

## MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA NIVELES DIRECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN

### Model of Recruitment and Selection of Human Talent by Competencies to levels managers in the Organization

#### RESUMEN

En el artículo se muestra el diseño de un modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para cargos de los niveles Directivo de una empresa, de tal forma que permita elegir nuevos colaboradores con estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo empresarial, haciendo parte de un sistema de Gestión Humana coherente con los planes estratégicos y con la creencia que las personas con sus capacidades y su motivación son las que verdaderamente crean la ventaja competitiva y establecen la diferencia en las empresas de éxito.

**PALABRAS CLAVES:** Competencias; Diseño; Empresa; Gestión; Modelo; Reclutamiento; Selección; Talento Humano.

#### ABSTRACT

*The article shows the design of a model of recruitment and selection of Human Talent by competencies for positions of managers levels of a company in such a way that allows to elect new employees with standards and schemes needed to help with business development, making part of a management Human system consistent with strategic plans and with the belief that people with their abilities and motivation are what really create competitive advantage and establish the difference in business success.*

**KEYWORDS:** Company; Design; Human Talent; Management; Model; Powers; Recruitment; Selection.

#### 1. INTRODUCCIÓN

Las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Es por ello que hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios en la última década más importantes para el área de Gestión Humana es por ello que se diseñó un modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias, a partir del análisis del plan estratégico y su despliegue en los propósitos institucionales.

El enfoque por competencias del modelo promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en su capital humano; se fundamenta en competencias porque éstas constituyen el elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada colaborador seleccionado. De esta manera, la gestión del talento humano influye en la competitividad de la organización, pues se alinea al direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos.

#### 2. CONTENIDO

**2.1 Las Competencias.** Para Spencer y Spencer<sup>1</sup> [4] son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

Benavides<sup>2</sup> [3] define las competencias como los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente.

Para una mejor comprensión de los componentes de las Competencias, es decir de los atributos que causan desempeños superiores, Spencer y Spencer<sup>3</sup> [3] utilizan la analogía del iceberg, la cual nos indica que los Conocimientos y las Habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie; y en la parte más profunda del iceberg se encuentran el Rol Social, la

**LUZ STELLA RESTREPO DE O.**  
Ingeniera Industrial M. Sc.  
Profesor Asistente  
Universidad Tecnológica de Pereira  
luzrestrepo@utp.edu.co

**ANA MILENA LADINO T.**  
Ingeniera Industrial  
anamilenaladinotorres@yahoo.es

**DIANA CAROLINA OROZCO A.**  
Ingeniera Industrial  
dianitaorozco@hotmail.com

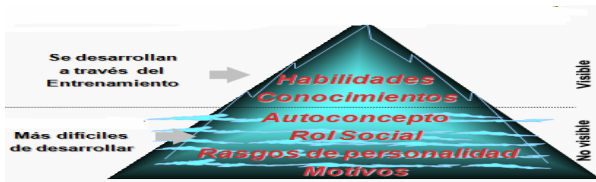
<sup>1</sup> Spencer y Spencer. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York. 1993.

<sup>2</sup> Benavides, Olga. *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá. McGraw-Hill. 2002.

<sup>3</sup> Spencer y Spencer. Op.Cit.

Imagen de sí mismo, los Rasgos y los Motivos. La siguiente figura 1 ilustra este concepto.

**Figura 1. Modelo del Iceberg**



Fuente: Competence at Work: Models for Superior Performance.

**2.2 Componentes de una competencia.** Según [1] las Competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Además los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

**2.3 Contenidos implicados en una competencia.** Son los contenidos necesarios para el desarrollo de las competencias.

**Saber:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

**Saber Hacer:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos.

**Saber Ser:** Normas, actitudes, intereses, valores que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades.

**2.4 Modelo de Competencias.** Se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo [1], y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño.

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- **Modelo Funcional.** Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en

el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

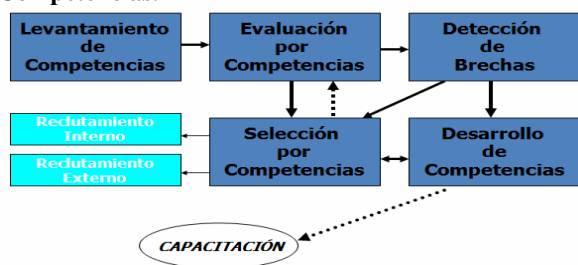
- **Modelo Conductual.** Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. Se caracteriza porque las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

- **Modelo Constructivista o Integrativo.** Donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual.

