

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

JONATHAN DANIEL MELO MOSQUERA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

JONATHAN DANIEL MELO MOSQUERA

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**ORIENTADORA
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Mayo 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Directora. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documentos. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

·
A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, gracias por aquellos ejemplos de perseverancia, por el valor mostrado para salir adelante y lo más importante por su amor. Sin ustedes cada etapa de mi vida no hubiera sido posible y son la base para mis logros y éxitos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mis padres Daniel Melo y Yizeth Mosquera por haberme brindado tanto apoyo y amor. A mi abuela Clara Martínez por ser de gran apoyo y estar en los momentos más difíciles. A mi familia por siempre estar presente para lograr y superar ciertas metas a lo largo de este camino. Por último a mis compañeros del grupo de gerencia de talento humano ya que fueron de gran ayuda en donde todo se veía difícil y a mi director de tesis quién nos ayudó en todo momento, con su experiencia. Doctora Maria Eugenia Villa.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. ANTECEDENTES	18
4. DELIMITACIÓN	20
5. MARCO TEÓRICO	21
6. DISEÑO METODOLOGICO	22
7. GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SUS PROCESOS	23
7.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS	23
7.2 PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS	26
7.3 PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS	26
7.4 PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS	27
7.5 PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS	28
7.6 PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS	31
8. SELECCIÓN DE PERSONAL	33
8.1 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS	33
8.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	34
9. MODELOS Y TECNICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	35
9.1 PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES	35
9.2 EXÁMENES PSICOLÓGICOS	35
9.3 PRUEBAS PROFESIONALES	35
9.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN	36
9.5 TIPOS DE ENTREVISTA	36
10. CONCLUSIONES	38
BIBLIOGRAFIA	39

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1.Ejemplo de banco de datos de RH	32
Gráfico 2.Identificación de las características personales del candidato	33

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Los seis procesos de gestión del talento humano.	23
Figura 2. Los tres componentes de la remuneración total	27
Figura 3. Dimensiones funcionales del cuerpo humano	29
Figura 4. Dimensiones estructurales combinadas del cuerpo humano	30
Figura 5. Dimensiones de mano y pie	31

GLOSARIO

CAPACITACIÓN: es la capacidad de proporcionarle al trabajador habilidades y conocimientos que lo hagan apto para desempeñar las funciones de su trabajo.

COMPETENCIAS: es la capacidad de resaltar y hacerse demostrar para sacar un valor agregado para un logro o éxito.

ENTRENAMIENTO: capacidad de saber explotar y llevar al máximo grado de aprendizaje un desarrollo de actividad.

ENTREVISTA: es un intercambio de ideas para conocer una persona y las habilidades que se necesitan para un puesto de trabajo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: capacidad de una persona en acumular tiempo y prácticas de aprendizaje dentro de una organización.

FORMACIÓN: es el proceso en el cual se aprende de forma integral con algunas actitudes y aptitudes.

HABILIDADES: es aquel talento que tiene un individuo para lograr tareas y que logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

RECLUTAMIENTO: es un procedimiento en el cual se busca la necesidad de una organización para suplir una vacante.

ORGANIZACIÓN: es un grupo de personas, donde están asignadas tareas y una correcta administración con el fin de cumplir objetivos.

PERFIL: capacidades y habilidades con las que cuenta un profesional o trabajador a partir de su formación.

PUESTO DE TRABAJO: lugar donde está ocupado por una persona dentro de una organización.

SELECCIÓN: es un proceso de diferentes etapas para encontrar la persona indicada para un puesto de trabajo.

VACANTE: un espacio vacío en donde se busca la persona idónea para un puesto de trabajo.

