adaptación a su nuevo puesto y a los matices que lo rodean. Para obtener un buen resultado en la selección hay que tener bien claro los objetivos, debemos saber que aplicar y como en foncar la selección para el candidato adecuado. Se debe observar detenidamente las actitudes y aptitudes del candidato. Estos manejan la inteligencia, memoria, atención, imaginación, motivación, habilidades y la sensorialidad para llegar a buscar el candidato adecuado para el puesto. "</p> |                               |          |

| T-004-J  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Formación y selección de personal<br>Autor: Olea Ismael<br>Año: 1974 Editorial Deusto<br>Ubicación: Universidad-Santo Tomas (Bucaramahga) r  |                               |          |
| <p>"La selección de personal suele barajar comúnmente dos criterios generales, los conocimientos profesionales del candidato y las aptitudes y motivaciones del mismo; ;el principal problema aparece en la evaluación de las aptitudes y motivaciones, de los candidatos a seleccionar, ya que allí :.se ve la desadaptacion. del candidato al nuevo trabajo. Se debe tratar de no estandarizar los objetivos en la selección ya que esto acaba estableciendo criterios únicos y decisorios paro todos los puestos de trabajo."</p> |                               |          |

| T-003-L   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Titulo: Selección de personal por competencias<br>Autor: Sandoval González Emma<br>Ubicación: Universidad Piloto de Bogotá ♦  |                               |          |
| <p>"La estabilidad laboral, los asensos que brinda .!la! organización están ligados a los objetivos alcanzados, las competencias de ayuda y servicios de influencia, competencias gerenciales, cognitivos y eficacia personal, se tienen -en I cuenta en todo proceso de selección de personal. Es de vital importancia trabajar el modelo de competencias de{ una manera sistémica, donde se involucren todas las áreas y  principalmente que la organización se identifique con unas competencias generales o estándar con el fin de garantizar una mejor efectividad."</p> |                               |          |

| T-004-H   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Titulo; Sistema efectivo de solicitud y selección de personal<br>Autor: Edwin S. Stanton<br>Año: 1985 Editorial Limusa<br>Ubicación^ Universidad Católica de Colombia (Bogotá)  |                               |          |
| <p>"La estrategia que se emplea para evaluar las capacidades del candidato se basa en las preguntas probadas para la entrevista estructurada de la selección, estas preguntas deben destacar la información con la certeza de que las capacidades que se están tratando de evaluar en el aspirante, son necesarias para la asignación que se está otorgando. Dentro de la entrevista se debe sacar a relevar una lista de capacidades, las cuales se subdividen en tres categorías que son: habilidades básicas, (inteligencia, experiencia, destreza, energía, educación), características personales (destrezas interpersonales, modo, actitud, madurez, motivación, ambición) y por último rasgos de carácter (estabilidad, perseverancia, habilidades, motivación, confianza, don de mando, esfuerzo, proyección) "</p> |                               |          |

| T-003-A   | SELECCION POR<br>I COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|---------------------------------|----------|
| Título: Personal Problemas Humanos de la Administración<br>Autor: Strauss George, R, Sayles Leonard<br>Año: 1981 Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.<br>Ubicación: Universitaria de Santander Bucaramanga   |                                 |          |
| <p>"Cuando los psicólogos empezaron a investigar, las diferencias individuales, la aplicación de su investigación a la selección prometía iniciar una nueva era en las relaciones con los empleados; hasta entonces a los trabajadores se les había atribuido su mal rendimiento a la pereza o mala voluntad, pero ahora se podía sostener que la verdadera falta consistía en colocar individuos en puestos para los cuales no estaban formados. Colocar al empleado en el puesto adecuado, aseguraría un alto nivel de rendimiento y eliminaría el descontento.</p> <p>Estas predicciones han resultado un poco extravagantes, ya que el ser humano resulta más difícil de apreciar y categorizar de lo que se esperaba. Un empleado o candidato que tiene las destrezas necesarias y el potencial de aprender fracasa siempre por la falta de motivación."</p> |                                 |          |

| T-005-J   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Titulo: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal<br>Autor: Uhrbrock, Richard S,<br>Año: 1953 Editorial Mental Alert<br>Ubicación: Universidad de los Andes (Bogotá)   |                               |          |
| "El proceso de selección consiste en estudiar los intereses del candidato y su historia laboral a fin de asegurarse de que sean congruentes con el cargo.<br>También se toma en consideración durante el proceso de selección la congruencia entre los intereses y valores de las demás personas de la organización y aunque menos importante, pero se busca cierta afinidad entre el candidato y los jefes y/o personal con quien mantendrá relaciones de trabajo (comunicación) " |                               |          |

| T-007-G   | j<br>i<br>SELECCION POR.<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|--|----------|
| Titulo: Cómo afrontar una entrevista de selección por competencias Ejecutivo<br>Ubicación: <a href="http://www.laboris.net/Static/ca_entrevista_por_competencias_aspx_laboris.net">http://www.laboris.net/Static/ca_entrevista_por_competencias_aspx_laboris.net</a>  |  |          |
| "Las empresas que gestionan a su personal por competencias a nivel profesional, utilizan el tipo de entrevista de selección por competencia. Es decir que consideran únicamente a aquellos que reúnen un determinado tipo de habilidades o cualidades teniendo en cuenta un listado de preferencias. Ese listado viene determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. Se estudian las competencias que poseen y estas se convierten en un estándar. En cierto modo, lo que la empresa hace a la hora de seleccionar personal es buscar clones de sus trabajadores estrella." |  |          |

| T-008-G  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Evaluación psicológica a recursos humanos<br>Ubicación: <a href="http://www.vector3d.cl/evalpsico.php">http://www.vector3d.cl/evalpsico.php</a>  |                               |          |
| "ENTREVISTA POR COMPETENCIAS: La entrevista por competencias es una entrevista cuyo objetivo es determinar el nivel del candidato en habilidades o competencias, tales como; trabajo en equipo, habilidad para vender, habilidad de liderazgo, entre otras." |                               |          |

| T-005-H   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Título: Evaluación psicológica a recursos humanos   |                               |          |
| Ubicación: <a href="http://www.vector3d.cl/evalpsico.php">http://www.vector3d.cl/evalpsico.php</a>  |                               |          |
| <p>"Obtención de catálogo de competencias: Este es un instrumento para guiar el proceso de obtención de ejemplos de comportamiento, la entrevista del comportamiento utiliza un procedimiento llamado catálogo de competencias. Para predecir correctamente el futuro comportamiento, un ejemplo del comportamiento pasado debe contener:</p> <p>La situación o tarea a la que se enfrentó el candidato.</p> <p>La acción aportada por el candidato ¿Qué hizo la persona?</p> <p>El resultado de las acciones del candidato</p> <p>El catálogo de competencias contiene un ejemplo de comportamiento requerido ayudando a los entrevistadores, a recopilar y evaluar los datos específicos sobre el candidato, determinando el nivel de eficacia en cada una de las competencias evaluadas"</p> |                               |          |

| T-003-I   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Título: cacerías de talentos humanos  |                               |          |
| Ubicación: <a href="http://www.asfade.com.bo/PAGS/caceria.HTM">http://www.asfade.com.bo/PAGS/caceria.HTM</a>  |                               |          |
| <p>"Es un proceso de reclutamiento y preselección de personal a nivel ejecutivo y/o gerencial, con el propósito de encontrar a la persona mas adecuada para la función o el cargo, para ello se requiere de una exhaustiva selección por medio de entrevistas y pruebas de medición psicológica y de habilidades específicas, se elige un grupo de candidatos los cuales deben cumplir con el perfil proporcionado por el cliente y con las características de la empresa. Muchas organizaciones actualmente buscan en el mercado laboral al mejor ejecutivo en un área determinada, pero olvidando factores tan importantes como personalidad, cultura, objetivos de vida, proyecciones profesionales que deben estar relacionadas con la cultura organizacional de la empresa. Por ello se debe buscar al mas adecuado, para que se sienta motivado, comprometido y cómodo con la organización con el objeto de disminuir el índice de rotación de personal."</p> |                               |          |

| T-006-H  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Medición y desarrollo. El universo de las competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.ilo.org/public">www.ilo.org/public</a>  |                               |          |
| <p>"La evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. El arreglo institucional facilitado por el sistema nacional prevé la interacción entre la autoridad máxima de las calificaciones vocacionales, los comités de normalización de los sectores industriales (lead bodies) y los organismos certificadores (awarding bodies). La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador. La evaluación de competencias laborales se define: Como un proceso con varios grandes pasos: Definición de los objetivos. Recolección de evidencias. Comparación de evidencias con los objetivos. Formación de un juicio (competente o todavía no competente). La evaluación de competencias se caracteriza por : Se centra en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma).Tiempo no determinado. Individualizada. No asociada a un curso o programa de estudio. No compara a diferentes individuos. No utiliza escalas de puntuación. Su resultado es competente o aún no competente."</p> |                               |          |

| T-007-C  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Medición y desarrollo. El universo de las competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.ilo.org/public">www.ilo.org/public</a>  |                               |          |
| <p>"En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores."•</p> |                               |          |

|  |                               |          |
|--|-------------------------------|----------|
| T-008-G  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Titulo: Entrevista por competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.weblaborall.com/Postulantes/Editoriales">http://www.weblaborall.com/Postulantes/Editoriales</a>  |                               |          |
| <p>"La entrevista basada en competencias, las habilidades más comunes a evaluar serían: la iniciativa-autonomía, dinamismo, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, productividad, flexibilidad y liderazgo. El objetivo a alcanzar con r.la evaluación de estas competencias es la de comparar ;el candidato seleccionado con otros buenos candidatos, indagando y profundizando sabré habilidades que no se exploraron, en otra parte del proceso. En definitiva, la entrevista basada en competencias busca que el candidato piense en incidentes y atributos claves que demuestren sus aptitudes. Aún más: todos los atributos claves son evaluados bajo los mismos parámetros, facilitando -su comparación." -</p> |                               |          |

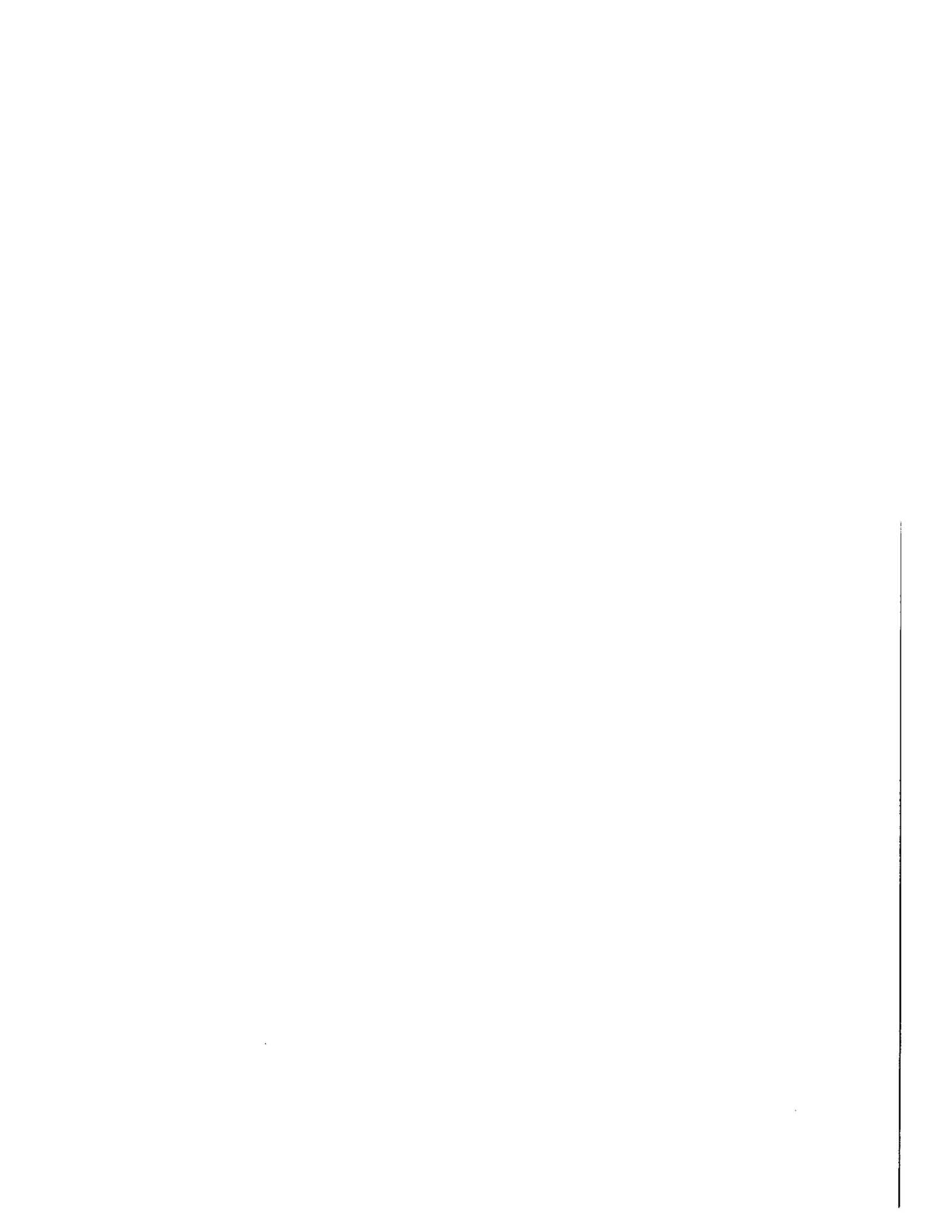
|  |                                |          |
|--|--------------------------------|----------|
| T-007-K  | SELECCION POR.<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Titulo: Pasos de la selección por competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.xcompetencias.com/selección/pasos">www.xcompetencias.com/selección/pasos</a> de la selección.htm  |                                |          |
| <p>"La selección por competencias se divide en cuatro pasos, los cuales se fundamentan en: detectar las competencias claras, detectar en los aspirantes las características que guarden Una relación con el desempeño superior, utilizar herramientas, hacer un seguimiento de las competencias observadas en el aspirante, todo esto con el objetivo de que el candidato sea cada día mas competente en la organización."</p> |                                |          |

