



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:
PSICÓLOGO LABORAL Y EMPRESARIAL**

TEMA:

**MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN
COMPETENCIAS PARA ONG DE ECUADOR. CASO:
FUNDACIÓN EDÚCATE**

MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ REYES

2018

GUAYAQUIL - ECUADOR

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principal a Dios por iluminar mis días con salud, inteligencia y valor permitiendo culminar esta etapa de vida sobrellevando con sabiduría todas adversidades que pude encontrar.

DEDICATORIA

Este logro es dedicado principalmente al gran motor, pilar indiscutible de mi vida desde el primer día de nacido mi hermosa mamita Herlinda Sánchez Reyes, tu eres mi guía, mi horizonte, causa de mis logros y metas, tu ejemplo, dedicación, sacrificio y esfuerzo permiten que logre culminar esta etapa profesional.

A Sergio Sánchez Bajaña, que, aunque te fuiste físicamente de nuestro lado, te recuerdo con esa misma alegría que te caracterizaba, te dedico este logro por ser mi amigo, hermano consejero incondicional.

A Marilyn Cotto Zambrano mi amor, compañera de vida y mil batallas, caminar de tu mano es lo más maravilloso que he encontrado, gracias por tu comprensión, dedicación esfuerzo, pero sobre todo gracias por ser incondicional, ambos sabemos lo que pasamos, pero al fin lo logramos.

A ustedes un millón de gracias por formar parte de mis días, los pilares de mi vida son ustedes, autores principales de este logro.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

.....

Miguel Ángel Sánchez Reyes

MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA ONG DE ECUADOR. CASO: FUNDACIÓN EDÚCATE

Miguel Ángel Sánchez Reyes

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, miasr91@hotmail.com

RESUMEN

El proceso de selección por competencias es el nuevo método de selección de personal utilizado por las organizaciones; estas competencias permiten conocer las capacidades y conocimientos que tiene una persona para poder realizar una determinada actividad consiguiendo resultados exitosos. Este método requiere ser planteado en Fundación Edúcate la cual es una organización no gubernamental de presencia internacional tanto en Ecuador y Uruguay con diez años de experiencia en ejecución de proyectos eliminando la brecha digital e impulsando al desarrollo del talento humano.

Se analizan los modelos planteados por varios autores con el objetivo de poder desarrollar un modelo general acorde con los objetivos organizaciones de la institución y que pueda ser aplicado a otras ONG del país.

Se combinan dos modelos de selección, el establecido por William Werther y Keith Davis es escogido por su facilidad de aplicación ya que al ser un modelo corto que abarca todo el proceso, permite optimizar diferentes recursos; el otro es el modelo planteado por Martha Alles, seleccionado por el enfoque de competencias laborales fundamental en esta investigación.

Se pretende, a través de este artículo, proponer un modelo integral que permita realizar un proceso de selección global, pero considerando el ahorro en recursos y así poder obtener al personal idóneo que además de tener las competencias requeridas para un cargo comparta la visión y misión de Fundación Edúcate.

Palabras clave: Competencias laborales, selección de personal, candidatos, recursos humanos

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de selección de personal es uno de los procesos más importantes para una organización siendo este factor clave para evitar deserciones de colaboradores, tener una buena productividad y manejar un correcto clima laboral.

Para Hernández (2009) “Su auge y consagración ocurrió con la primera Guerra Mundial (1914-1918) ya que esta se constituyó en terreno abonado para los estudios y selección de los hombres en el campo de batalla” (p.143)., ya que tenían que pasar por ciertos filtros que median sus aptitudes, actitudes, capacidades físicas y emocionales necesarias para una guerra y sus repercusiones.

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (Chiavenato I., 2009,p.137).

La globalización y la actualización tecnológica obliga a las organizaciones a modificar los sistemas de trabajo implementando nuevos procesos e inclusive nuevas industrias salen al mercado para satisfacer una demanda de clientes cada día más exigentes.

Por este motivo se requiere un personal cada día más competente, con conocimientos varios y que cuenten con habilidades específicas del área para que puedan obtener un buen desempeño y por ello cumplir con metas y objetivos.