RESUMEN

En la presente monografía se habla de un tema muy difícil en las organizaciones a nivel mundial y llegando más al punto en Colombia, donde encontrar el talento idóneo para un puesto de trabajo se vuelve tedioso y a veces un poco difícil de manejar. Todo esto es porque no se cuenta con el estudio y las mejores técnicas de selección para llegar a encontrar el mejor candidato ya sea externo o interno

Este trabajo cuenta un poco de cómo llegar paso a paso a encontrar el mejor talento desde el reclutamiento, seguido de la selección, donde tendremos algunas técnicas como la entrevista, pruebas psicotécnicas, pruebas profesionales, etc... y por último la contratación, para este tema se debe antes hacer un estudio y descripción del puesto de trabajo en el cual identificaremos los problemas que tiene ese cargo y como podemos llegar a mejorarlo con una persona apta para la solución de problemas, en donde, tendrá que tener un salario justo, bonificaciones de acuerdo al grado de complejidad del cargo, buena calidad de vida, a menudo tendrá capacitaciones, inducciones y preparaciones para que esta persona sea exitosa dentro de la compañía y con todos sus estudios y mejoras de proceso pueda hacer que la organización crezca

Palabras claves: Selección de personas, reclutamiento, gestión del talento humano

ABSTRACT

In this monograph we talk about a very difficult topic in the organizations worldwide and reaching more to the point in Colombia, where to find the talent suitable for a position of use becomes tedious and sometimes a little difficult to handle. All this is because we do not have the study and the BTS selection techniques to get to find the best candidate either external or internal

This work counts a bit of how to arrive step by step to find the best talent since the recruitment, followed by the selection, where we will have some techniques like the interview, psych technical tests, professional tests, etc. ". And finally the hiring, for this issue should be done before a study and description of the role in which we identify the problems that this position and how we can improve it with a person fit for problem solving, where , you will have to have a fair wage, bonuses according to the degree of complexity of the position, good quality of life, often have training, induction and to make this person successful within the company and all their studies and improvements process Commentator make the organization grow.

Keywords: People selection, recruitment, human talent management

INTRODUCCIÓN

Esta monografía hace referencia al tema de selección de personas en una organización, De acuerdo con Chiavenato “como el proceso de atraer candidatos capaces de ocupar puestos de trabajo al interior de las organizaciones, y entre estos, escoger los que posean mejores probabilidades para adecuarse al puesto, con los conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y aptitudes para desempeñar el cargo”¹.

Para llegar a la selección de personas se debe pasar por ciertas etapas: en las cuales la primera es realizar el análisis y descripción del cargo, el respectivo diseño de puestos, donde se brindará para esta segunda etapa herramientas claves con el fin de reclutar las personas aptas para estos puestos de trabajo en la organización, por último, se hace el proceso de selección de las personas más competentes para el cargo utilizando las diferentes técnicas de selección.

Con base en el supuesto que las empresas siempre buscan ahorrar costos y por lo tanto atraer el mejor candidato para ocupar una vacante y poner toda su confianza en el aprendizaje y conocimiento, surge la siguiente pregunta: ¿Ha pensado alguna vez en los costos de una selección? Esta pregunta es para muchas empresas lo que presiona al interior y exterior de la organización, que sin duda alguna constituye uno de los costos principales como es el tiempo invertido en este procedimiento.

La finalidad de esta pregunta nos adentra más en el tema de una buena selección y análisis de candidatos para minimizar el impacto dentro de la organización y mejorar procesos y clima organizacional.

Este tema se basa en que, si la persona no cumple los requisitos mínimos para ese puesto, no tiene las aptitudes necesarias y la energía suficiente, puede llegar a establecer un clima organizacional negativo dentro de la compañía, llegando a afectar la productividad, los objetivos y resultados de la organización

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [E-libro] 8ª Ed. Traducido de Pilar Mascaro & Maria Del Carmen Hano Mexico D.F.: Mc Graw Hill Interamericana,. 2007. P.149-169 ISBN 970-10-6104-7. [consultado 14 enero de 2019]. Archivo pdf Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Describir el proceso de selección de personas, documentándolo con diferentes técnicas y modelos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la gestión del talento humano y describir sus procesos
- Documentar el proceso de selección de personal
- Conocer los diferentes modelos y técnicas sobre el proceso de selección de personas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente vemos como diferentes organizaciones no tienen claro el tema de selección de personal, llevando consigo una serie de errores en el momento en que se recluta el aspirante a la vacante y todo por no disponer de una serie de conocimientos en el análisis, la descripción y el diseño del puesto de trabajo.