|   |                               |          |
|---|-------------------------------|----------|
| T-008-C   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Titulo: Selección de personal<br>Ubicación: <a href="http://www.index.htm">www.index.htm</a><br>Año:2003  |                               |          |
| <p>"Para desarrollar nuestra labor, nos basamos en las competencias de las personas, haciendo énfasis en la variabilidad de las mismas y en sus potencialidades de desarrollo para la organización. Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificables y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es una sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo, que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe traer un contingente de candidatos suficiente, para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para establecer con ellos el proceso \de selección oportuno. "</p> |                               |          |



| T-004-F   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Título: Guia de la entrevista de selección  |                               |          |
| Año: 2000   |                               |          |
| Ubicación: <a href="http://www.altodesarrollo.cl/guia%20seleccion.doc">www.altodesarrollo.cl/guia%20seleccion.doc</a>   |                               |          |
| <p>"La entrevista constituye la principal prueba de cualquier proceso de selección de personal. Se puede definir como una comunicación formalizada entre dos o mas interlocutores en la que una de las partes (la del seleccionado), se presenta jen solitario frente a la otra (la empresa como uno o varios representantes) que pretende, obtener información adecuada y útil por medio de preguntas y respuestas, demostraciones, presentaciones, simulaciones, o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo."</p> |                               |          |

| T-002-B  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Título: Selección de personal. Antecedentes  |                               |          |
| Año: 2002  |                               |          |
| Ubicación: <a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a>  |                               |          |
| <p>"Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia que el hombre hacia selección, de sus congeneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la Antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección mas adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La psicología aplicada es aquel procedimiento o método utilizado en la aplicación practica de los resultados y experiencias proporcionadas por la psicología "</p> |                               |          |



| T-003-B   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Titulo: Selección de personal   |                               |          |
| Año: 2002   |                               |          |
| ubicación: <a href="http://penseo.incess.coni/casos/selecci_n_por_competencias.htm">http://penseo.incess.coni/casos/selecci_n_por_competencias.htm</a> -  |                               |          |
| <p>"Hay datos históricos sobre la aplicación de métodos de selección que corresponden a 3.000 años de antigüedad. Hacia el año 2200 AC los <b>emperadores chinos</b> examinaban a sus oficiales en 6 "artes", con el fin de determinar la calidad-de desempeño de su trabajo.</p> <p>En la <b>Biblia</b> (Libro de los Jueces 7:4-6) se encuentra la primer descripción de tests situacionales para la selección-de guerreros con éxito.</p> <p>En 1575, Juan Huarte de San Juan escribe el primer tratado de selección de personal "Examen de los Ingenios para las Ciencias", donde se explica cómo evaluar qué personas son más aptas para distintos quehaceres humanos.</p> <p>Podemos hallar rastros históricos sobre la existencia y la importancia de la selección a lo largo de toda la historia de la humanidad, mucho antes de su fundación oficial por I. Munsterberg a finales del siglo pasado en Alemania y de su institucionalización en Estados Unidos. En 1881, <b>Munsterberg</b> propone una serie de pruebas para analizar diferentes estudios y profesiones, y cómo deberían traducirse en la "organización psíquica de los individuos más aptos para ejecutarlas.</p> <p>En 1911, <b>Frederick Taylor</b> publica "Los principios de la Administración Científica" y a partir de su escuela se empieza a realizar estudios sistemáticos y a difundirlos modernizando la administración.</p> <p>Taylor parte del supuesto de que empresarios y empleados persiguen los mismos objetivos, la prosperidad de la empresa* entonces debe ir acompañada por la prosperidad del empleado. Por la década del 30 se destaca en Harvard el psicólogo <b>Elton Mayo</b>. Su teoría se basa en la importancia del factor <b>I</b> interaccional. Hace hincapié en el significado emocional de las condiciones laborales, que dependen del grupo. A partir de la década del 70 surge un nuevo concepto, el enfoque <b>sistémico</b>, que habla de un equilibrio dinámico entre diferentes partes que interactúan, Considera el contexto; dentro del cual el hombre se vincula a la tarea, la produce, y a partir de esta interacción, crece, Surge el concepto de Cultura, la forma en que se produce la relación entre las partes dentro de un sistema de valores y creencias."</p> |                               |          |

| T-005-F   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|---|-------------------------------|----------|
| Titulo: Selección de personal   |                               |          |
| Año: 2002   |                               |          |
| Ubicación: <a href="http://Zpenseo.incFess.com/casos/selecci_njor_competencias.htni">http://Zpenseo.incFess.com/casos/selecci_njor_competencias.htni</a> -  |                               |          |
| <p>"La selección en cambio, implica un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos, relativamente prolongados, orientados a reunir progresivamente información para llegar a una decisión racional, donde la convicción tiene más peso que la intuición.</p>                        |                               |          |
| <p>No significa que lo emocional no participe en la selección, también tiene su importancia. Sin embargo, las preferencias solo deben actuar frente a los candidatos que pasaron por un proceso de evaluación riguroso y científico. Esto es lo que permite minimizar el margen de error.</p>         |                               |          |
| <p>Sin embargo, el candidato "ideal" en términos absolutos no existe, una persona sólo es un buen candidato si se lo coloca en una tarea profesional que satisfaga sus necesidades, utilice sus capacidades y formación y le estimule a alcanzar un desarrollo acorde con su nivel de capacidad."</p> |                               |          |

*Apéndice C: Fichas de Resumen*

|  | Código |
|--|--------|
|  | R      |
| selección por competencias y Organización<br>cronológica | A      |
| Historia de selección por competencias                   | B      |
| Teorías de la selección                                  | C      |
| Concepto de selección por competencias                   | D      |
| Selección por competencias Definiciones                  | E      |
| Etapas en el proceso de selección                        | F      |
| Características en el proceso de selección               | G      |
| Selección por competencias aplicaciones                  | H      |
| Selección por competencias ventajas                      | I      |
| Estrategias a evaluar en el proceso de selección         | J      |

## FICHAS RESUMEN

|  |   |
|--|---|
| R-001-G  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                        |
| Entrevista por competencias para especialistas<br>Autor: Alies Martha<br>capítulos 17 , 23<br>Ubicación: <a href="http://wvzv.marthaalies.com/elija">wvzv.marthaalies.com/elija</a> al mejor2.html |   |
| Dentro de una selección por competencias, la entrevista es uno de los métodos más efectivos para mejorar los resultados del proceso y alcanzar el desempeño deseado.                               | <b>PALABRAS CLAVES</b><br>RESULTADOS<br>DISMINUIR<br>ROTACIÓN |

|  |   |
|--|---|
| R-001-H  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                              |
| Entrevista por competencias para especialistas<br>Autor: Alies Martha<br>capítulos 4<br>Ubicación: <a href="http://vzvzw.marthaalles.com/elija">vzvzw.marthaalles.com/elija</a> al mejor2.html |   |
| Las competencias duras (conocimientos, destrezas) y blandas (aptitudes, Liderazgo) que un individuo en particular posea son requeridas en el nuevo proceso de selección.                       | <b>PALABRAS CLAVES</b><br>TRABAJO EN EQUIPO<br>ACTITUD<br>APTITUDES |

|   |  |
|---|--|
| R-002-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                                       |
| Titulo: La Entrevista en profundidad<br>Autor: Ansorena Cao<br>Ubicación: <a href="http://wvzw.geocities.com/psicoresúmenes_2/articulos/entrevista_en_profundidad.htm">http://wvzw.geocities.com/psicoresúmenes_2/articulos/entrevista_en_profundidad.htm</a>   |  |
| Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar- la adecuación o no del candidato al puesto vacante y uno de los caminos es evaluar las competencias requeridas para la posición; La entrevista en profundidad o la entrevista por competencias brinda al entrevistador, esa posibilidad, La de mirar "con una lupa.a su entrevistado". | <b>PALABRAS CLAVES</b><br>ADECUACIÓN<br>BUCEAR<br>RESULTADOS<br>PROFUNDIDAD: |

|  |  |
|--|--|
| R-001-E  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| Titulo: Administración de Personal un Enfoque hacia la calidad humana<br>Autor: Aponte Castillo José<br>Año: 1993 Editorial Ecoe<br>Ubicación: Universidad Tadeo Lozano (Bogotá)   |  |
| En el caso de selección de personal en el sector operativo se preocupan por mirar que los candidatos cumplan con las condiciones minimas para ocupar el cargo deseado por completo las actitudes, capacidades y aptitudes que pueda tener el candidato hacia el nuevo empleo | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>OBJETIVIDAD :<br>ACTITUDES •<br>APTITUDES .<br>CAPACIDADES ■ |

|   |   |
|---|---|
| R-002-E   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                                    |
| Titulo: La psicología aplicada a la empresa<br>Autor: Ballesteros Pulido Ramón<br>Año: 1982 Editorial Ediciones CEAC Barcelona<br>Ubicación: Universitaria de Santander (UDES) Bucaramanga  |   |
| Dentro de la selección de personal en la toma de contacto con el candidato, esta toma tiene como fin que la empresa conozca los datos y la motivación del aspirante y que este a su vez conozca la información de la empresa.<br>Esto suele realizarse mediante un cuestionario o una entrevista; el cuestionario debe proporcionar datos objetivos sobre los círculos familiares, sociales y profesionales del encuestado. La entrevista ha de ser a la vez motivadora e informativa, el examen tiende a detectar la formación cultural y profesional, así como las aptitudes del candidato, debe ser siempre objetivo y estar relacionado con las aptitudes requeridas para el puesto | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>MOTIVACIÓN :<br>ENTREVISTA .<br>APTITUDES - |

|   |   |
|---|---|
| R-003-E   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                              |
| Titulo: como seleccionar nuestro personal<br>Autor: C, Blanco Cohén<br>Año: 1983 Editorial Distresa S.A. Quinta edición<br>Ubicación: Universidad Santo Tomas (Bucaramanga)   |   |
| La objetividad es cada dia mas buscada en los métodos de selección por competencia, como se puede aclarar si se sabe bien las tareas para las que se va a seleccionar el personal, tendremos valorados los factores de inteligencia, habilidad y las aptitudes del candidato. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>OBJETIVOS<br>HABILIDADES<br>APTITUDES |