Fundación Edúcate es una ONG que desde el año 2002 ejecuta proyectos de personalización del aprendizaje y uso de las tecnologías de la información para fortalecer el recurso humano.

Fundación Edúcate ha ejecutado distintos proyectos de la mano de diferentes gobiernos cantonales y ministerios como lo son: Escuelas In, Mas tecnología

escuela y colegio, Jóvenes productivos, Jóvenes solidarios, Redesarrollo. Actualmente cuenta con 43 colaboradores permanentes, profesionales en las distintas áreas, pero sobre todo en la rama de pedagógica y educación tecnológica.

Para la Fundación Edúcate es importante contar con colaboradores capaces de realizar funciones más allá de las actividades encomendadas ya que trabajar en una ONG implica involucrarse en el aspecto social con la convicción de ser agentes de cambios en la sociedad ecuatoriana. A partir de este precedente se viene desarrollando continuos cambios dentro de la fundación en busca de la mejora continua y actualización de los procesos de reclutamiento y selección.

A raíz de este concepto y de la necesidad de actualizar todos los procesos por áreas es que se ve la necesidad de crear nuevos filtros para la selección del personal, esta vez no realizándola como los procesos tradicionalistas que solo se enfocaban en la experiencia de una persona.

Alles (2006) sostiene que “No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar (léase pagar), sino a la persona en relación con el puesto a ocupar” (p. 45).

El objetivo de este artículo es identificar y recomendar un modelo de selección por competencias para la Fundación Edúcate que permitirá obtener colaboradores más competentes, y así aprovechar al 100% todo el potencial y el talento del trabajador considerando no solo la experiencia sino también sus capacidades, habilidades, actitudes y predisposición en las actividades a realizar, recordando así que los conocimientos y destrezas son adquiridos y es por ello que estos pueden ser desarrollados y mejorados con el paso del tiempo convirtiéndose esto un aspecto a favor no solo para el colaborador sino también para la organización donde desempeña sus actividades siendo en este caso Fundación Edúcate.

El proceso de selección de personal en su desarrollo a través de los años ha pasado por diversos autores cada uno de ellos detallando modelos de selección de personal por competencias que consiste en una serie de pasos secuenciales con el fin de establecer el filtro ideal para obtener al personal idóneo de un puesto de trabajo.

2. MÉTODO

En la revista Perspectiva de la Universidad Católica Boliviana San Pablo, López J (2010) conceptualiza que el objetivo de la selección de personal “es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación” (p. 15).

Este proceso se desarrolla en una serie de pasos secuenciales para poder elegir entre un sinnúmero de candidatos al mejor de ellos.

Al ser las ONG organizaciones pequeñas y medianas en especial Fundación Edúcate se requiere un modelo con pasos para realizar los procesos de selección sin tanta demora, pero a la vez que sea completo en sus diversos puntos a analizar y que permita obtener resultados confiables y reales, además de ello se requieren ejecutarlos en base a competencias que es implantado en la actualidad en las organizaciones.

Actualmente la Fundación Edúcate no cuenta con un departamento de recursos humanos definido y los procesos de selección y reclutamiento son manejados por los jefes inmediatos y la coordinación general los cuales manejan un modelo de selección tradicional el mismo que no garantiza seleccionar al candidato ideal de acuerdo a las competencias requeridas. Este modelo se describe de la siguiente manera:

1. Recepción de hojas de vida, 2. Elegir candidatos que más se ajuste su experiencia profesional y conocimiento académico (no están definidos los perfiles), 3. Entrevista, 4. Selección del candidato idóneo de acuerdo a la percepción del jefe inmediato.

La metodología a usarse en este artículo es la documental ya que se investigan los modelos de selección actuales y una vez definidos los diferentes modelos detallados en la introducción se procede a revisar los aspectos positivos y negativos de cada uno considerando los siguientes factores importantes un proceso de selección:

1. Tiempo de duración del proceso.
2. Tiempo en demora en obtener el candidato.

Entre los modelos analizados de selección de personal por competencias están:

3. Modelo de Moscoso y Salgado

Ambos realizaron un proceso investigativo tomando varias muestras con el fin de conocer cómo se realizaban los procesos de selección en España. Su proceso se detalla de la siguiente forma: Entrevistas, Currículos, Test o entrevistas para conocer como las personas trabajaban.