Colombia es uno de los países con mayor dificultad en Latinoamérica para encontrar el talento idóneo para un determinado cargo, porque los gerentes o reclutadores emplean procedimientos e instrumentos técnicos, que dan complejidad al proceso y no se aportan en la consecución del candidato idóneo para el puesto de trabajo. Esto implica que el proceso de selección cumpla las etapas para lograr el éxito en el procedimiento.

2. JUSTIFICACIÓN

Este tema surge de la innovación que las empresas hacen para seleccionar el mejor candidato para un puesto de trabajo, mediante la implementación de la mejor práctica o herramienta para conseguir al máximo la experiencia, el conocimiento y la inteligencia emocional de cada individuo.

De esta forma las empresas se basan en las técnicas más apropiadas, para analizar de acuerdo con la naturaleza de cada empresa el beneficio de aplicar una herramienta u otra con el fin de incorporar a la persona que posea la competencia para un cargo en cuestión.

3. ANTECEDENTES

Para abarcar más a fondo el tema de selección de personal dentro de una organización se tuvo en cuenta un enfoque sobre hechos históricos para determinar los estudios que en cada época se realizaron. A continuación, se muestran algunos:

- Año 1776

Según Tobon² se llevó a cabo la revolución industrial inglesa en donde la invención de la maquina a vapor tuvo un gran impacto en la industria. Apareció en este periodo el proceso de selección con carácter científico en relación al hombre y el trabajo.

- Año 1863

De acuerdo a Triglia³ se realizó estudios de aspectos relativos con la inteligencia donde identifico que en las habilidades del hombre había un factor común y específico. Esto repercute en el factor G de la inteligencia en el desarrollo de la psicología y test psicológicos que aún son practicados para la selección de personal.

- Año 1873

La psicología empieza a mejorar los procesos de selección. Con la creación del primer laboratorio fundado por Wundt en Leipzig, donde desde aquí se empieza a medir las acciones, actitudes y aptitudes de las personas todo en pro del bienestar empresarial y de buscar la mejor vacante.

- Año 1903

Según Iñaki⁴, Frederick Taylor planteo una supervisión del trabajo donde vio que sería mejor seleccionar a un trabajador en un cargo de acuerdo a sus actitudes y también seleccionarlo científicamente, prepararlo y entrenarlo para que produjera más.

² TOBON, Lázaro. La Revolución Industrial. En: El mundo. [sitio web]. Medellín.CO. Sec. Opinión. 18 de Julio de 2013. [consultado 24 octubre de 2018]. Disponible en: https://www.elmundo.com/porta1/opinion/columnistas/la_revolucion_industrial.php#.XGIQYVxKjIW.

³TRIGLIA Adrián. Inteligencia: el Factor G y la Teoría Bifactorial de Spearman . En: PSICOLOGIA Y MENTE. [en línea]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. [consultado 24 octubre de 2018]. Disponible en: www.psicologiymente.com/inteligencia/inteligencia-factor-g-teoria-bifactorial-spearman.

⁴ VELAZ, Iñaki. Los fundamentos de la administración científica. En: S3a2. [sitio web].Sec. Uncategorized.13 de febrero de 2012. [consultado 24 octubre de 2018]. Disponible en internet: <https://s3a2.me/2012/02/13/los-fundamentos-de-la-administracion-cientifica/>.

- Año 1950

Empieza el siglo XX en donde se muestra más intereses por el pensamiento y el comportamiento del ser humano. Donde aparecen pruebas de selección, técnicas estadísticas y de computación donde pueden llegar a visualizar estos comportamientos.

- Año 1970

Empieza a aparecer la justicia con el fin de demostrar garantía de que no hay perjuicios discriminatorios para toda clase y raza, en el cual se basan en las leyes.

- Año 2000

En esta época de acuerdo a Correa⁵ se ve el cambio en los recursos humanos donde le dan importancia a las organizaciones para elegir al mejor candidato. En esta nueva época llegan términos nuevos como capital humano y potencial de personal que son elementos para que las organizaciones cuenten con personal capaz de asumir responsabilidades y atacar en pro de beneficio al sector externo de la organización.