|  |  |
|--|--|
| R-001-F  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| Titulo: La persona correcta en el lugar correcto, El mundo.<br>Ejecutivo<br>Autor: Barrera Jorge<br>Ubicación: <a href="http://www.capitalemocional.com">www.capitalemocional.com</a>  |  |
| Selección por competencias, permite asegurar que los nuevos talentos que ingresan a la organización cumplen con las competencias definidas, pues lleva a cabo una selección y un reclutamiento eficiente que se basa en el establecimiento de criterios para filtrar candidatos. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>TALENTOS<br>COMPETENCIAS<br>RECLUTAMIENTO<br>ENTREVISTAS |



|  |   |
|--|---|
| R-001-A  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| <p>Titulo: La persona correcta en el lugar correcto, El mundo Ejecutivo<br/>         Autor: Barrera Jorge<br/>         Ubicación: <a href="http://www.capitalemocional.com">www.capitalemocional.com</a></p>   |   |
| <p>Se dio origen al modelo de recursos humanos por competencias en los años setenta. Su iniciador fue el profesor de Harvard Davis Mclelland, quien ayudó a resolver los problemas de selección de personal de Las agencias del gobierno de Estados Unidos; partiendo de sus excelentes resultados, se incremento el uso del modelo por competencias en otras organizaciones; partiendo de la idea de que dicho modelo se basaba en estudiar las características de los individuos cuyos atributos prometían un desempeño superior, proporcionando así la ubicación de la persona correcta en el lugar correcto.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>GESTION DE RECURSOS<br/>         HUMANOS<br/>         CARACTERISTICAS<br/>         DESEMPEÑO</p> |

|  |  |
|--|--|
| R-004-E  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Titulo: La persona correcta en el lugar correcto, El mundo *. Ejecutivo<br/>                 Autor: Barrera Jorge<br/>                 Ubicación: <a href="http://www.capitalemocional.com">www.capitalemocional.com</a></p>  |  |
| <p>El proceso de selección se basa en recopilar aquellas competencias requeridas y valoradas por la empresa para el logro del desempeño deseado. La selección por competencias: reduce La incertidumbre del rendimiento de cada uno de los aspirantes, teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente (conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo), y con datos influyentes como actitudes, motivaciones y características individuales las cuales determinan un bajo desempeño laboral. Las competencias, aporta múltiples ventajas a la empresa, reduciendo la etiofia existente entre el perfil ideal y el perfil real.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>CAPACIDAD<br/>                 PERSONALIDAD<br/>                 DESTREZA.<br/>                 HABILIDADES -<br/>                 COMPETENCIAS .</p> |

|   |  |
|---|--|
| R-002-H   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Titulo: Adecco Líder Mundial en Recursos Humanos<br/>                 Autor: Castro Doris Ángel<br/>                 Ubicación: <a href="http://www.adecco.com.co">www.adecco.com.co</a></p>   |  |
| <p>Evaluación de Desempeño: Es una herramienta que permite evaluar el desempeño de un empleado con respecto a sus objetivos y a las competencias que correspondan al puesto que cumplan, descripción de sus responsabilidades y tareas en un periodo determinado.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>RECLUTAMIENTO<br/>                 . EVALUACION<br/>                 SATISFACCIÓN<br/>                 RESULTADOS</p> |

|   |   |
|---|---|
| R-002-F   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                                    |
| Titulo: Adecco Líder Mundial en Recursos Humanos<br>Autor: Castro Doris Ángel<br>Ubicación: <a href="http://www.adecco.com.co">www.adecco.com.co</a>  |   |
| El proceso de selección es el conjunto de actividades cuya finalidad está encaminada al reclutamiento, evaluación y selección del candidato idóneo que por sus competencias personales y habilidades técnicas permitan satisfacer a plenitud las necesidades laborales del cliente. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>DESEMPEÑO<br>RESPONSABILIDADES<br>OBJETIVOS |

|   |   |
|---|---|
| R-003-H   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puesto<br>Autor: Centro Regional de Ayuda Técnica<br>Año: 1972 Editorial Triillos México<br>Ubicación: Universidad El Rosario de Bogotá   |   |
| Dentro de la selección, el aspirante debe cumplir ciertos parámetros de formación para el buen rendimiento en el puesto de trabajo; entre ellos están: la iniciativa para resolver problemas, la adaptabilidad, el criterio en toma de ciertas decisiones y la agilidad mental en actitudes de alerta. Estos factores son punto importante para evitar la deficiencia en los deberes del cargo. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>APTITUDES<br>ACTITUDES<br>ADAPTABILIDAD<br>RESPONSABILIDAD<br>AGILIDAD MENTAL |

|  |   |
|--|---|
| R-001-J  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                            |
| Titulo: Evaluación personal<br>Autor: C. Levy-leboyer 1992 Editorial Díaz de santos S.A.<br>Ubicación: Universidad Católica de Colombia (Bogotá)   |   |
| La gestión de los recursos humanos ha sido siempre el centro de las preocupaciones de la empresa y sin embargo aún las empresas más competitivas no siempre disponen de métodos eficaces en este terreno, las empresas para ser competitivas tendrán que saber seleccionar, promover y retener a lo mas dotados, es decir que cumplan con todas sus competencias tanto individual como colectivos, como garantía para el buen desempeño laboral. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>METODO<br>SELECCIÓN<br>COMPETENCIAS |

|  |   |
|--|---|
| R-002-C  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                            |
| Titulo: Qué es la Behavioral Event Interview?<br>Autor: Gago Paula<br>Ubicación: <a href="http://www.vz.uch.edu.ar/rrhh/Recursos\$20Humanos/Ent%20revistas">www.vz.uch.edu.ar/rrhh/Recursos\$20Humanos/Ent revistas</a>  |   |
| Para realizar un perfil del puesto de trabajo, es indispensable determinar las competencias, con el fin de diseñar una entrevista a los aspirantes, enfocada en las competencias mas dominantes del cargo, en donde se prestara atención a un grupo, determinado de las mismas; garantizando obtener una entrevista por competencias . | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>Grado de -<br>competencia<br>Perfil |

|  |  |
|--|--|
| R-004-H  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                                   |
| Titulo: la Mejora de Habilidades y Competencias<br>Autor: García Sáiz Miguel <a href="mailto:migarsaiz@psi.ucm.es">migarsaiz@psi.ucm.es</a> ,<br>Ubicación: <a href="http://www.capitaleemocional.com">www.capitaleemocional.com</a>   |  |
| El querer hacer dentro de las competencias, es un conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales^ etc.) a la persona que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>MOTIVACIÓN<br>COMPETENCIAS<br>ESTRATEGIAS' |

|  |  |
|--|--|
| R-002-A  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| Titulo: Selección y Evaluación en el Trabajo<br>Autor: Gilbert y Helen Jessup<br>Año: 1979 Editorial Continental S.A. México<br>Ubicación: Universidad Santo Tomas (Bucaramanga)   |  |
| Solo hasta hace unos años, la conducta del ser humano había sido un misterio con respecto a su desempeño en diferentes tareas; pero afortunadamente se ha ido profundizando sobre sus problemáticas mas características entre ellas esta la motivación, la personalidad, el aprendizaje y muchos otros temas afines, llevándonos a la comprensión de estos fenómenos con el fin de clasificar a las personas ante cargos diferentes para un funcionamiento en el área laboral exitoso. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>OBJETIVOS<br>HABILIDADES:<br>MOTIVACIÓN<br>APTITUDES |

|   |  |
|---|--|
| R-003-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Titulo: La entrevista en las organizaciones<br/> Autor: Grados Jaime A, Sánchez Elda<br/> Año: 1993 Editorial El Manual Moderno S.A.<br/> Ubicación: Universidad Católica de Colombia (Bogotá)</p>   |  |
| <p>Si se va a medir un impacto de competencias, debe concretarse a investigar cual es la comprensión que tiene el sujeto con respecto a su manera de comportarse en la entrevista; Se debe crear un diagnostico y pronostico con respecto a su potencial, hacer preguntas abiertas para que el candidato pueda expresarse, no debe distraer la atención en otros aspectos que puedan considerarse en la entrevista tradicional.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>MOTIVACIÓN<br/> IMPACTO<br/> HABILIDAD<br/> ENTREVISTA<br/> CONVICCIONES.</p> |

|   |  |
|---|--|
| R-004-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Titulo: Gestión de Recursos Humanos<br/> Autor: Gómez Mejía Luis R, Balkin David B, Cardy Robert<br/> Año: 1999 Editorial Prentice Hall<br/> Ubicación: Universidad Pontificia Bolivariana (Bucaramanga)</p>   |  |
| <p>El proceso de contratación incluye tres actividades: reclutamiento, selección y socialización.<br/> Debido a que la elección de la persona adecuada para un puesto de trabajo puede hacer que mejore la productividad de la empresa y la satisfacción del cliente. Existen muchas herramientas de selección disponibles y las pruebas de capacidad nos pueden dar ciertas pautas para la calidad, superación y motivación del candidato.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>PROCESO<br/> PRODUCTIVIDAD<br/> SATISFACCIÓN<br/> MOTIVACIÓN<br/> APTITUDES<br/> HERRAMIENTAS</p> |

|   |   |
|---|---|
| R-005-H   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| <p>Titulo: Comportamiento humano en el Trabajo<br/>                 Autor: Davis Keith; Newstrom John W.<br/>                 Año: 1981 Editorial Me Graw Hill Octava Edición<br/>                 Ubicación: Universidad Pontífice Bolivariana Bucaramanga</p>   |   |
| <p>Motivación por competencia dice ser un impulso por realizar un trabajo de gran calidad; los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para La solución de problemas y esforzarse por ser. innovadores.<br/>                 Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subaltérnos.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>MOTIVACIÓN<br/>                 INNOVACIÓN<br/>                 HABILIDADES<br/>                 SOLUCIÓN DE<br/>                 PROBLEMAS<br/>                 CALIDAD</p> |

|   |  |
|---|--|
| R-006-H   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Titulo: La Entrevista y el Examen de selección<br/>                 Autor: Newell, C. kephart<br/>                 Año: 1961 Editorial: Rialp S.A. Segunda Edición<br/>                 Ubicación: Universidad El Rosario de Bogotá</p>  |  |
| <p>El proceso de selección por competencias lleva consigo la determinación de habilidades, aptitudes y conocimientos que el solicitante posee, y al mismo tiempo la determinación de las aptitudes específicas que exigen una tarea determinada.<br/>                 Después al comparar las aptitudes del los solicitantes se muestran que poseen un grado suficiente como para prever que el personal actuara con éxito.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>APTITUDES<br/>                 HABILIDADES<br/>                 CONOCIMIENTOS<br/>                 SENTIMIENTOS<br/>                 PRODUCCION</p> |

|   |   |
|---|---|
| R-003-C   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Principios Básicos de la selección de personal<br>Autor: José Leñero G<br>Ubicación: <a href="mailto:Colpsico@terra.com">Colpsico@terra.com</a>   |   |
| <p>Poner por escrito los factores para el éxito, significa meditar las características del nuevo cargo y descubrir que sus requerimientos rara vez serán los mismos que los anteriores, por que ahora son diferentes los objetivos. el equipo humano, Los recursos y el entorno.</p> <p>La técnica moderna de gestión por competencias, aunque extiende las áreas a calificar con respecto a las selecciones tradicionales, especialmente en factores de inteligencia emocional, no puede incluir todos los aspectos que se pueden observar al comparar varios candidatos que cumplan los requisitos básicos.</p> | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>ÉXITO<br>CARACTERISTICAS<br>OBJETIVOS<br>EQUIPO HUMANO<br>INTELIGENCIA<br>EMOCIONAL<br>CANDIDATOS |

|   |   |
|---|---|
| R-002-J   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: La gestión del Conocimiento y la Gestión de competencias en las Organizaciones<br>Autor: López Sanz Javier<br>Año: 1999<br>Ubicación: <a href="http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinuerfor.htm">www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinuerfor.htm</a>  |   |
| <p>El fin de los modelos por competencias es facilitar la información recogida para mejorar la selección, desarrollo, rotación y promoción del personal así como posibilitar el establecimiento de un sistema de retribución basado en su desempeño o posesión.</p> <p>La gestión por competencias debe presentar un método para la identificación, recogida y evaluación, así como un sistema de mantenimiento que haga que el directorio o catalogo de competencias este adecuadamente actualizado</p> <p>Parece existir un acuerdo en cuanto a considerar que las competencias son un conjunto de saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo.</p> | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>SELECCIÓN<br>EVALUACION<br>COMPETENCIAS<br>PSICOLOGÍA DEL TRABAJO |