4. Wilk y Cappelli

Wilk y Capelli realizaron una investigación con 3000 empresas, para determinar qué modelo de selección de personal utilizaban, o en base a qué elemento tomaban sus decisiones de selección. y en ellas se repiten ciertas características como son: Las habilidades que tiene cada candidato, perfil profesional y académico, toma de pruebas y test (Peña, 2005).

5. Modelo de Idalberto Chiavenato

El modelo que implementa el Dr. Chiavenato consiste en buscar a la persona adecuada para el puesto adecuado para el cual desarrolla un proceso de selección de 9 pasos con el fin de mejorar el desempeño y la eficacia.

Este modelo realiza la comparación de las habilidades del candidato y los requerimientos del puesto y la aplicación de varios tipos de pruebas como psicológicas, de conocimiento, de personalidad.

6. Modelo de Willian Werther Jr. y Keith Davis

Este modelo presenta un proceso de 8 pasos los cuales permiten conocer al candidato que se ajusta al puesto, su eje principal es la entrevista, tanto así que se realiza una entrevista por parte de talento humano y otra de cierre por parte del jefe del departamento que solicita la vacante.

Estos pasos son: Recepción de solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, exámenes médicos, entrevista con el jefe inmediato, descripción realista del puesto, decisión de contratar.

Para Werther & Davis (2008) “el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, en especial en los casos de puestos de orientación gerencial, o bien en una mezcla de ambas técnicas” (p. 219).

7. Modelo de Gómez Mejía

Gómez (citado en Peña, 2005) menciona que “Este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato” (p. 129). Este modelo permite evaluar a dos a más postulantes a la misma vez ya que es más metódico y realmente no importa el tiempo en que este tome.

8. Modelo de Mondy

Wayne Mondy establece un modelo sencillo de implementarlo ya que no es tan complejo y cuenta con 8 pasos los cuales son muy parecidos al modelo de W. Werther Jr. y K. Davis

9. Modelo de Martha Alles

El modelo de Martha Alles toma en consideración tres factores importantes: conocimientos, destrezas, competencias, además de trabajar con la motivación como herramienta fundamental y busca que las competencias del colaborador se vayan desarrollando hasta convertirse en talentos.

Alles (2006) establece 20 pasos para realizar el proceso de selección los cuales son:

1. Necesidad de cubrir una posición,
2. Solicitud de personal,
3. Revisión del descriptivo del puesto,
4. Recolectar información sobre el perfil,
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos,
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
7. Definición sobre las fuentes de reclutamiento,
8. Recepción de candidaturas,
9. Primera revisión de antecedentes,
10. Entrevista 1 y 2 rondas,
11. Evaluaciones específicas y psicologías,
- 12.

Formación de candidaturas, 13. Confección de informes sobre finalistas, 14. Presentación de finalistas al cliente interno, 15. Selección del finalista por el cliente interno, 16. Negociación, 17. Oferta por escrito, 18. Comunicación a postulantes fuera del proceso, 19. Proceso de admisión, 20. Inducción. (p.16)

CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE SELECCIÓN

Moscoso y Salgado	Wilk y Cappelli	Idalberto Chiavenato	William Werther Jr. Y Keith Davis	Gómez Mejía	Wayne Mondy	Martha Alles
<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Currículos - Test o entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de pruebas y Test - Perfil profesional y académico - Habilidades que tiene cada candidato 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción preliminar del candidato - Entrevista de clasificación - Aplicación de pruebas de conocimiento - Entrevista de selección - Aplicación de pruebas psicométricas - Aplicación de pruebas personalidad - Entrevista con el gerente - Aplicación técnicas de simulación - Decisión final de admisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de solicitudes - Pruebas de idoneidad - Entrevistas de selección - Verificación de datos y referencias - Exámenes médicos - Entrevista con el jefe inmediato - Descripción realista del puesto - Decisión de contratar 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de necesidades - Reclutamiento - Recepción de candidaturas - Preselección - Pruebas de Selección - Entrevista de selección - Valoración y decisión - Contratación - Incorporación - Seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista preliminar - Revisión de Currículos - Pruebas de selección - Entrevistas de empleo - Verificación de antecedentes - Decisión de selección - Examen físico - Empleado 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de cubrir posición - Solicitud de personal - Revisión del descriptivo del puesto - información sobre el perfil - Análisis sobre candidatos internos - Búsqueda externa - Fuentes de reclutamiento - Recepción de candidaturas - Revisión de antecedentes - Entrevista 1 y 2 rondas - Evaluaciones psicologías - Formación de candidaturas - Informes sobre finalistas - Presentación y selección de finalistas por el cliente interno - Negociación - Comunicación a postulantes fuera del proceso - Proceso de admisión - Inducción

3. RESULTADOS

Se propone la fusión del modelo de W. Werther y K. Davis y la metodología de gestión por competencias de M. Alles los cuales permiten obtener un modelo rápido de ejecutar y engloba todos los aspectos que una empresa requiere filtrar para elegir un candidato conociendo, siendo esto importante para Edúcate ya que al ser una ONG pequeña requiere eficacia y eficiencia en sus procesos, además que este modelo permite conocer detalladamente las competencias que los postulantes poseen y otras que en un futuro podrán desarrollar. De esta fusión se pueden obtener diferentes ventajas tanto para la organización como para los colaboradores las cuales son:

1. Quienes entrevistan centran su atención en esta área requerida para elegir al mejor candidato de acuerdo a su desempeño.
2. Se evalúan todas las competencias y de esa manera no influye una sola
3. Todas las competencias son evaluadas de forma imparcial y de manera consciente
4. Permite la correcta contratación de las personas adecuadas ya que se tiene los parámetros que los candidatos deben de cumplir para ser contratados de acuerdo a su desempeño.

Modelo de selección por competencias propuesto

Este proceso inicia con la necesidad de contratar un nuevo colaborador para cubrir una vacante. Previo a este proceso se debe de realizar el reclutamiento este puede ser interno o externo.

Para poder realizar una selección por competencias es menester haber definido los perfiles de los puestos y sus descriptivos en base a las competencias requeridas para el correcto desarrollo de las funciones; así tomando como referencia el

concepto de Gallar y Jacinto (1995) “competencia se sitúa a mitad de camino entre el saber y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento” (P.14).

Paso 1	• Recepción preliminar de solicitudes
Paso 2	• Pruebas de idoneidad
Paso 3	• Entrevistas de selección
Paso 4	• Verificación de datos y referencias
Paso 5	• Examen médico
Paso 6	• Entrevista con el supervisor
Paso 7	• Descripción realista del puesto
Paso 8	• Decisión de contratar

Cuadro 1: Pasos del proceso de selección. Adaptado de Administración de Recursos Humanos. W. Werther Jr. y K. Davis, 2008

En este modelo de selección se aplicará para conocer “conocimientos, competencias y motivación” (Alles, 2006, p. 94).

1. Recepción preliminar de solicitudes

En este proceso se obtiene las hojas de vidas o solicitudes de empleo de los candidatos producto del proceso de reclutamiento.

Citando a Anderson et al. (2010) “Se trata, además, de una de las herramientas mejor percibida por los candidatos” (p. 302).

Este proceso va acompañado previamente del reclutamiento el cual se puede dar de manera interna o externa.

Según Chiavenato I (2007) “El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)” (p. 133).

De acuerdo a Chiavenato I (2007) “Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento” (p. 133).

Antes de analizar las postulaciones se deberá tenerse en claro cuáles son los requisitos excluyentes y no excluyentes de la posición a cubrir”(Alles, 2006, p. 224).

2. Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad deben de ser realizadas basándose en competencias laborales, las cuales previamente se deben de conocer, estas estarán detalladas en la descripción del puesto por el cual se realiza la selección.