## 2.5 Modelo Propuesto de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias

Este Modelo de Reclutamiento y Selección contribuye, junto a la Capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización.

**Figura 2. Sistematización de La Gestión por Competencias.**

Fuente: Las Autoras

El modelo se fundamenta en el levantamiento de las competencias, las cuales se definen y se evalúan para el desarrollo de la administración por procesos y el logro de los objetivos organizacionales. Es así como se enfoca en la integración de tres componentes básicos: direccionamiento estratégico, administración por procesos y gestión del talento humano, lo cual hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos ejecutado por colaboradores competentes. La actualización del modelo se obtiene a través de la Detección de Brechas entre las necesidades empresariales del presente y la visualización de las futuras.

**2.5.1 Identificación de Competencias para el Desarrollo del Modelo.** Se tomó como referencia el modelo de competencias presentado por la compañía Ericsson, el cual fue desarrollado por Reus en el año 1997. Consiste en la agrupación de las competencias según su naturaleza, permitiendo no solo la evaluación de las competencias ya existentes en las diferentes áreas y/o actividades que se realizan, sino también la descripción de los nuevos roles que se vayan a ejecutar.

**Competencias de Direccionamiento.** Liderazgo, Poder de decisión, Gerenciamiento estratégico, Comunicación Gerencial y Delegación y Seguimiento. Hacen referencia a las habilidades, características y competencias necesarias para la puesta en marcha de los lineamientos y objetivos organizacionales, la ejecución del plan o planes estratégicos según la misión, visión y estructura organizacional.

**Competencias Técnicas y Profesionales.** Planeación y control, Análisis de la información, Rapidez, Oportunidad y respuesta, Iniciativa y creatividad, Conocimientos técnicos, Capacidad crítica, Clasificación de la Información, Comunicación oral y escrita, Seguimiento de Instrucciones. Hacen referencia a las habilidades, características y conocimientos específicos requeridos para desempeñarse de forma adecuada y eficiente en una determinada operación, ocupación o tarea.

**Competencias Humanas y de Interacción.** Capacidad para la resolución de conflictos, Responsabilidad,

Confianza, Tolerancia, Capacidad de negociación, Relaciones interpersonales, Proactividad, Negociación efectiva. Habilidades generales y forma de conciencia, producto de la integración de conceptos, destrezas y actitudes, que dotan al ser humano de una capacidad de entendimiento, acción y transformación de sus relaciones con el mundo. Son aquellas que permiten al individuo interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa, empleando adecuadamente la comunicación y las relaciones interpersonales.

**2.5.2 Reclutamiento.** Este procedimiento inicia de la siguiente manera:

**Requisición de Personal.** Es una solicitud hecha al área de Gestión Humana por cualquier dependencia de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible.

**Reclutamiento.** Después de aprobada la requisición de personal y de acuerdo con el perfil ocupacional, el proceso a seguir es el Reclutamiento de Talento Humano, como un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa. El enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo para llevar a cabo el proceso de selección. Lo que busca es encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, a diferencia del reclutamiento tradicional no busca simples candidatos sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, a través de fuentes como entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de estudio por que allí se garantiza que las personas disponibles ya han desarrollado unas competencias específicas.

**Reclutamiento Interno o Ascenso:** Se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo.

Fuentes de Reclutamiento Interno. Base de Datos de los colaboradores actuales y recomendaciones de los empleados.

Medios de Reclutamiento Interno. Medios Visuales: Cartelera. Medios Electrónicos: Intranet

**Reclutamiento Externo:** Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa.

Fuentes de Reclutamiento Externo. El banco de hojas de vida de la organización, el está conformado por las hojas de vida de candidatos que se presentan de manera espontánea o provenientes de otros reclutamientos.

Medios de Reclutamiento Externo: Anuncio en la página web de la entidad, Avisos en Prensa y Revistas, Anuncio en Radio y en el canal corporativo de televisión

### 2.5.3. Proceso de Selección de Talento Humano

El proceso de Selección según [5] tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la Empresa. Presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes, con el fin de seleccionar la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos. Su principal objetivo, es elegir personas con talento, el cual simplemente está, se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación. Se realizaron las siguientes fases:

**a) Fase de Preselección.** Se enfoca en la aplicación de tres técnicas: Análisis de Hojas de vida, Entrevista para la identificación de competencias organizacionales y verificación de referencias.