|   |   |
|---|---|
| R-005-E   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Las competencias<br>Autor: McClelland<br>Año: 1973<br>Ubicación: <a href="http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/selefe/">www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/selefe/</a>   |   |
| <p>El concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo Labora, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores. a Las. habilidades individuales; tendencia que se incrementara a futuro.</p> <p>el concepto para la psicología, responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que es lo que se concebía en el pasado</p> | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>COMPETENCIA<br>PENSAMIENTO<br>ANALITICO<br>EVALUACION<br>FLEXIBILIDAD Y<br>ACEPTACIÓN DEL<br>CAMBIO<br>MEDICION DE LAS.<br>COMPETENCIAS |

|   |  |
|---|--|
| R-003-J   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                                       |
| Titulo: TMP Worldwide Resourcing<br>Autor: Manussis Daniel y Martín Susana<br>Ubicación: C/ Serrano, 51 - 5ª 28006 - Madrid   |  |
| <p>El objetivo de esta forma de evaluación de Tipo Laboral es evitar un error de selección de un candidato en un puesto equivocado. Las personas altamente orientadas a resultados tienden a rendir menos cuando están realizando, tareas que no disfrutan. Una clave de éxito de la gestión, es dar a las personas un trabajo con retos que encajen con sus intereses.</p> | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>RESULTADOS<br>DISMINUCIÓN<br>ROTACION<br>ÉXITO |



|   |  |
|---|--|
| R-005-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Título: La Selección por Competencias ¿Cómo me afecta?<br/>         Autor: Miralles Fernández Oscar<br/>         Ubicación: <a href="http://www.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm">http://www.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm</a><a href="http://www.cybersearch.es">www.cybersearch.es</a></p>  |  |
| <p>la entrevista, es una herramienta utilizada por la inmensa mayoría de Técnicos de Selección, hemos pasado de la denominada "tradicional" que repasa únicamente los datos curriculares con alguna pregunta de auto análisis de la personalidad, a la Entrevista por Competencias o Incidentes Críticos, la cual se adentra en los comportamientos claves que tenemos los trabajadores en nuestro puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente, hay que fomentar e impulsar nuestra propia empleabilidad.</p> <p>hoy en día" se valora más: por encima del conocimiento, (savoir), se centra cada vez más la atención en las habilidades personales (savoir faire). Esto es un grito de esperanza a las nuevas generaciones, que son las encargadas de aportar la innovación y creatividad necesaria para prolongar la vida de las organizaciones y que se verán beneficiadas por este tipo de evaluaciones que miden "realmente como somos"</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>COMPORTAMIENTOS<br/>         RENDIMIENTO<br/>         FOMENTAR -<br/>         HABILIDADES -<br/>         INNOVACIÓN</p> |

|   |  |
|---|--|
| R-006-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Título: La Selección por Competencias ¿Cómo me afecta?<br/>                 Autor: Miralles Fernández Oscar<br/>                 Ubicación: <a href="http://www.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm">http://www.uned.es/coie/articulos/articulol6.htm</a><a href="http://www.cybersearch.es">www.cybersearch.es</a></p>  |  |
| <p>La selección de personal en particular ha modificado y perfeccionado las técnicas de evaluación que se aplican a los candidatos que participan en este tipo de procesos.<br/>                 Podríamos delimitar estos cambios básicamente en dos: Reorientación en la técnica de entrevista y aparición de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta del candidato.<br/>                 En cuanto a la entrevista, herramienta utilizada por la inmensa mayoría de técnicos de selección, hemos pasado de la denominada tradicional, que repasa únicamente los datos curriculares con alguna pregunta de autoanálisis de la personalidad, a la entrevista por competencias o incidentes críticos, la cual se adentra en nuestro puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>TECNICAS<br/>                 SELECCIÓN DE<br/>                 PERSONAL<br/>                 REORIENTACIÓN<br/>                 ENTREVISTA<br/>                 AUTOANALISIS</p> |

|   |  |
|---|--|
| R-007-H   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Título: Selección de Empleados de Oficina<br/>                 Autor: Milton M, Mandell<br/>                 Año: 1961 Editorial Rialp S.A. Madrid<br/>                 Ubicación: Universidad Rosario (Bogotá)</p>  |  |
| <p>Respecto a la selección de personal, se debe tener bien claro la edad, las habilidades, aptitudes, la experiencia, con inclusión de la duración del aprendizaje, La capacidad mental, con inclusión de la cantidad y tipos de educación y conocimientos, juegan un papel importante en el aprendizaje y motivación del candidato para búsqueda de un empleo satisfactorio, sin olvidar el factor físico del candidato en los que a menudo se incluyen las condiciones de trabajo; he aquí que el empleado se sienta satisfecho o motivado, con ánimo y energía, en el nuevo cargo.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>MOTIVACIÓN<br/>                 HABILIDADES<br/>                 APRENDIZAJE<br/>                 APTITUDES</p> |

|   |  |
|---|--|
| R-007-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Titulo: Temas de Recursos Humanos Competencias laborales<br/>La Técnica de Incidentes Críticos<br/>Autor: Quezada Martínez Humberto<br/>Ubicación:<br/><a href="http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5.htm">http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5 . htm</a></p>   |  |
| <p>La entrevista por competencias consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>RECURRENCIA .<br/>CONSISTENCIA- .<br/>SOLIDES<br/>DESEMPEÑO<br/>EXITO</p> |

|   |   |
|---|---|
| R-008-H   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| <p>Titulo: Cuales son las etapas del modelo de gestión por competencias<br/>                 Autor: Quezada Martínez Humberto<br/>                 Año: 2003<br/>                 Ubicación:<br/> <a href="http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm">www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic, htm</a></p>   |   |
| <p>La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes.<br/> <u>Sensibilización:</u> para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencia los puestos de trabajo.<br/> <u>Análisis de los puestos de trabajo:</u> dos acciones son fundamentales en este momento; verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa y Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo.<br/> <u>Definición del perfil de competencias requeridas:</u> consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.<br/> <u>Evaluación sistémica y redefinición de los perfiles:</u> este proceso es fundamental para el éxito del modelo; identificando los puntos de excelencia. y los de insuficiencia,. los colaboradores que muestren un desempeño acorde o enciman del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b><br/><br/>                 SENSIBILIZACION<br/>                 ÉXITO<br/>                 COMPETENCIAS.</p> |

SECRETARÍA DE SALUD

|  |  |
|--|--|
| R-004-C  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                             |
| Titulo: Competencias Laborales. La Técnica de Incidentes Críticos:, q+m consultores asociados<br>Autor: Humberto Quezada Martínez<br>Ubicación: <a href="http://qmasociados.netfirms.com">http://qmasociados.netfirms.com</a>  |  |
| La técnica utilizada por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y se pueden emplear para:<br>Realizar un proceso de selección de personal.<br>Realizar una evaluación del rendimiento laboral.<br>Realizar un diagnóstico de necesidades de formación.<br>Realizar un análisis de competencias.<br>Identificar competencias.<br>Aplicación: La técnica de incidentes críticos tiene dos formas de utilización:<br>Cuestionario.<br>Entrevista de Incidentes Críticos | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>ELANAGAN<br>SELECCIÓN DE<br>PERSONAL |

|   |  |
|---|--|
| R-003-F   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                     |
| Titulo: Competencias Laborales. La Técnica de Incidentes Críticos:, q+m consultores asociados<br>Autor: Humberto Quezada Martínez<br>Ubicación: <a href="http://qmasociados.netfirms.com">http://qmasociados.netfirms.com</a>                                   |  |
| La selección es un conjunto de acciones de comparación entre las exigencias (requerimientos o competencias) del puesto, vacante y el perfil del oferente, incluye evaluación, con resultados predictivos sobre el desempeño exitoso de los candidatos elegibles | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>COMPARACIÓN DE<br>RESULTADOS |

|   |   |
|---|---|
| R-008-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO      |
| Titulo: Competencias Laborales. La Técnica de Incidentes Críticos:, q+m consultores asociados<br>Autor: Humberto Quezada Martínez<br>Ubicación: <a href="http://qmasociados.netfirms.com">http://qmasociados.netfirms.com</a> |   |
| El reclutamiento es el conjunto de procedimiento que tienden a atraer candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de las organización (INTERNO), (MIXTO), (EXTERNO)                              | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>RECLUTAMIENTO |

|  |  |
|--|--|
| R-005-C  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| Titulo: Selección de Personal<br>Autor: Susana Richino   |  |
| <p>En selección de personal, las personas no se fabrican: vienen hechas.<br/>                 Hacer selección de personal es una tarea artesanal donde asistimos a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán sus jornadas de trabajo y, en última instancia, construirán, el edificio social de la empresa...<br/>                 El aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>PERFIL<br/>                 AMPLIAR LA<br/>                 VISION<br/>                 RECURSOS. ■<br/>                 DESEMPEÑO<br/>                 FUNCION</p> |

|   |   |
|---|---|
| R-001-B   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Selección de Personal<br>Autor: Susana Richino  |   |
| <p>A mediados del siglo XX se observa una gran preocupación por el instrumento, la herramienta y la tecnología en general, mientras que en los años de 1970 a 1990 el acento se desplaza nuevamente, pero esta vez hacia lo ambiental, intentándose una comprensión del trabajo desde lo sistémico: como parte de un sistema social activo y convulsionado.<br/>                 En el último tiempo, en la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las habilidades humanas. Tal es la evolución de las relaciones entre el individuo y la tarea.<br/>                 El estudio del problema de la tarea requiere un aporte interdisciplinario, y el tema clave a. investigar sigue siendo hoy en día qué personas elegir, con quienes trabajar y las técnicas de evaluación utilizadas para dicha selección.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>INSTRUMENTO<br/>                 CAMBIOS<br/>                 HABILIDADES<br/>                 HUMANAS<br/>                 APORTE<br/>                 INTERDISCIPLINARIO</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| R-006-C  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |  |
| Titulo: Selección de Personal<br>Autor: Susana Richino   |   |  |
| La entrevista es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.<br><br>Tipos de entrevista: La entrevista puede ser estructurada se basa en un temario o cuestionario previamente establecido sobre ciertos temas y semiestructurada ofrece mayores grados de libertad a partir de temas disparadores. | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>RELACION<br/>CONOCIMIENTO<br/>PERFIL<br/>TIPOS DE<br/>ENTREVISTA</p> |  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| R-009-G  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                                  |  |
| Titulo: Selección de Personal<br>Autor: Susana Richino   |   |  |
| La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil. | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>EVALUACION<br/>TECNICAS<br/>PERFIL</p> |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| R-009-H   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |  |
| Título: La Formación y Selección de personal en la empresa<br>Autor: Olea Ismael<br>Año: 1969 Editorial De Usto España<br>Ubicación: Universidad Tadeo Lozano (Bogotá)  |  |  |
| Para obtener un buen resultado en la selección hay que tener bien claro los objetivos, debemos saber que aplicar y como enfocar la selección para el candidato adecuado. Se debe observar detenidamente las actitudes y aptitudes del candidato..<br>Estos manejan la inteligencia, memoria, atención, imaginación, motivación, habilidades y la sensorialidad para llegar a buscar el candidato adecuado para el puesto. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>MOTIVACIÓN /<br>INTELIGENCIA<br><br>MEMORIA<br><br>APTITUDES :<br>ACTITUDES<br><br>HABILIDAD |  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| R-010-H  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |  |
| Título: Formación y selección de personal<br>Autor: Olea Ismael<br>Año: 1974 Editorial Deusto<br>Ubicación: Universidad Santo Tomas (Bucaramanga)  |   |  |
| La selección de personal suele barajar comúnmente dos criterios generales, los conocimientos profesionales del candidato y las aptitudes y motivaciones del mismo; el principal problema aparece en la evaluación de las aptitudes y motivaciones de los candidatos a seleccionar, ya que allí se ve la desadaptación del candidato al nuevo trabajo. Es importante tratar de no estandarizar los objetivos en la selección ya que esto acaba estableciendo criterios únicos y decisorios para todos los puestos de trabajo. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>OBJETIVOS<br><br>HABILIDADES<br><br>APTITUDES.<br><br>DESADAPTACION<br><br>MOTIVACIÓN |  |