- Año 2014

El término gestión se centra en cambiar los recursos humanos y se empieza a hablar de certificación de competencias, capacitación por competencias, especialización en competencias y perfiles de competencia.

⁵ Correa, E. Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: Discusiones y aciertos. [en línea]. Vol. 4. 2013. P. 114. [consultado 24 de Enero de 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: <https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/9-evoluci%C3%B3n-del-concepto-de-recursos-humanos-desde-el-punto.pdf>

4. DELIMITACIÓN

El tema de esta investigación se delimitará a la descripción de las técnicas más comunes que se utilizan en las empresas para el reclutamiento, selección y contratación. Se tendrá en cuenta la información desde el año 2000 hasta el 2018 con la finalidad de conocer los estándares y los mejores procesos para identificar la persona idónea para un cargo.

5. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a Chiavenato⁶, Encontrar, seleccionar y orientar personas es un reto para el área de recursos humanos de la organización, ya que estas actividades, se relacionan con el proceso de integración de recursos humanos y, comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

Toda organización se maneja dentro de un sector económico y busca los mejores talentos para atraer y tener un plus en ese sector. Lo más importante en una organización es el clima organizacional puesto que es la mejor forma para que las personas aporten todo su potencial para su desarrollo personal y beneficio de la organización. De la misma forma la organización entrega a este ambiente los resultados de sus operaciones, de sus costos, de las mejores herramientas en el mercado, además de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización y esto afecta la rotación que puede llegar a tener y afectar una nueva capacitación de personal. Así mismo Chiavenato⁷, las personas y las organizaciones conviven en un continuo e interactivo proceso de atracción, al tiempo que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si son aceptados o no.

Donde Chiavenato⁸, el ambiente organizacional puede ser analizado desde dos categorías: primero, desde el mercado de trabajo, el cual funciona en términos de la oferta, o la disponibilidad de empleo realizada por las empresas y la demanda de empleos que realizan los trabajadores. Según Chiavenato⁹, desde el mercado de recursos humanos, que se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en un determinado lugar y en determinada época.

Para que una empresa lleve a cabo una buena selección de candidatos, las organizaciones primero deben analizar, describir y hacer un diseño del puesto en el cual vamos a generar desde la gestión de talento humano.

De la siguiente manera es donde el talento humano se encarga de que las personas se constituyan y sean el principal activo para una organización, dado esto en una organización que se conforma de la área financiera, comercial, producción, marketing, talento humano como principales áreas, entre otras.

⁶ CHIAVENATO, Op. Cit. p. 129.

⁷ Ibid. p. 149.

⁸ Ibid. p. 131.

⁹ Ibid. p. 134.

6. DISEÑO METODOLOGICO

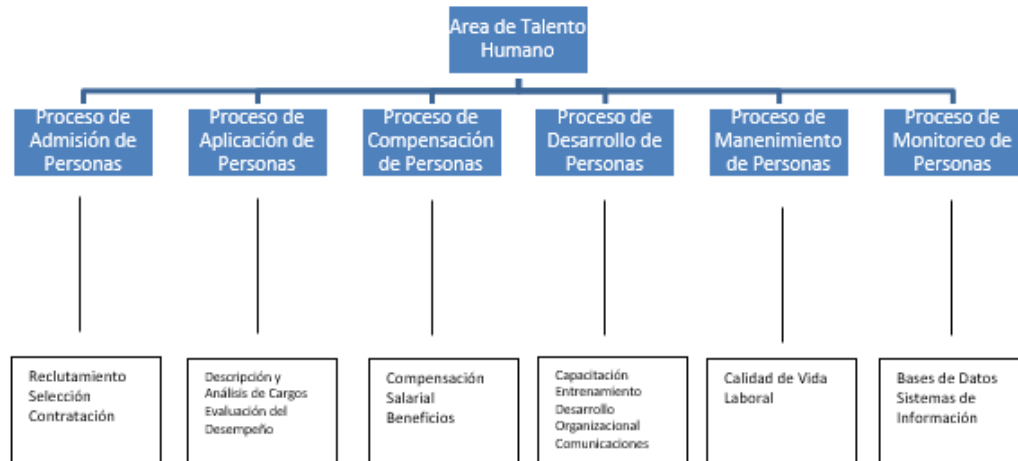
Durante la trayectoria del curso y para el desarrollo de este tema investigativo se compilo información acerca de las técnicas de selección dadas por algunos autores y bajo la ayuda de algunas colecciones digitales por la Universidad de América como: Gestión humana, E-book academic collections y Ebsco host. También se contó con la ayuda de herramientas de búsqueda como Google académico.