**Análisis y Evaluación de Hojas de vida.** Las hojas de vida deben ser analizadas por el líder del equipo de desarrollo humano para verificar cuáles aspirantes, según los requerimientos, cumplen con el perfil del cargo. Cuando una hoja de vida no cumpla con algunos de estos requisitos será descartada. Aquellas hojas de vida que cumplan con los requisitos continuarán en el proceso.

**Verificación de Datos y Referencias.** Verificación de Datos Académicos, Referencias y Datos laborales y Referencias Personales.

**Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales** [2]. La entrevista se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Consiste en preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Para cada competencia organizacional se definen 3 Niveles de descripción de las conductas El entrevistador,

debe determinar el nivel de la competencia en el entrevistado.

**Toma de decisión fase de Preselección.** A cada aspirante se le asignará una calificación en la verificación de datos y de referencias y en la Entrevista para la determinación y evaluación de las competencias organizacionales. Los que obtengan mayor puntaje, serán los candidatos preseleccionados que participen en la fase de selección

**b) Fase de Selección.** Esta fase tiene como objetivo fundamental la determinación de las competencias específicas requeridas para el desempeño de cada cargo. Para su óptimo desarrollo, las competencias se dividen en tres grupos fundamentales: Competencias de Direccionamiento, Competencias Técnicas y Profesionales y Competencias Humanas.

### Aplicación de Pruebas Psicométricas y Psicotécnicas

**Pruebas Psicométrica** Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto. También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos:

**Test de Inteligencia.** El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

**Test de Aptitudes.** Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

**Test de Personalidad.** Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación..

**Test Proyectivos.** Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de

estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona.

**Pruebas Psicotécnicas** Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo.

**Aplicación de Técnicas para la identificación de competencias funcionales.** La evaluación de competencias y recolección de evidencias de desempeño en esta etapa del proceso de selección se realizará a través de la técnica de *observación conductual* por medio de la aplicación de pruebas situacionales. Las pruebas situacionales o «muestras» (*samples*) son “ejercicios lo más parecidos posible a la realidad profesional”<sup>4</sup>. La finalidad de esta técnica es observar los comportamientos puestos en práctica por una persona cuando está realizando un trabajo o tarea particular. Para ello se necesita contar con protocolos de observación mediante los cuales los evaluadores sistematizan la información recogida durante la observación. Esta puede hacerse en el lugar de trabajo (observación del comportamiento real) o fuera del entorno de trabajo, en una sala o habitación donde se simule la actividad a evaluar (observación del comportamiento análogo).

**Pruebas Situacionales.** Se incluyen todas aquellas técnicas y ejercicios que permiten simular total o parcialmente, una situación, en la que los candidatos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz de una actividad laboral concreta.

Para la identificación de las competencias humanas, necesarias para el desempeño de las funciones de los cargos se empleará la técnica de Análisis de caso escrito, con el fin de determinar el grado de cumplimiento de dichas competencias en cada uno de los aspirantes a determinado cargo.

Para la identificación de las competencias de direccionamiento necesarias para el desarrollo y el desempeño adecuado se empleará la técnica de evaluación de competencias Juego de Roles la cual tiene un importante componente de improvisación, en la medida en que los personajes deben ir reaccionando a las diferentes situaciones a medida que se van presentando.

Y para la identificación de las competencias técnicas y profesionales (relativas al conocimiento del puesto, a la organización de la información, y a la preparación de informes o proyectos) se utilizará la técnica de Presentación Oral y Escrita.

**Entrevista con el jefe inmediato.** Cuando los resultados de las pruebas para la identificación de las competencias específicas para el cargo (pruebas psicométricas, psicotécnicas y situacionales) son satisfactorios solo tres candidatos son entrevistados por su posible jefe inmediato. Es decir, después de la aplicación de las pruebas, cada candidato obtiene una calificación total y los tres candidatos con los mayores puntajes pasan a la siguiente etapa denominada entrevista con el jefe inmediato.

**Presentación de Informe final de Selección.** El informe final de selección es un documento resumen en el cual se especifica o se relata acerca de un candidato sobre las bases de un perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo para ser consultado en distintas ocasiones de manera confidencial. Debe contener como mínimo: Datos personales, Datos curriculares, Datos laborales, Datos psicotécnicos y/ o psicométricos, Evaluación global, Descripción de competencias y Conclusiones y Recomendaciones.