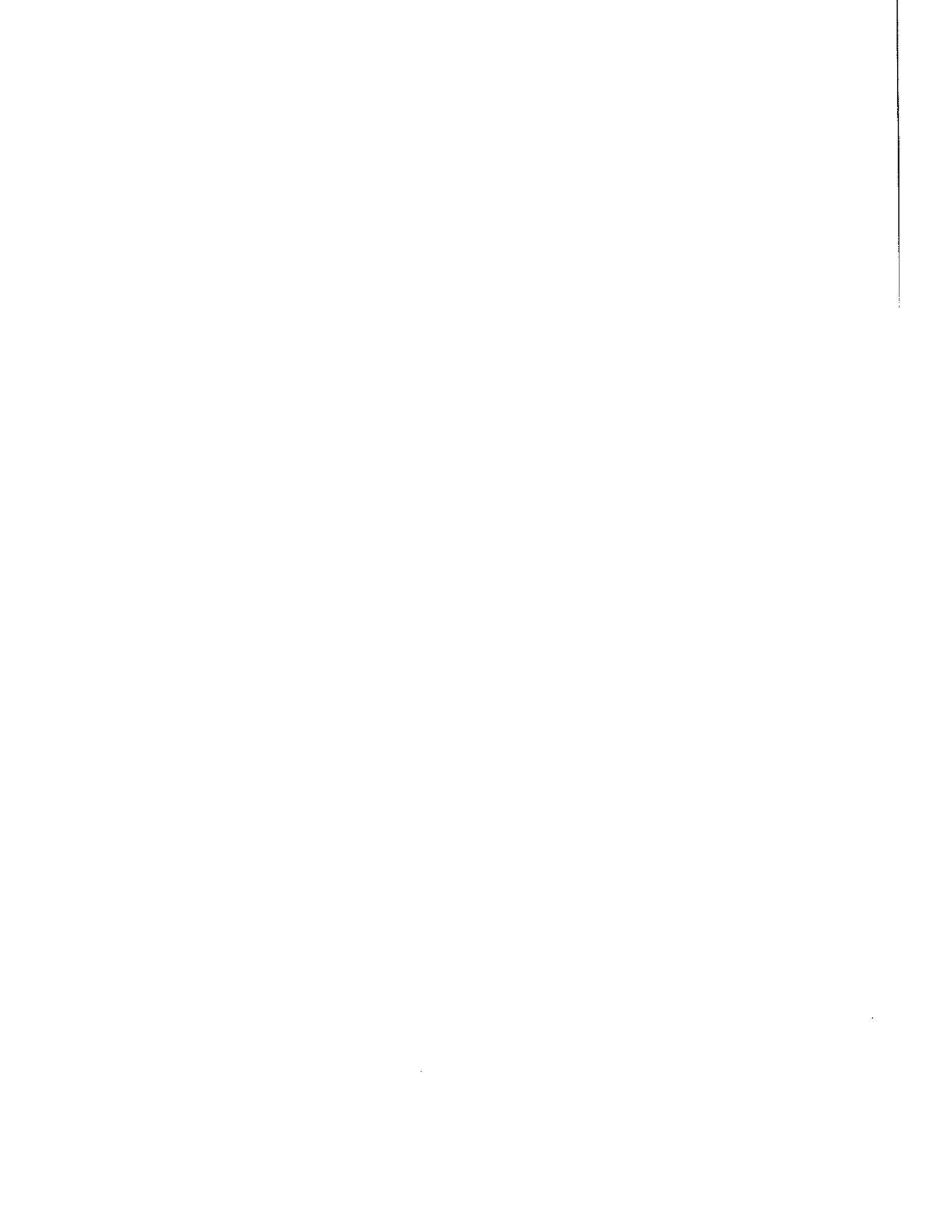


|   |   |
|---|---|
| R-004-J   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Selección de personal por competencias<br>Autor: Sandoval González Emma<br>Ubicación: Universidad Piloto de Bogotá  |   |
| Es de vital importancia trabajar el modelo de competencias de una manera sistémica, donde se involucren todas las áreas y principalmente que la organización se identifique con unas competencias generales o estándar con. el fin de garantizar una mejor efectividad; La estabilidad laboral, los asensos que brinda la organización están ligados a los objetivos de la empresa y ayudan a el éxito laboral▶ | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>SERVICIO<br><br>EFICACIA<br><br>COMPETENCIA.<br><br>MODELOS |

|   |   |
|---|---|
| R-010-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Sistema efectivo de solicitud y selección de personal<br>Autor: Edwin S, Stanton<br>Año: 1985 Editorial Limusa<br>Ubicación: Universidad Católica de Colombia (Bogotá)  |   |
| la entrevista que se realiza a los candidatos debe se estructurada, debido a que las preguntas deben estar enfocadas en las capacidades necesarias para el perfil del cargo.<br><br>Dentro de la entrevista se debe sacar a relevar una lista de capacidades, las cuales se subdividen en tres categorías que son: <u>habilidades básicas</u> , (inteligencia, experiencia, destreza, energía, educación), <u>características personales</u> (des t r e z a s interpersonales, modo, actitud, madurez, motivación,, ambición) y por ultimo <u>rasgos de carácter</u> (estabilidad, perseverancia, habilidades, motivación, confianza, don de mando, esfuerzo, proyección) | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>HABILIDADES<br><br>DESTRESAS<br><br>INTELIGENCIA<br><br>ACTITUD |

|  |  |
|--|--|
| R-003-A  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| <p>Titulo: Personal Problemas Humanos de la Administración<br/>                 Autor: Strauss George, R, Sayles Leonard<br/>                 Año: 1981 Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.<br/>                 Uicación: Universitaria de Santander Bucaramanga</p>  |  |
| <p>Cuando los psicólogos empezaron a investigar, las diferencias individuales, concluyeron que era indispensable colocar al empleado en el puesto adecuado, asegurarla un alto nivel de rendimiento y eliminaría el descontento. Estas predicciones han resultado un poco extravagantes, ya que el ser humano resulta mas difícil de apreciar y categorizar de lo que se esperaba. Un empleado o candidato que tiene las destrezas necesarias y el potencial de aprender fracasa siempre por la falta de motivación.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>MOTIVACIÓN<br/>                 INVESTIGACIÓN<br/>                 PUESTO<br/>                 RENDIMIENTO<br/>                 POTENCIAL</p> |

|   |   |
|---|---|
| R-011-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| <p>Titulo: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal<br/>                 Autor: Uhrbrock, Richard S.<br/>                 Año: 1953 Editorial Mental Alert<br/>                 Ubicación: Universidad de los Andes (Bogotá)</p>  |   |
| <p>El proceso de . selección consiste en estudiar los intereses del candidato y su historia laboral a fin de asegurarse de que sean congruentes con el cargo. También se toma en consideración durante el proceso de selección la congruencia entre los intereses y valores de las demás personas de la organización.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>VALORES<br/>                 CONGRUENCIA<br/>                 COMUNICACION</p> |





|   |   |
|---|---|
| R-012-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Cómo afrontar una entrevista de selección por competencias Ejecutivo<br>Ubicación: <a href="http://www.laboris.net/Static/ca_entrevista_por-competencias.aspx">http://www.laboris.net/Static/ca_entrevista_por-competencias.aspx</a> . <a href="http://www.laboris.net">laboris.net</a>   |   |
| Las empresas que gestionan a su personal por competencias a nivel profesional, utilizan el tipo de entrevista de selección por competencia. Es decir que consideran únicamente a aquellos que reúnen un determinado tipo de habilidades o cualidades teniendo en cuenta un listado de preferencias. Ese listado viene determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. En cierto modo, lo que la empresa hace a la hora de seleccionar personal es buscar clones de sus trabajadores estrella. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>COMPETENCIAS<br>HABILIDADES<br>LISTADO<br>PERFIL<br>SELECCIÓN |

|  |  |
|--|--|
| R-013-G  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                                     |
| Titulo: Evaluación psicológica a recursos humanos<br>Ubicación: <a href="http://www.vector3d.cl/evalpsico.php">http://www.vector3d.cl/evalpsico.php</a>  |  |
| ENTREVISTA POR COMPETENCIAS: La entrevista por competencias es una entrevista cuyo objetivo es determinar el nivel del candidato en habilidades o competencias, tales como; trabajo en equipo, habilidad para vender, habilidad de liderazgo, entre otras. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>HABILIDADES<br>COMOPETENCIAS :<br>ENTREVISTA |

|   |   |
|---|---|
| R-014-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Evaluación psicológica a recursos humanos<br>Ubicación: <a href="http://www-vector3d.el/evalpsico.php">http://www-vector3d.el/evalpsico.php</a>   |   |
| la entrevista del comportamiento utiliza un procedimiento llamado catálogo de competencias. Para predecir correctamente el futuro comportamiento, un ejemplo del comportamiento pasado debe contener:<br>La situación o tarea a la que se enfrentó el candidato.<br>La acción aportada por el candidato ¿Qué hizo la persona?<br>El resultado de las acciones del candidato<br>El catálogo de competencias contiene un ejemplo de comportamiento requerido ayudando a los entrevistadores a recopilar y evaluar los datos específicos sobre el candidato, determinando el nivel de eficacia en cada una de las competencias evaluadas | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>INSTRUMENTO<br>COMPORTAMIENTO<br>CANDIDATO<br>RECOPIILACIÓN<br>RESULTADOS |

|  |   |
|--|---|
| R-015-G  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: cacerías de talentos humanos<br>Ubicación: <a href="http://www.asfade.com.bo/PAGS/caceria,HTM">http://www.asfade.com.bo/PAGS/caceria,HTM</a>   |   |
| Es un proceso de reclutamiento y preselección de personal a nivel ejecutivo y/o gerencial, con el propósito de encontrar a la persona mas adecuada para la función o el cargo, para ello se requiere de una exhaustiva selección por medio de entrevistas y pruebas de medición psicológica y de habilidades específicas, se elige un grupo de candidatos los cuales deben cumplir con el perfil proporcionado por el cliente y con las características de la empresa.<br>Muchas organizaciones buscan en el mercado laboral al mejor ejecutivo en. un área determinada, pero olvidando factores tan importantes como personalidad, cultura, objetivos de vida, proyecciones profesionales que deben estar relacionadas con la cultura organizacional de la empresa; Por ello se debe buscar al mas adecuado, para que se sienta motivado, comprometido y cómodo con la organización con el objeto de disminuir el índice de rotación de personal. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>MOTIVACIÓN<br>HABILIDADES /<br>COMPROMISO<br>PROPOSITO<br>DISMINUCIÓN DE<br>ROTACION DE<br>PERSONAL |

|   |   |
|---|---|
| R-016-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Medición y desarrollo. El universo de las competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.ilo.org/public">www.ilo.org/public</a>   |   |
| <p>La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador. La evaluación de competencias laborales se define: Como un proceso con varios grandes pasos: Definición de los objetivos. Recolección de evidencias. Comparación de evidencias con los objetivos. Formación de un juicio</p> <p>La evaluación de competencias se caracteriza por: Se centra en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma) .Tiempo no determinado. Individualizada. No asociada a un curso o programa de estudio. No compara a diferentes individuos. No utiliza escalas de puntuación. Su resultado es competente o aún no competente.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>EVIDENCIAS</p> <p>RESULTADOS</p> <p>CONOCIMIENTO</p> <p>EVALUACION</p> |

|  |   |
|--|---|
| R-006-C  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Medición y desarrollo. El universo de las competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.ila.org/public">www.ila.org/public</a>  |   |
| <p>Para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso,, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>MODELO DE GESTION</p> <p>POR COPETENCIAS</p> |

|   |   |
|---|---|
| R-017-G   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO                                |
| Titulo: Entrevista por competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.weblaborall.com/Postulantes/Editoriales">http://www.weblaborall.com/Postulantes/Editoriales</a>   |   |
| En la entrevista basada en competencias, al momento de evaluar se requiere de habilidades tales como: la iniciativa-autonomía, dinamismo, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, productividad, flexibilidad y liderazgo. El objetivo a alcanzar con la evaluación de estas competencias es la de comparar el candidato seleccionado con otros buenos candidatos, indagando y profundizando sobre habilidades que no se exploraron en otra parte del proceso. la entrevista basada en competencias busca que el candidato piense en incidentes y atributos claves que demuestren sus aptitudes. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>APRENDIZAJE<br>HABILIDADES<br>ATRIBUTOS |