- La implementación de Assesstment Center en este proceso es fundamental ya que “es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo (Alles, 2006, p.307).

Esta técnica realiza la función de “evaluar las competencias: gestión de información, autocontrol emocional y comunicación eficiente y persuasiva” (Fernández, Vásquez, Dujarríc, Díaz, & Soto, 2015, p.33).

- Pruebas psicológicas y pruebas psicométricas, estas pruebas o test son tomados con el fin de conocer el accionar inconsciente del candidato derivado con el pensamiento, conductas y sentimientos, estas variables son únicas e irrepetibles y caracterizan a una persona de otra. Así mismo se aplican test de conocimiento, personalidad. “Las revisiones meta-analíticas llevadas a cabo han puesto de manifiesto que los factores de personalidad permiten predecir varios criterios organizacionales” (Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. 2015, P.81).

Estos permitirán conocer 3 aspectos fundamentales: Personales, intelectuales (nivel de inteligencia, Test de Raven y Dominós), Socio laborales (test de Phillipson, Rorshach, Zulliger)

- Pruebas de medición de conocimientos del área, este tipo de pruebas permiten conocer el nivel de conocimiento específico de un candidato para sus labores en el cargo a ocupar. Ployhart, Schneider, & Schmitt (2006) definen esto como “una prueba en la que el solicitante realiza un conjunto seleccionado de tareas reales que son física y/o psicológicamente similares a las realizadas en el trabajo” (p.136).
- Examen de condiciones físicas, estos dependerán del puesto que se esté seleccionando, por ejemplo: se realizar el proceso de selección para la vacante de un chofer, se debe de pasar por un examen oftalmológico y de coordinación mano – ojo.

3. Entrevistas de selección (por competencias)

La entrevista es, probablemente según Salgado, Ones y Viswesvaran (2001) “el método más empleado por las organizaciones de todo el mundo en los procesos de selección” (P. 45).

“La entrevista por competencias es un tipo de entrevista dirigida donde se integran preguntas por competencias a lo que podría ser una entrevista de tipo tradicional” (Alles, 2006, p. 264). Esto permite la incorporación de los candidatos idóneos ya que estos tendrán la capacidad de adaptarse más rápido y así disminuir gastos de capacitación y baja los índices de rotación.

“El entrevistador/a habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes” (López, 2010, p. 147).

De acuerdo a la teoría de Alles (2006) “Durante la entrevista se deben de detectar las competencias relevantes para la posición que el postulante aspira cubrir” (p. 265)., buscar los motivos, los conocimientos y las destrezas del candidato.

Es recomendable establecer un formato o modelo para detallar las competencias que se obtienen y poder compararlas con las requeridas en el perfil del puesto y que estas se den como preguntas abiertas para explorar competencias o motivaciones como se lo detalla en la siguiente figura.

- "Hola, ¿cómo llegó hasta aquí?" (30 segundos para romper el hielo).
- "Cuénteme sobre su historia laboral..." (pregunta abierta de sondeo; incluye despejar requisitos "duros" del perfil).
- Preguntas para explorar competencias.
- Otras preguntas.
- Explorar motivación.
- Cierre (informar respecto de cómo sigue el proceso y preguntar si el entrevistado tiene alguna duda).

Figura 1. Esquema de una entrevista por competencias. Selección por competencias, Martha Alles, 2006

4. Verificación de datos y referencias

Es importante la verificación de los datos ya que se debe de comprobar la veracidad de la información suministrada por el postulante. Entre los datos a verificarse sugeridos por Werther son:

- Referencias académicas
- Referencias laborales
- Referencias legales

5. Entrevista con el supervisor

Se debe de detallar información del postulante con su hoja de vida detallando las observaciones obtenidas de cada candidato información de su perfil profesional, estudios, experiencia laboral, resultado de las

evaluaciones, salario pretendido y aspiraciones no monetarias, habilidades adicionales y competencias observadas.