**Retroalimentación del Proceso de Selección.** La retroalimentación brinda una oportunidad de desarrollo a los profesionales. El candidato seleccionado y los candidatos internos no seleccionados tienen la posibilidad de conocer sus debilidades y fortalezas, facilitando así su mejoramiento al trabajar sobre sus debilidades.

✓ *Retroalimentación a candidato seleccionado:* Una vez finalizado el proceso, se deberá coordinar una reunión formal con el candidato seleccionado y el líder de Equipo de desarrollo humano, durante la cual se le brinde retroalimentación sobre el proceso, las fortalezas encontradas frente al perfil del cargo, los aspectos a mejorar y competencias que se deben desarrollar.

✓ *Retroalimentación a los candidatos internos no seleccionados:* Una vez finalizado el proceso, se deberá coordinar una reunión formal (dirigida por el líder de Equipo de Desarrollo Humano) con cada candidato interno que se evaluó para el cargo y que no fue seleccionado con el propósito de brindarle retroalimentación sobre los aspectos a mejorar que incidieron sobre la decisión. Esto les permitirá definir un Plan de Acción de Mejoramiento que los prepare mejor para futuras oportunidades.

✓ *Retroalimentación a candidatos externos no seleccionados:* Se enviará una carta de agradecimiento por su participación en el proceso.

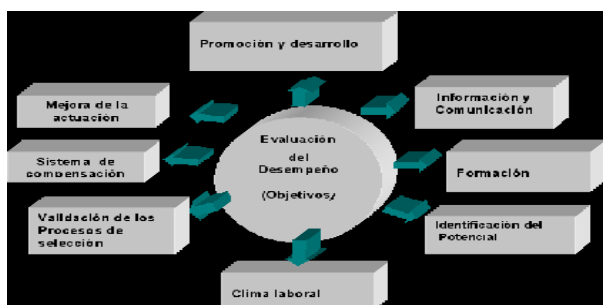
**2.5.4 Fase de Evaluación del proceso de Selección.** Consiste en la primera evaluación de desempeño del nuevo colaborador [3]. Es un proceso que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio

<sup>4</sup> Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000. Barcelona.

del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal.

Según Cuesta<sup>5</sup> los objetivos de la Evaluación del Desempeño implican relaciones con diferentes procesos administrativos, según se muestra a continuación:

**Figura 46. Relaciones que implican los Objetivos de la Evaluación del Desempeño**



**Fuente:** Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia.

**Enfoque 360°.** La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo. La evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación. Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados".

Es común pensar que la incorporación es el punto final del proceso de selección de talento humano, sin embargo, teniendo en cuenta su carácter predictivo, se hace necesario confirmar si el desempeño inicial del nuevo colaborador se ajusta o no, en la práctica, a los requerimientos del puesto o cargo, y se validan por tanto los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de selección.

**Tabla 17. Niveles de Evaluación:** Se utilizarán los siguientes niveles de evaluación

<b>4</b>	<b>Sobresaliente</b> (3.53 – 4.00 puntos)	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores
----------	--	---

<sup>5</sup> Cuesta, A. Tecnología de Recursos Humanos. Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE, Habana, 1997.

		dentro de su clase.
<b>3</b>	<b>Satisfactorio</b> (2.53 – 3.52 puntos)	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
<b>2</b>	<b>Necesita Mejorar</b> (1.53 – 2.52 puntos)	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
<b>1</b>	<b>No Satisfactorio</b> (1.52 ó menos puntos)	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un Plan de acción de parte del (la) supervisor(a) y evaluación de seguimiento en tres meses.

**Fuente:** Diseño del Equipo Realizador del Proyecto de Grado

El Equipo de Selección mediante el análisis de la información calificará a cada colaborador, determinará cuáles son las áreas a mejorar y definirá acciones para obtener el mejoramiento del desempeño.

### 3. CONCLUSIONES

La Gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos. Su implementación implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de carrera. Pone énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera no saber que es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás resaltar las debilidades, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener estas conductas y al mejoramiento continuo del colaborador.

### 4. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. Julio de 2004.
- [2] Alles, Martha Alicia. Elija al Mejor: Como Entrevistar por Competencias. Segunda Edición. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. Noviembre de 2004.
- [3] Benavides, Olga. Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá. McGraw-Hill. 2002.
- [4] Spencer y Spencer. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York. 1993.
- [5] Jaramillo Velásquez, María Patricia. Seminario Técnicas Administración de Personal: Módulo Selección de Personal. Programa de Maestría Administración del desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira: Facultad de Ingeniería Industrial. Escuela de Postgrado. Octubre de 2007.