|   |   |
|---|---|
| R-011-H   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Pasos de la selección por competencias<br>Ubicación: <a href="http://www-xcompetenejas.com/selección/pasosde%20la%20selección.htm">www-xcompetenejas.com/selección/pasosde la selección,htm</a>   |   |
| La selección por competencias se divide en cuatro pasos: detectar Las competencias claras, detectar en los aspirantes las características que guarden una relación con el desempeño superior, utilizar herramientas, hacer un seguimiento de las competencias observadas en el aspirante, todo esto con el objetivo de que el candidato sea cada día mas competente en la organización. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>COMPETENCIAS<br>HERRAMIENTAS<br>SELECCIÓN<br>OBJETIVO |



|   |  |
|---|--|
| R-007-C   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| Título: Selección de personal<br>Ubicación: <a href="http://www.index.htm">www.index.htm</a><br>Año: 2003   |  |
| Para desarrollar nuestra labor, nos basamos en las competencias de las personas, haciendo énfasis en la variabilidad de las mismas y en sus potencialidades de desarrollo para la organización.<br>Básicamente es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo, que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe traer un contingente de candidatos suficiente, para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para establecer con ellos el proceso de selección oportuno. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>VARIABILIDAD<br>COMPETENCIAS<br>RECURSOS<br>HUMANOS<br>RECLUTAMIENTO<br>CANDIDATOS |

|   |   |
|---|---|
| R-004-F   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>I CAPITULO  |
| Título: Guia de la entrevista de selección<br>Año: 2000<br>Ubicación: <a href="#">ww.a11o de sarro1 lo. el/guia %20 selección, doc</a>  |   |
| La entrevista constituye la principal prueba de cualquier proceso de selección de personal. Se puede definir como una comunicación formalizada entre dos o mas interlocutores en la que una de las partes, se presenta en solitario frente a la otra, que pretende obtener información adecuada y útil por medio de preguntas y respuestas, demostraciones, presentaciones, simulaciones, o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo. | <b>PALABRAS CLAVES"</b><br><br>ENTREVISTA -<br>COMUNICACIÓN<br>INFORMACIÓN<br>IDONEIDAD |

|  |   |  |
|--|---|--|
| R-002-B  | I<br>I  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO |
| Título: Selección de personal. Antecedentes<br>Año: 2002<br>Ubicación: <a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a>  |   |  |
| Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia que el hombre hacia selección, de sus congeneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección mas adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. | <p><b>PALABRAS CLAVES</b></p> <p>SELECCIÓN ./</p> <p>HISTORIA .</p> <p>EVOLUCION -</p> <p>EVALUIACION .</p> <p>RESULTADOS .</p> |  |

|   |  |
|---|--|
| R-003-B   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| Titulo: Selección de personal<br>Año: 2002<br>ubicación: <a href="http://penseo.incess.com/casos/seleccion%20por%20competencias.htm">http://penseo.incess.com/casos/seleccion por competencias.htm</a> *  |  |
| <p>Hay datos históricos sobre la aplicación de métodos de selección que corresponden a 3.000 años de antigüedad. Hacia el año 2200 AC los emperadores chinos examinaban a sus oficiales en 6 "artes", con el fin de determinar la calidad de desempeño de su trabajo. En la Biblia (Libro de los Jueces 7:4-6) se encuentra la primera descripción de tests situacionales para la selección de guerreros con éxito. En 1575, Juan Huarte de San Juan escribe el primer tratado de selección de personal "Examen de los Ingenios para las Ciencias", donde se explica cómo evaluar qué personas son más aptas para distintos quehaceres humanos. Podemos hallar rastros históricos sobre la existencia y la importancia de la selección a lo largo de toda la historia; de la humanidad, mucho antes de su fundación oficial por Munsterberg a finales del siglo pasado en Alemania y de su institucionalización en Estados Unidos. En 1881, Munsterberg propone una serie de pruebas para analizar diferentes estudios y profesiones, y cómo deberían traducirse en la "organización psíquica de los individuos más aptos para ejecutarlas.</p> <p>En 1911, Frederick Taylor publica "Los principios de la Administración Científica" y a partir de su escuela se empieza a realizar estudios sistemáticos y a difundirlos modernizando la administración. Taylor parte del supuesto de que empresarios y empleados persiguen los mismos objetivos, la prosperidad de la empresa entonces debe ir acompañada por la prosperidad del empleado. Por la década del 30 se destaca en Harvard el psicólogo Elton Mayo. Su teoría se basa en la importancia del factor interaccional. Hace énfasis en el significado emocional de las condiciones laborales, que dependen del grupo. A partir de la década del 70 surge un nuevo concepto, el enfoque sistémico, que habla de un equilibrio dinámico entre diferentes partes que interactúan. Considera* el contexto dentro del cual el hombre se vincula a la tarea, la produce, y a partir de esta interacción, crece. Surge el concepto de Cultura, la forma en que se produce la relación entre las partes dentro de un sistema de valores y creencias.</p> | <p><b>PALABRAS CLAVES:</b></p> <p>HISTORIA<br/>SELECCIÓN<br/>IMPORTANCIA<br/>PRUEBAS</p> |

|  |   |
|--|---|
| R-005-F  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO  |
| Titulo: Selección de personal<br>Año: 2002<br>ubicación: <a href="http://Zpenseo.incess.com/casos/seleccin_por_competencias.htin">http://Zpenseo.incess.com/casos/seleccin_por_competencias.htin</a>   |   |
| La selección, implica un proceso basado en una serie de procedimientos preestablecidos, relativamente prolongados, orientados a reunir progresivamente información para llegar a una decisión racional, donde la convicción tiene más peso que la intuición. Sin embargo, el candidato "ideal" en términos absolutos no existe, una persona sólo es un buen candidato si se lo coloca en una tarea profesional que satisfaga sus necesidades, utilice sus capacidades y formación y le estimule a alcanzar un desarrollo acorde con su nivel de capacidad. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>SELECCIÓN<br>FORMACIÓN<br>PROCESO *<br>ERROR<br>CANDIDATO |

|  |                                |          |
|--|--------------------------------|----------|
| R-005-J  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS' | CAPITULO |
| Entrevista por competencias para especialistas<br>Autor: Alies Martha<br>capítulos 17 , 23<br>Ubicación n.; <a href="http://yvw.marthaalles.com/elija_al_mejor2.html">yvw.marthaalles.com/elija_al_mejor2.html</a>   |                                |          |
| "Los conocimientos técnicos, destrezas o un oficio adquirido a través del estudio, ya sea formal o no. Estas se denominan competencias duras.<br>Las aptitudes para el trabajo- no adquiridas a través del estudio pero sí entrenables: la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la orientación al cliente. Estas se denominan las competencias blandas.<br>La actitud de búsqueda con que se sale al mercado. Esto implica entrenamiento en la búsqueda de trabajo sumando a una búsqueda centrada a las reales posibilidades de encontrar aquello que se busca.<br>El mercado, es. decir que Las competencias duras y blandas que un individuo en particular posea, sean requeridas para un selección de personal" |                                |          |

|   |  |
|---|--|
| R-006-J   | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>I CAPITULO                                 |
| Titulo: Entrevista por competencias<br>Ubicación: <a href="http://www.web1abo-rall.com/Po%20stu%201%20antes%20Editoriales">http://www.web1abo-rall.com/Po stu 1 antes /Editoriales</a>  |  |
| El objetivo a alcanzar con la evaluación de competencias es la de comparar el candidato seleccionado con otros buenos candidatos, indagando y profundizando sobre habilidades que no se exploraron en otra parte del proceso. la entrevista basada en competencias busca que el candidato piense en incidentes y atributos claves que demuestren sus aptitudes. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>APRENDIZAJE.<br>HABILIDADES ;<br>ATRIBUTOS |

|  |  |
|--|--|
| R-007-J  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>CAPITULO   |
| Titulo: La Formación y Selección de personal en la empresa<br>Autor: Olea Ismael<br>Año;. 1969 Editorial De Usto España<br>Ubicación: Universidad Tadeo Lozano (Bogotá)  |  |
| Se debe observar detenidamente las actitudes y aptitudes del candidato. Estos manejan la inteligencia, memoria, atención, imaginación, motivación, habilidades y la sensorialidad para llegar a buscar el candidato adecuado para el puesto. | <b>PALABRAS CLAVES</b><br><br>MOTIVACIÓN<br>INTELIGENCIA<br>MEMORIA<br>APTITUDES<br>ACTITUDES<br>HABILIDAD |

|  |                               |          |
|--|-------------------------------|----------|
| R-008-J  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Titulo: La persona correcta en el lugar correcto, El mundo Ejecutivo<br>Autor: Barrera Jorge<br>Ubicación: <a href="http://www.capitalemocional.com">www.capitalemocional.com</a>  |                               |          |
| La selección por competencias aporta múltiples ventajas a la empresa, reduciendo el gap existente entre el perfil ideal y el perfil real. Esto Permite seleccionar a la "crata", seleccionan solo lo que es necesario, lo cual posibilita la optimización de los recursos destinados a esta actividad, minimizando el mal uso. Es decir, aumenta las posibilidades de seleccionar y contratar al candidato idóneo, para el puesto. |                               |          |

| R-001-L  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Selección de Personal<br>Autor: Susana Richino   |                               |          |
| <p>Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil.</p> <p>Es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes: 1) una prueba de nivel o- de rendimiento que reproduce la situación laboral. Debe realizar una tarea asignada. 2) Técnicas proyectivas: como por ejemplo construcción de historias a partir de manchas o de láminas poco estructuradas."</p> |                               |          |

| <i>Apéndice D: Fichas</i>                         | <i>Comentarios</i> | Código |
|---|--------------------|--------|
| Empresas que utilizan la gestión por competencias |                    | C<br>A |
| Selección por competencias y sus aplicaciones     |                    | B      |
| Selección por competencias ventabás               |                    | C      |

FICHAS DE COMENTARIO

|   |                            |
|---|----------------------------|
| C-001-A   | SELECCIÓN POR COMPETENCIAS |
| CAPITULO  |                            |
| <a href="http://www.laboris.net">Laboris.net</a>  |                            |
| <a href="http://www.laboris.net/static/guia_sel_gestion_hungria.aspx">http://www.laboris.net/static/guia_sel_gestion_hungria.aspx</a>   |                            |
| <p>Esta empresa está en todo momento ofreciendo calidad de servicio al cliente, basada en la atención y asesoramiento personalizados, una metodología innovadora en la gestión por competencias y rigor profesional.</p> <p>Intentan no sólo mejorar el desarrollo personal y profesional del capital humano de las empresas, sino también optimizar su gestión estratégica ?</p> |                            |

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| C-002-A  | SELECCIÓN POR COMPETENCIAS™ J |
| CAPITULO-  |                               |
| <p><u>Descubra el candidato apropiado</u></p> <p>Editora: Mónica Puerta Pardo.</p> <p>Equipo comercial. Gerente: Luis Humberto Sáenz.</p> <p>Av. El Dorado No- 81 - 10.. Teléfono: (57 1) 4255 255 ext_ 420</p> <p>Bogotá-Colombia</p> <p><a href="http://www.gestionhumana.com">www.gestionhumana.com</a></p> <p><a href="http://www.gestionhumana.com">Gestionhumana.com</a> es la comunidad virtual latinoamericana; líder en información y herramientas para la gestión humana, hace parte del grupo LEGIS, empresa con más de 50 años de trayectoria en el desarrollo y suministro de herramientas de información para el mercado laboral en Colombia, Venezuela, Chile, México, Argentina y Perú. Además su interés, es el: de Proveer información y herramientas actualizadas sobre gestión humana a través de un contenido editorial novedoso, práctico y oportuno. Brindar un efectivo Sistema de información para: el empleo, punto de encuentro interactivo entre la demanda y la oferta laboral, con herramientas ágiles para la búsqueda de oportunidades y candidatos. Ser, en nuestra calidad de comunidad virtual, el escenario de intercambio de experiencias y tendencias de gestión humana, para potenciar el talento de los líderes y administradores.</p> |                               |



j..... C-003-A " ' T SELECCION POR COMPETENCIAS  
CAPITULO.