Para las referencias bibliográficas, se ejecuta el uso de libros, artículos, revistas y tesis enfocándose en la búsqueda del documento con sus respectivas fuentes y autores de la gestión del talento humano.

7. GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SUS PROCESOS

En este breve capítulo vamos a explicar bajo los seis procesos de la gestión del talento humano según Chiavenato¹⁰ nos ayuda a identificar desde la parte de talento humano y describir los procesos en los cuales se define de la siguiente manera:

Figura 1. Los seis procesos de gestión del talento humano.



Fuente. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. [Libro] 8ª ed. Traducido de German Villamizar. Revisión técnica de Lic. Gustavo Pereda Lecuna. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana. 2002. P. 13. ISBN 85-352-0427-X. [consultado 14 enero de 2019]

.De acuerdo a Chiavenato¹¹ la admisión de personas en este proceso es donde se usa para agregar nuevas personas a la organización, esto puede llamarse también suministro de personas a las cuales se hará un trabajo de seguimiento, reclutamiento y selección de personas.

7.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

7.1.1 Concepto reclutamiento. Donde según Chiavenato¹²el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. [libro] 8ª ed. Traducido de German Villamizar. Revisión técnica de Lic. Gustavo Pereda Lecuna. México D.F. Mc Graw Hill. P 13-17. ISBN 85-352-0427-X. [consultado 14 enero de 2019]

¹¹ Ibíd., p. 13.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. [libro] 5ª ed. Traducido por German Villamizar. Revisión técnica de Ricardo García Madariaga. Bogotá D.C. Mc Graw Hill interamericana. 2001. P. 208 - 209. ISBN 85-224-2004-1. [Consultado 14 Enero de 2019]

calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

Casi siempre en las organizaciones los encargados del reclutamiento de personas es el área de recursos humano y en algunas más pequeñas los mismos gerentes y directores.

Este proceso se basa en buscar las necesidades y en listar los objetivos que busca la organización para así reclutar una serie de candidatos los cuales en una primera etapa serán investigados de acuerdo al lugar de donde la organización quiere adquirir ese potencial, con qué experiencia y con qué capacidades, en una segunda etapa es delimitar el proceso para saber una fecha de inicio y una fecha de finalización del reclutamiento de personas, así como los canales donde se quiere divulgar la oferta.

7.1.2 Tipos de reclutamiento. En una organización siempre existe el reclutamiento interno, que es cuando la organización tiene que llenar vacantes y realiza dos movimientos. Ascenderlos de puesto o transferirlos de otro puesto de trabajo Y existe el reclutamiento externo donde la organización busca aspirantes a un cargo desde las técnicas de reclutamiento. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas y la empresa se decidirá por tiempo, costo y/o experiencia el mejor aspirante para ese cargo.

7.1.2.1 Reclutamiento interno. “El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente”¹³.

Donde los movimientos verticales hacen referencia a ascensos con puestos de mayor responsabilidad, mientras que los horizontales son cambios de puesto con igual responsabilidad, pero a otra área de la organización.

¹³Ibid. P. 158.

- **Ventajas del reclutamiento interno**

De acuerdo a Werther y Davies ¹⁴ una ventaja es que se cuenta con un mejor clima organizacional ya que en toda la compañía se cuenta con la certeza de que cumplir sus tareas de la mejor forma puede hacer que lleguen a un mejor puesto de trabajo, hace que la gente estudie y se enfoque más en aprender de otras áreas y de su proceso y por ultimo no se tiene que familiarizar al trabajador.