Para Alles (2006) “la responsabilidad de la decisión es del cliente interno, generalmente asumida por el futuro jefe de la persona a incorporarse” (p. 258). Recursos humanos realizará las veces de asesor en la toma de esta decisión.

6. Descripción realista del puesto

En este punto Werther indica que se debe de ser muy claro con las expectativas del candidato, dar a conocer el área y una familiarización con el departamento de trabajo.

Es aquí en este punto donde se explicarán:

- Salario y fechas de pago
- Expectativas de la empresa hacia el candidato
- Ambiente y lugar de trabajo
- Jornadas de trabajo
- Beneficios adicionales de la empresa

7. Decisión de contratar

Es en este último paso donde basados en la decisión del jefe inmediato recursos humanos se contactará con el candidato elegido para informar de la contratación, día y hora de ingreso.

Se debe de avisar a los demás postulantes los resultados y guardar sus expedientes y resultados en una base de datos para próximos procesos de selección ya que se ahorraría tiempo y recursos en pruebas y exámenes etc.

Se debe de completar la información faltante como documentos adicionales o cartas de recomendaciones e iniciar de manera inmediata el proceso de inducción.

A partir de la aplicación de este modelo de selección por competencia la Fundación Edúcate y otras ONG podrían obtener un gran número de beneficios y buenos resultados en varios aspectos.

- El empleador obtiene el regreso de su inversión ya que los colaboradores tienen un desempeño efectivo
- Este método produce una retención del personal más calificado y motivado ya que le permitirá un mejor desarrollo y resultado en sus funciones, siendo esta una ventaja de competitividad para el mercado.
- Al mejorar al personal y retener a los mejores colaboradores se garantiza la retención de clientes y obtención de nuevos, esto debido al mejoramiento constante de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Las deserciones o abandonos de puestos de trabajo disminuyen
- Este proceso es corto comparado con los modelos anteriores pero sus pasos tienen lo necesario para optimizar tiempo y dinero
- Al conocer competencias adicionales que poseen los candidatos estos pueden ser considerados para próximos procesos de selección y esto permitirá reducción de costos y de tiempo ya que se omitirán ciertos pasos.

4. CONCLUSIONES

El modelo de selección por competencias planteado tiene las herramientas necesarias que permitirán no solo la obtención de colaboradores más capaces y eficientes, sino que permite la actualización de los procesos quedando a la vanguardia en el área de recursos humanos.

Cabe recalcar que la implantación de este modelo en Fundación Educate permitirá desarrollar los demás subsistemas de recursos humanos como lo son el proceso de reclutamiento, capacitación por competencias, inducción, elaboración de manuales de puesto bajo competencias y evaluación por competencias.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hernández Sánchez, Y. (2009). Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. *AD-minister*, (14), 137-160
2. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
3. Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. (Granica, Ed.) (1st ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
4. Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias (A model for personnel selection based on the competition profile) Antecedentes de la selección de personal. *Innovaciones de Negocios*, 2(1), 121–144.
5. Wether, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mc Graw Hill Interamericana. Mexi.
6. López, J. . R. (2010). La Selección De Personal Basada En Competencias Y Su Relación Con La Eficacia Organizacional. *Perspectivas*, 26, 129–152.

7. Gallart, A.M y Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP* (Argentina).
8. Anderson, N., Salgado, JF , y Hülsheger, UR (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291-304. doi: [10.1111 /j.1468-2389.2010.00512.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x)
9. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill / Interamericana. Mexico D.F. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
10. Fernández, M., Vásquez, M., Dujarríc, G. M., Díaz, N., & Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Revista Wímb Lu*, 10(2), 19. <https://doi.org/10.15517/wl.v10i2.20676>
11. Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 31(2), 79–89. doi: 0.1016/j.rpto.2015.04.002
12. Ployhart, R. E., Schneider, B. y Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations: Contemporary practice and theory*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
13. Salgado, J. F., Ones, D. S. y Viswesvaran, C. (2001). A new look at the predictors in personnel selection. En D. N. Anderson, S. Ones, H. K. Sinangil, y C. Viswesvaran(Eds.), *International Handbook of Work and Organizational Psychology* (1). London,UK: Sage.