En CA. Gabinete Grafológico  
le/ Hiedra, 6 (Junto Plaza de Castilla), 28036 Madrid  
Tel. 91/383'. 80.18", 629.62Z.168  
<http://www.cagabinetegrafologlco.com/quienes.Iqbm1>

Son un gabinete gráfico, . con. una amplia experiencia en el i  
campo de las relaciones sociales en el mundo empresarial^ y;  
más concretamente en el de la selección de personal a través  
de la grafología- Trabajan para ayudar a los responsables: de i  
selección a contratar a los candidatos más idóneos para cada  
puesto de trabajo. Cuentan con una técnica objetiva, rápida y i  
económica, garantizando la más absoluta confidencialidad y.  
responsabilidad a nuestros clientes. Además operan con las  
tendencias más actuales dentro del mundo de la selección de  
personal, tanto en el plano global de la personalidad -del;  
candidato como en el campo específico de las competencias,  
según el perfil del puesto de trabajo.

C-004-A ? SELECCION POR- COMPETENCIAS  
CAPITULO f i  
<http://www.formas e l e c t.conr/Asesoría Empresa/Cursos/Índex.htm>

\*Son una escuela de negocios y un centro especializado én- la  
gestión y consultoría integral de empresas, han querido -dar i  
■ cobertura a una de las áreas más solicitadas en el mercado\*  
■ laboral, desarrollando un programa que cumple al 100 f-las  
expectativas de la empresa en cuanto a la contratación- de \  
profesionales perfectamente preparados para gestionar de-forma;  
íntegra las áreas contable, laboral y fiscal de la empresa; r

1 C-005-A SELECCION POR COMPETENCIAS  
1 \ - ] CAPITULO \* \*

Gabinete Educativo 2.000, S.L. -Avda de Algorfa, 37, 48990  
Getxo (Vizcaya).  
<http://www.tumaster.com/quienes/index.asp>  
[corporate@tuniast^com](mailto:corporate@tuniast^com) ]  
[Tumaster.com](http://Tumaster.com) es una organización dedicada. a ofrecer;  
información sobre los diferentes cursos de postgrado en: el  
mercado existentes sobre todo en el nuevo concepto de  
competencias, están posicionados estratégicamente el mercado?  
Español y en el Latino Americano. Su directorio de Masters'es i  
juno de los más completos del mercado y sin duda el método -más =  
rápido para que los estudiantes accedan a la información^que j  
necesitan. ?

|         |   |                            |
|---------|---|----------------------------|
| C-006-A | 1 | SELECCION POR COMPETENCIAS |
|         |   | CAPITULO, j I              |

ADCA Programa de Selección por Competencias -  
 Moreno 939 3º Piso - C1091AAS" - Ciudad de Buenos Aires -  
 Argentina TELEFONO 5218-2311 - "  
<http://www.adca.org.ar/mision.htm> "J

ADCA realiza, congresos, encuentros, cursos, seminarios, conferencias, talleres, investigaciones y trabajos técnicas, y también brinda y recibe asesoramiento en el área de... su competencia profesional. Son una Asociación líder en realizar apoyo acciones que propendan a la profesionalización y jerarquización de la actividad de recursos humanos, procurando a sus asociados y a la comunidad un nivel de servicios- en materia de capacitación y desarrollo que les permita formarse, actualizarse, vincularse, incrementar el saber profesional e intercambiar experiencias con colegas y organizaciones de nuestro país y del exterior.

|         |   |                               |
|---------|---|-------------------------------|
| C-007-A | 1 | ~ 'SELECCION POR COMPETENCIAS |
|         |   | CAPITULO j                    |

Emagister.com  
 Edificio Testa Sant Cugat  
 Avda. Alcalde-Barnils, 64-68, módulo D 4ª planta-, Parque Empresarial. Sant Joan, 08190 Sant Cugat del Vallés (Barcelona).  
 Teléfono: (+34) 935.045.600, Fax: (+34) 935.045.601,  
<http://www.emagister.com>

[remagister.com](http://www.emagister.com) es el directorio de formación líder en el mercado español, tanto por el tráfico de su página web como por el volumen de cursos, usuarios y centros que la utilizan. [Emagister.com](http://www.emagister.com) es una Guía inteligente de formación que te da acceso a información sobre toda la oferta formativa de España. una guía que, a través de sus avanzadas herramientas de búsqueda y posterior filtrado, permite acceder de forma inmediata a las oportunidades de formación que más se ajustan al perfil de tus necesidades. Actualmente se encuentra dictando cursos por on-line o presenciales en la necesidad de que el mundo entre en la nueva tecnología de las competencias, manejan la entrevista, la selección y formación, técnico", en selección por competencias .. J

< ' C-008-A T SELECCION POR COMPETENCIAS  
CAPITULO  
ledo consultoria, providencia 329 piso 4 teléfono 562 2235\*416 |  
;Santiago de Chile |  
;http://www.cdo.cl/html/cdo\_areas-b114.htm |  
;CDO Consulting Group se muestra al mundo como una empresa |  
;respetada e innovadora, contando con canales de negocios que |  
| cubren todas las necesidades de la empresa moderna. A los |  
;tradicionales y efectivos canales de Consultoria en Desarrollo |  
jorganizacional (Team Building, Planificación Estratégica, >  
;Alineamiento de Equipo Gerencia!, Planificación Sistémica |  
;Abierta, Coaching Gerencial, Intervenciones Organizacionales, \*  
jete.), Estudios Organizacionales (clima, cultura, |  
;insatisfacción, comunicación, etc) y a los nuevo mundo en la i  
;Capacitación y Desarrollo de RR.HH.,- Selección de Personal y i  
;Gestión de Personas, CDO complementa a las ya mencionadas -con |  
;su división de E-duteknica que incorpora el e-learning y- el |  
;Desarrollo de Personas, apuntando a la formación de l  
;profesionales competentes en las temáticas de contingencia y  
;relevancia en el mercado nacional e internacional tanto en i  
;formato presencial como a distancia. j

r C-001-C " j " "SELECCIÓN POR ; ' ' CAPITULO" ' ' \*1  
j j .COMPETENCIAS J j  
;Titulo: Evaluación personal \*  
;Autor: C. Levy-leboyer 1992 Editorial Díaz de santos-S.A.  
;Ubicación: Universidad Católica de Colombia (Bogotá)  
• "La gestión de los recursos humanos ha sido siempre el centro  
de las preocupaciones de la empresa y sin embargo aún las  
empresas más competitivas no siempre disponen de métodos  
eficaces en este terreno, las empresas para ser competitivas  
tendrán que saber seleccionar, promover y retener a lo mas  
dotados (cumplen con todas sus competencias tanto individual  
como colectivos)"

| C-002-C  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| <p data-bbox="302 219 1344 272">Titulo: La gestión del Conocimiento y la Gestión- de competencias en las Organizaciones</p> <p data-bbox="302 283 1344 304">Autor: López Sanz Javier</p> <p data-bbox="302 314 1344 336">Año: 1999</p> <p data-bbox="302 346 1344 400">Ubicación: <a href="http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor.htm">www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor.htm</a> . . . . .</p> <p data-bbox="302 410 1344 687">"Los modelos para la gestión de las competencias deben permitir el uso de la información recogida para mejorar los sistemas de selección,, desarrollo, rotación y promoción del personal así como posibilitar el establecimiento de un sistema de retribución basado en su desempeño o posesión. Los sistemas de gestión por competencias deben presentar un método para la identificación, recogida y evaluación, así como un sistema, de mantenimiento que haga que el directorio o catalogo de competencias este adecuadamente actualizado</p> <p data-bbox="302 697 1344 898">En psicología del trabajo se empieza a utilizar para denominar la aptitud para realizar las tareas propias de un puesto de un candidato a un empleo. Parece existir un acuerdo en cuanto a considerar que las competencias son un conjunto de saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo."</p> |                               |          |

| f C-003-C   | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS{ | CAPITULO |
|---|--------------------------------|----------|
| <p data-bbox="307 1095 1344 1117">Titulo: TMP Worldwide Resourcing</p> <p data-bbox="307 1127 1344 1149">Autor: Manussis Daniel y Martín Susana</p> <p data-bbox="307 1159 1344 1181">Ubicación: C/ Sertano^5.1 - 5ª 28006 - Madrid</p> <p data-bbox="307 1191 1344 1489">"El objetivo de- esta forma de evaluación de Tipo Laboral- es? evitar un error de selección de un candidato en un puesto! equivocado. Las personas altamente orientadas a resultados: tienden rendir menos cuando están realizando tareas que no ? disfrutan. Una clave de éxito de la gestión, es dar a las- personas un trabajo con retos que encajen con sus intereses.: Creemos que es un consejo bueno para la selección del mejor- candidato para un puesto y para motivar a tu equipo actual.; Así serás capaz de mejorar ei nivel de rendimiento del grupo y; a la. vez, reducir, la rotación, de personal"</p> |                                |          |

| C-004-C  | SELECCION POR<br>COMPETENCIAS | CAPITULO |
|--|-------------------------------|----------|
| Titulo: Selección de personal por competencias   |                               |          |
| Autor: Sandoval González Emma  |                               |          |
| Ubicación: Universidad Piloto de Bogotá  |                               |          |
| <p>"La estabilidad laboral, los asensos que brinda la organización están ligados a los objetivos alcanzados, las competencias de ayuda y servicios de influencia, competencias gerenciales, cognitivos y eficacia personal, se tienen...: en cuenta en todo proceso de selección de personal.</p> <p>Es de vital importancia trabajar, el modelo de competencias de una manera sistémica, donde se involucren todas las áreas y (principalmente que la organización se identifique con unas competencias generales o estándar con el fin de garantizar una mejor efectividad."</p> |                               |          |

| C-001-B  | SELECCION POR COMPETENCIAS<br>(CAPITULO |  |
|--|---|--|
| Laboris.net  |   |  |
| <a href="http://Z/vzww.laboris.net/static/guia_sel_gestión-humana.aspx">http://Z/vzww.laboris.net/static/guia_sel_gestión-humana.aspx</a>  |   |  |
| <p>Esta empresa está en todo momento ofreciendo calidad de servicio al cliente,, basada en la atención y asesoramiento personalizados, una metodología innovadora en la gestión por competencias y rigor profesional.</p> <p>Intentan no sólo mejorar el desarrollo personal y profesional del capital humano de las empresas, sino también optimizar su gestión estratégica .</p> |   |  |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| C-002-B   | SELECCION POR COMPETENCIAS |
|   | CAPITULO                   |
| pe3CU^ra B1- candidato apropiado  |                            |
| <p>Editora: Mónica Puerta Pardo.<br/>         Equipo comercial. Gerente: Luis Humberto Sáenfc.<br/>         Av. El Dorado No. 81 - 10. Teléfono: (57 1) 4255 255 ext. 420<br/>         Bogotá, Colombia<br/> <a href="http://www.gestionhumana.com">www.gestionhumana.com</a></p>   |                            |
| <p><a href="http://Gestionhumana.com">Gestionhumana.com</a> es la comunidad virtual latinoamericana líder en información, y herramientas para la gestión humana, hace parte del grupo LEGIS, empresa con más de 50 años?, de trayectoria en el desarrollo y suministro de herramientas* de información para el mercado laboral en Colombia, Venezuela, Chile, México, Argentina y Perú. Además su interés es el de proveer información y herramientas actualizadas sobre gestión humana a través de un contenido editorial novedoso, práctico y oportuno. Brindar un efectivo Sistema de información para el empleo, punto de encuentro interactivo entre la demanda y la oferta laboral, con herramientas ágiles para la búsqueda de oportunidades y candidatos. Ser, en nuestra calidad de comunidad virtual, el escenario de intercambio de experiencias y tendencias de gestión humana, para potenciar el talento de los líderes y administradores.</p> |                            |