- **Desventajas**

Se pierde la oportunidad de encontrar a alguien del sector externo con ideas nuevas y puntos de vista diferentes que ayuden a mejorar procesos en la organización. También se puede perder el clima organizacional por temas por de compañerismo.

7.1.2.2 Reclutamiento externo. Cuando la organización no encuentra desde lo interno la persona apta para ocupar el puesto, busca en el mercado laboral a candidatos con alto potencial, ya estén disponibles u ocupados en otras empresas y generar un proceso.

- **Ventajas de reclutamiento**

“Atrae a gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización. Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar a un profesional ya formado o cualificado, especialmente, cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas”¹⁵.

- **Entre sus desventajas**

Según lo afirma Werther y Davies ¹⁶este tipo de reclutamiento es más costoso, toma mucho más tiempo y no se tiene la certeza que el candidato que es escogido permanezca en el puesto por el tiempo necesario para terminar la labor por la cual fue contratado.

¹⁴WERTHER, William. DAVIES, Keith. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. [libro]. 6ª Ed. Traducido de Joaquín Mejía; Revisión técnica de Martha Guzmán. México. DF. Mc Graw Hill interamericana editores S.A. 2008. P. 152-153. ISBN 978-970-10-5913-5. [Consultado 26 enero de 2019]

¹⁵ Ibid. p. 158

¹⁶ WERTHER, William. DAVIES, Keith. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. [libro]. 6ª Ed. Traducido de Joaquín Mejía; Revisión técnica de Martha Guzmán. México. DF. Mc Graw Hill interamericana editores S.A. 2008. P. 153. ISBN 978-970-10-5913-5. [consultado 26 enero de 2019]

Según el costo, el tiempo que se gasta capacitando y la mejora de procesos a dónde quiere llegar, la organización escoge el método que más le convenga y favorezca.

7.2 PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS

Aplicación de personas: estos procesos se usan para diseñar actividades que la persona realiza en la empresa en el cual se va a seguir y acompañar el desempeño del empleado todo enfocado en la evaluación del desempeño y diseño de cargos para la satisfacción de la empresa y que el trabajador sea más productivo.

7.2.1 Evaluación del desempeño

En toda organización toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño y a como ha venido evolucionando en la compañía para saber en qué son fuertes y como pueden potenciar en función de cumplir objetivos para la compañía.

Esta evaluación de desempeño como mínimo se debe tener en cuenta para que el trabajador evolucione en abarcar el desempeño en el cargo ocupado, sino en todo el alcance de metas y objetivos.

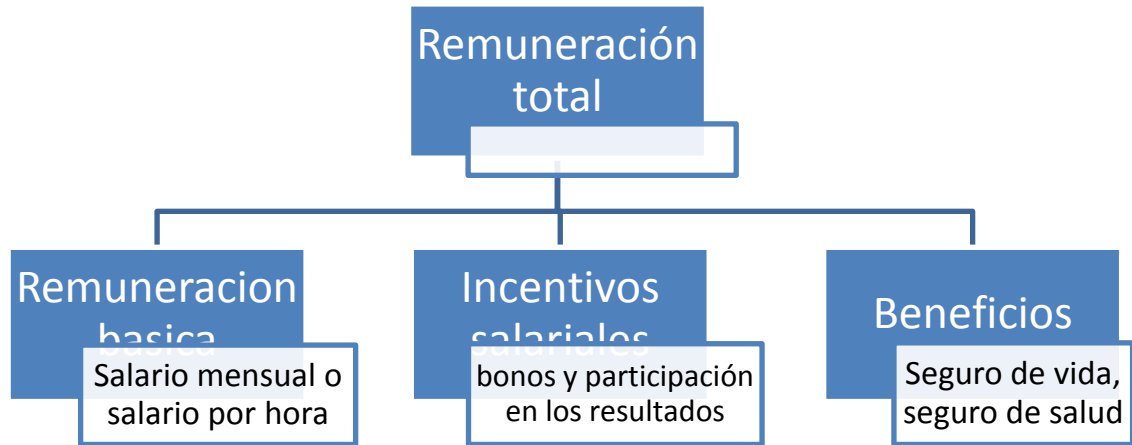
7.3 PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS

Compensación de personas: estos procesos se usan para incentivar y motivar a las personas y llegar a poder satisfacer sus necesidades por un buen desempeño personal o un equipo.