|  |                            |
|--|----------------------------|
| C-003-B  | SELECCION POR COMPETENCIAS |
|  | CAPITULO                   |
| <p>En CA. Gabinete Grafológico<br/>         C/ Hiedra, 6 (Junto Plaza de Castilla), 28036 Madrid<br/>         Tel. 91/383.80.18, 629.622.168<br/> <a href="http://www.cagabinetegrafologico.com/quienes">http://www.cagabinetegrafologico.com/quienes</a></p>  |                            |
| <p>Son un gabinete grafológico, con una amplia experiencia en el campo de las relaciones sociales en el mundo empresarial, y más concretamente en el de la selección de personal a través de la grafología. Trabajan para ayudar a los responsables* de selección a contratar a los candidatos más idóneos para cada puesto de trabajo.. Cuentan con una técnica objetiva, rápida y económica, garantizando la más absoluta confidencialidad y responsabilidad a nuestros clientes. Además operan con las tendencias más actuales dentro del mundo de la selección: de personal, tanto en el plano global de la personalidad del candidato como en el campo específico de las competencias, según el perfil del puesto de trabajo.</p> |                            |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| C-004-B   | SELECCION POR COMPETENCIAS |
| 1   | CAPITULO                   |
| <p>http://www.formaselect.com/Asesoría Empresa/Cursos/indexJitm</p> <p>Son una escuela de negocios y un centro especializado en la gestión y consultoría integral de empresas, han querido dar cobertura a una de las áreas más solicitadas en el mercado laboral, desarrollando un programa que cumple al 100% las expectativas de la empresa en cuanto a la contratación* de profesionales perfectamente preparados para gestionar de forma que integra las áreas contable, laboral y fiscal de la empresa.</p> |                            |

|  |                            |
|--|----------------------------|
| C-005-B  | SELECCION POR COMPETENCIAS |
| I  | CAPITULO                   |
| <p>Gabinete Educativo 2.000, S.L. -Avda de Algorta, 37, 48990 Getxo (Vizcaya).</p> <p>• <a href="http://www.tumaster.com/quienes/index.asp">http://www.tumaster.com/quienes/index.asp</a></p> <p><a href="mailto:corporate@tumaster.com">corporate@tumaster.com</a></p> <p>Tumaster.com es una organización dedicada a ofrecer información sobre los diferentes cursos de postgrado en el mercado existentes sobre todo en el nuevo concepto de competencias, están posicionados estratégicamente el mercado Español y en el Latino Americano. Su directorio de Masters es uno de los más completos del mercado y sin duda el método más rápido para que los estudiantes accedan a la información que necesitan.</p> |                            |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| C-006-B   | SELECCION POR COMPETENCIAS |
| i   | CAPITULO                   |
| <p>AUCA Programa de Selección por Competencias</p> <p>Moreno 939 3° Piso - C1091AAS - Ciudad de Buenos Aires - Argentina TELEFONO 5218-2311</p> <p>http://www.adca.org.ar/mision.htm</p> <p>ADCA realiza congresos, encuentros, cursos, seminarios, conferencias, talleres, investigaciones y trabajos técnicos, y también brinda y recibe asesoramiento en el área de su competencia profesional. Son una Asociación líder en realizar: apoyo a acciones que propendan a la profesionalización y jerarquización de la actividad de recursos humanos, procurando a sus asociados y a la comunidad un nivel de servicios en materia de capacitación y desarrollo que les permita formarse, actualizarse, vincularse, incrementar el saber profesional e intercambiar experiencias con colegas y organizaciones - de nuestro país y del exterior.</p> |                            |

|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| ~C-007-B  | 1 | SELECCION POR COMPETENCIAS |
|   |   | CAPITULO                   |
| Emagister.com   |   |                            |
| Edificio Testa Sant Cugat   |   |                            |
| Avda. Alcalde Barnils, 64-68, módulo D 4ª planta, Parque  |   |                            |
| Empresarial Sant Joan, 08190 Sant Cugat del Vallés (Barcelona)  |   |                            |
| Teléfono: (+34) 935.045.600, Fax: (+34) 935.045.601   |   |                            |
| <a href="http://wwwz.emagister.com">http://wwwz.emagister.com</a>   |   |                            |
| <p><a href="http://wwwz.emagister.com">emagister.com</a> es el directorio de formación líder en el mercado español, tanto por el tráfico de su página web como por el volumen de cursos, usuarios y centros que la utilizan. <a href="http://wwwz.emagister.com">Emagister.com</a> es una Guía inteligente de formación que te da acceso a información sobre toda la oferta formativa de España, una guía que, a través de sus avanzadas herramientas: de búsqueda y posterior filtrado, permite acceder de forma inmediata a las oportunidades de formación que más se ajustan al perfil de tus necesidades. Actualmente se encuentra dictando cursos por on-line o presenciales en la necesidad de que el mundo entre en la nueva tecnología de las competencias, manejan la entrevista, la selección y formación, técnico en selección por competencias.</p> |   |                            |

|  |     |                                  |
|--|-----|----------------------------------|
| i ' ' ' C-008-B  | " I | "" SELECCION POR "COMPETENCIAS " |
| jCAPITULO  |     | i                                |
| Cdo consultoría, providencia 329 piso 4 teléfono 562 2235416   |     |                                  |
| Santiago de Chile  |     |                                  |
| <a href="http://www.cdo.cl/html/cdo_areas-bll4.htm">http://www.cdo.cl/html/cdo_areas-bll4.htm</a>  |     |                                  |
| <p>ICDO Consulting Group se muestra al mundo como una empresa respetada e innovadora, contando con canales de negocios que cubren todas las necesidades de la empresa moderna. A los tradicionales y efectivos canales de Consultoría en Desarrollos Organizacional (Team Building, Planificación Estratégica, Alineamiento de Equipo Gerencial, Planificación Sistémica, Abierta, Coaching Gerencial, Intervenciones Organizacionales, etc.), Estudios Organizacionales (clima, cultura, satisfacción, comunicación, etc), y a los nuevo mundo en: la Capacitación y Desarrollo de RR.HH., Selección de Personal y Gestión de Personas, CDO complementa a las ya mencionadas con su división de E-duteknica que incorpora el e-learning y el Desarrollo de Personas, apuntando a la formación de profesionales competentes en las temáticas de contingencia y relevancia en el mercado nacional e internacional tanto en formato presencial como a distancia.</p> |     |                                  |
| - J  |     |                                  |



|   |                                   |          |
|---|-----------------------------------|----------|
| C-005-C   | j SELECCION POR<br>i COMPETENCIAS | CAPITULO |
| Autor: Carlos Espinosa  |                                   |          |
| Ubicación: Sevicol Ltda., Carrera 37 N° 42-72 B/manga TEL<br>64 57003   |                                   |          |
| "En el caso de selección por competencias en el sector de vigilancia no hay modelos de los cuales se puedan abordar o retomar, apenas se encuentran creando la mesa sectoral, es por eso. que cada organización se encargan de crear sus prototipos de selección. " |                                   |          |

Apéndice E: PARÁMETROS PARA LA ENTREVISTA  
SEMIESTRUCTURADA RELAJADA.A PSICILOGOS EXPERTOS EN EL  
TEMA.

1. ¿Que es una competencia?
2. ¿Que es selección por competencia?
3. ¿Que diferencia existe con respecto a la selección tradicional?
4. ¿Como se desarrolla un proceso de Selección por competencia?
5. ¿Dentro del manejo de recursos humanos que aplicaciones se le da a la selección por competencias?
6. ¿Cuales son las ventajas o aportes que tiende a desarrollar la Selección por Competencias?
7. ¿Cuales son las limitaciones que tiene desarrollar Selección por Competencias?
8. ¿A que niveles de cargos se les aplica selección por Competencias?
9. ¿Cuales son las diferencias entre el rendimiento de las personas seleccionadas por competencias. Con respecto a las no seleccionadas por este método?
10. ¿Que exigencias previas se requieren para efectuar la selección por competencias?

Apéndice F: Formato de Entrevista sobre selección por competencias

| Autor o Empresa   | Se vi col   | Creativa y Desarrollo  | Adeeco   |
|---|---|--|--|
| Pregunta  |   |  |  |
| Que es una competencia  | Es una exploración de habilidades, aptitudes, conocimientos > respecto al perfil ocupacional de una persona | Es la capacidad que las personas poseen en cuanto a actividades, valores, Comportamientos y conocimiento para desarrollar una actividad y que esta sea exitosa.  | Habilidades, destrezas, comportamientos que las personas tienen y que se deben destacar                |
| Que es selección por competencia.                                     | Permite determinar de una mejor manera el nivel de desempeño de un trabajador                               | Es un proceso por medio del cual se busca indagar las Competencias presenciales en una competencia y de esta manera predecir comportamientos futuros, basados en Comportamientos o experiencias anteriores | Es escoger la persona idónea, para el cargo adecuado, esto se realiza dependiendo del perfil del Cargo |
| Que diferencia existe con respecto a la selección tradicional. rasgos | La selección tradicional enfocaba sus procesos en particulares  | Selección tradicional se limitaba hacer el reconocimiento de las funciones   | La selección tradicional se limitaba a revisar la hoja de vida , las                                   |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | <p>disgregados en variables de tipo psicológico clínico y competencias, permite dar una mirada objetiva hacia donde realmente debe observar^ es decir la conducta laboral</p> | <p>en Selección por competencias mira las habilidades que fueron en esas funciones. Es mas profunda.</p>   | <p>por funciones que desempeñaba, en cambio la selección por competencias se limita a observar las vivencias laborales que ha tenido, sus experiencias lo positivo y lo negativo, la situación, acción las tareas.</p> |
| <p>Como se desarrolla un proceso de selección por competencia</p>   | <p>Esté proceso incluye una serie de pasos o etapas planeación, reclutamiento, preselección, evaluación y decisión *</p>  | <p>Hay que levantar las Competencias (funciones), observar el manual de responsabilidades que debe ser por competencias&gt; se levanta el perfil, se evalúa, se aplica las pruebas psicotécnicas, entrevista y se da un resultado.</p> | <p>Perfil del cargo, cuales son las competencias críticas/ entrevista estructurada, pruebas psicotécnicas</p>  |
| <p>Dentro del manejo de recursos humanos que ocupacional, aplicaciones se le da a la selección por competencias</p> | <p>Desempeño que ocupacional, perfil ocupacional, por Análisis de cargo</p>   | <p>Que los cargos elegidos cumplan con las expectativas que los resultados sean excelentes y óptimos.</p>  | <p>La selección/ la evaluación desempeño, calidad de vida, el perfil</p>   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p>Cuales, son las ventajas o aportes' que tiende a desarrollar Selección Competencias.</p>                          | <p>Permite a determinar la integrar como puede ser la conducta del individuo</p>   | <p>mirar, e confiabilidad, de los cargos seleccionados. (ayuda a predecir conductas óptimas), que el margen de error sea el mas mínimo que se pueda arrojar</p> | <p>Proporcionan mayor Tener el personal mas dentro-capacitado para las empresas</p>                          |
| <p>Cuales son las limitaciones que tiene desarrollar por Competencias.</p>   | <p>A nivel de vigilancia modelos cuales se abordar . ó retomar, es por eso que cada organización tiene que crear cada perfil ocupacional. Apenas se ésta creando la mesa sectorial</p> | <p>Que solo se puede aplicar por expertos en cotnpetehcia, que tenga el Conocimiento</p>  | <p>El sistema de la entrevista es muy impactante y hace que las personas no recuerden cosas de su pasado</p> |
| <p>A que niveles de cargos se les aplica selección por Competencias.</p>   | <p>Sector Operativo gerencias gerenciales</p>  | <p>Cualquier cargo operarios</p>  | <p>-desde Cargos hasta administrativos y</p>   |
| <p>Cuales son las diferencias entre rendimiento de las personas . seleccionadas por competencias. respecto a las</p> | <p>Mayor probabilidad de éxito en su desempeño ocupacional Con no</p>  | <p>Que los resultados en las competencias siempre deben ser los mejores (¿e logra un porcentaje entre el 85 o 95 de optimación)</p>                             | <p>El nivel de estabilidad es mayor</p>  |

---

seleccionadas por este  
método.

---

|   |   |            |   |  |      |
|---|---|------------|---|--|------|
| Que exigencias previas se requieren para efectuar la selección por competencias | Una butna descripción de cargos, ocupacional y manual de procedimientos | plantación | Que exista el manual de Responsabilidades, el Candidatos de perfil. | Perfil bien definido, disponibles, Cumplimiento definido | bien |
|---|---|------------|---|--|------|

---

■