7.3.1 Concepto de remuneración. En las compañías se busca premiar el esfuerzo personal, la dedicación y el buen trabajo invertido en su diario vivir por un trabajador aportando conocimientos y habilidades para alcanzar objetivos organizacionales para la compañía. “Así mismo, las organizaciones de interesan en invertir compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos”¹⁷.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. [libro] 8ª ed. Traducido de German Villamizar. Revisión técnica de Lic. Gustavo Pereda Lecuna. México D.F. Mc Graw Hill. P. 230. ISBN 85-352-0427-X. [consultado 14 enero de 2019]

Figura 2. Los tres componentes de la remuneración total



Fuente. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [E-libro] 8ª Ed. Traducido de Pilar Mascaro & María Del Carmen Hano México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana. 2007. ISBN 970-10-6104-7. [Consultado 14 enero de 2019]. Archivo pdf Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

Un problema en las organizaciones y que se encuentra en la mayoría es que solamente existe y el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica y esto no deja que un empleado aporte todo su conocimiento y habilidades ya que no son motivados.

7.4 PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

Desarrollo de personas: esto es fundamental a la hora de capacitar e incrementar el desarrollo de las personas donde se incluye entrenamiento, programas de integración y todo aquello que conlleve a sacar las mayores fortalezas y habilidades de los empleados.

7.4.1 Entrenamiento. Ya como hemos hablado de la capacidad de las personas para mejorar una organización, este tema es fundamental ya que las personas constituyen el principal patrimonio de la organización.

Cuando una empresa contrata a una persona para tener éxito en sus procesos se deben fijar en que las personas sean expertas, ágiles y con gran personalidad para asumir riesgos dentro de la compañía. Para llegar a conseguir esto es necesario el entrenamiento y el desarrollo de la persona, este es el éxito en las compañías que invierten mucho en entrenamiento para obtener un clima organizacional positivo y esto mismo les dé frutos en sus objetivos.

Cuando en una compañía hace entrenamiento se llegan a lograr 4 clases de cambios en una persona:

- Transformación de información: Esto ayuda a aumentar el conocimiento de las personas y ayuda conociendo los puntos débiles lo cual es la mayor debilidad de una persona y no deja avanzar.
- Desarrollo de las habilidades en donde se busca con mayor destreza fortalecer aquellos puntos que la compañía necesita de mayor conocimiento y atención.
- Desarrollo de actitudes en las cuales se modificaran comportamientos para adquirir el conocimiento necesario para cumplir con una tarea.
- Desarrollo de conceptos en los cuales se trata de elevar el nivel de conocimiento de una persona y que sea idónea para ese cargo.

Por este motivo es tan importante el entrenamiento y capacitación para cada área y cada proceso que la compañía quiera que crezca y se fortalezca con experiencia y conocimientos.

7.5 PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Mantenimiento de personas: este proceso es utilizado para crear las mejores prácticas en la compañía y para las actividades que se lleven dentro de la organización que asegure la calidad de vida de cada individuo.

7.5.1 Diseño del puesto de trabajo. “El análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo”¹⁸.

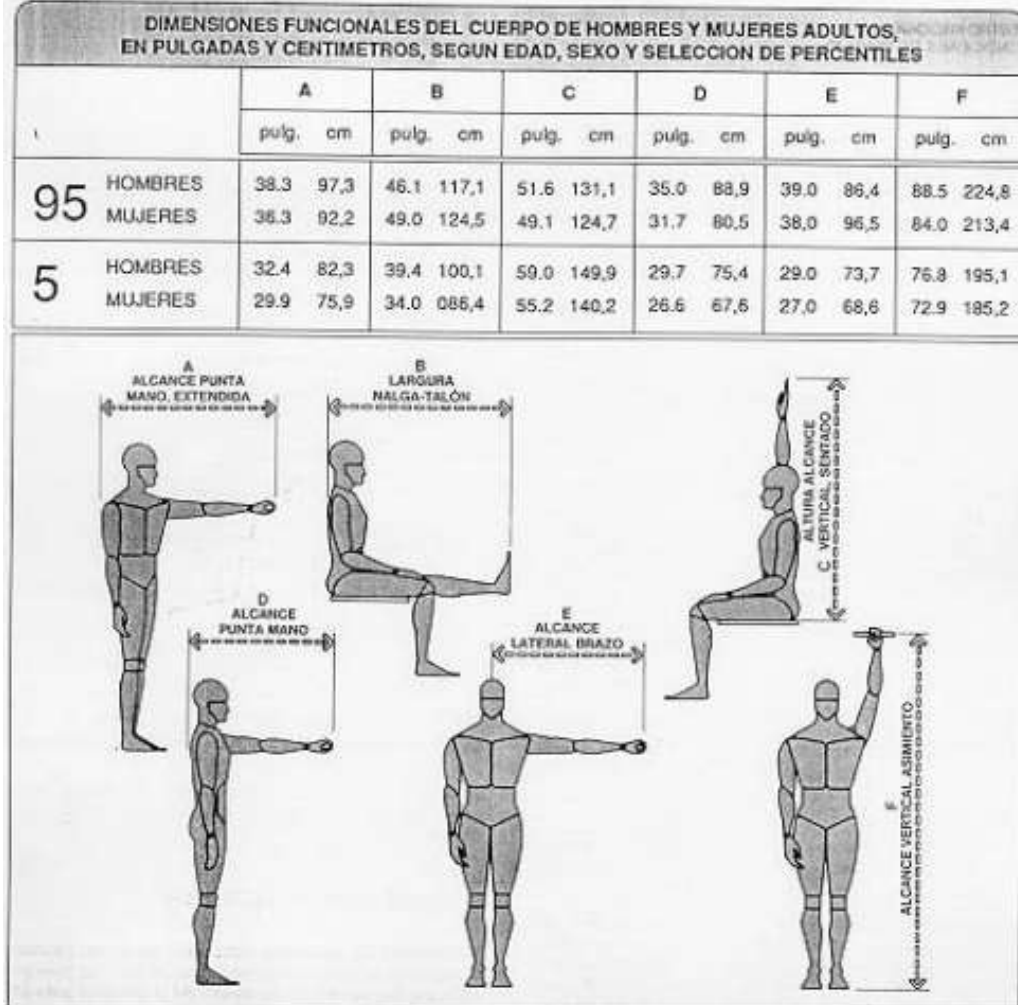
Dado esto el análisis de puestos ayuda a las empresas para recopilar un resumen de deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos, habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Dado esto las organizaciones deberán hacerlo en diferentes épocas, primero cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez. Segundo, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y por último, cuando debido a los avances tecnológicos o los avances que se dan por medio del entorno se transforman de forma importante los puestos de trabajo.

Otro tema importante que una organización debe tener en cuenta para un buen diseño de puesto es el tema de ergonomía, donde la adaptación del puesto de

¹⁸ BOHLANDER, George. Administración de Recursos Humanos. [libro]. 16ª ed. Traducido por María Rodríguez Pedroza. Revisión técnica de Consuelo García. México D.F: Cengage Learning editores S.A.2013. P. 142-157. ISBN 978-607-481-890-1. [consultado 14 enero de 2019]

trabajo se realiza atendiendo a los criterios de la ergonomía, Villareal¹⁹Plantea que es un conjunto de conocimientos multidisciplinar que estudia las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afectan al diseño de productos o de procesos de producción ya que se trata de adaptar el puesto de trabajo a la persona y no la persona al puesto de trabajo, donde es importante revisar las dimensiones funcionales del cuerpo que se indicaran en las siguientes tablas:

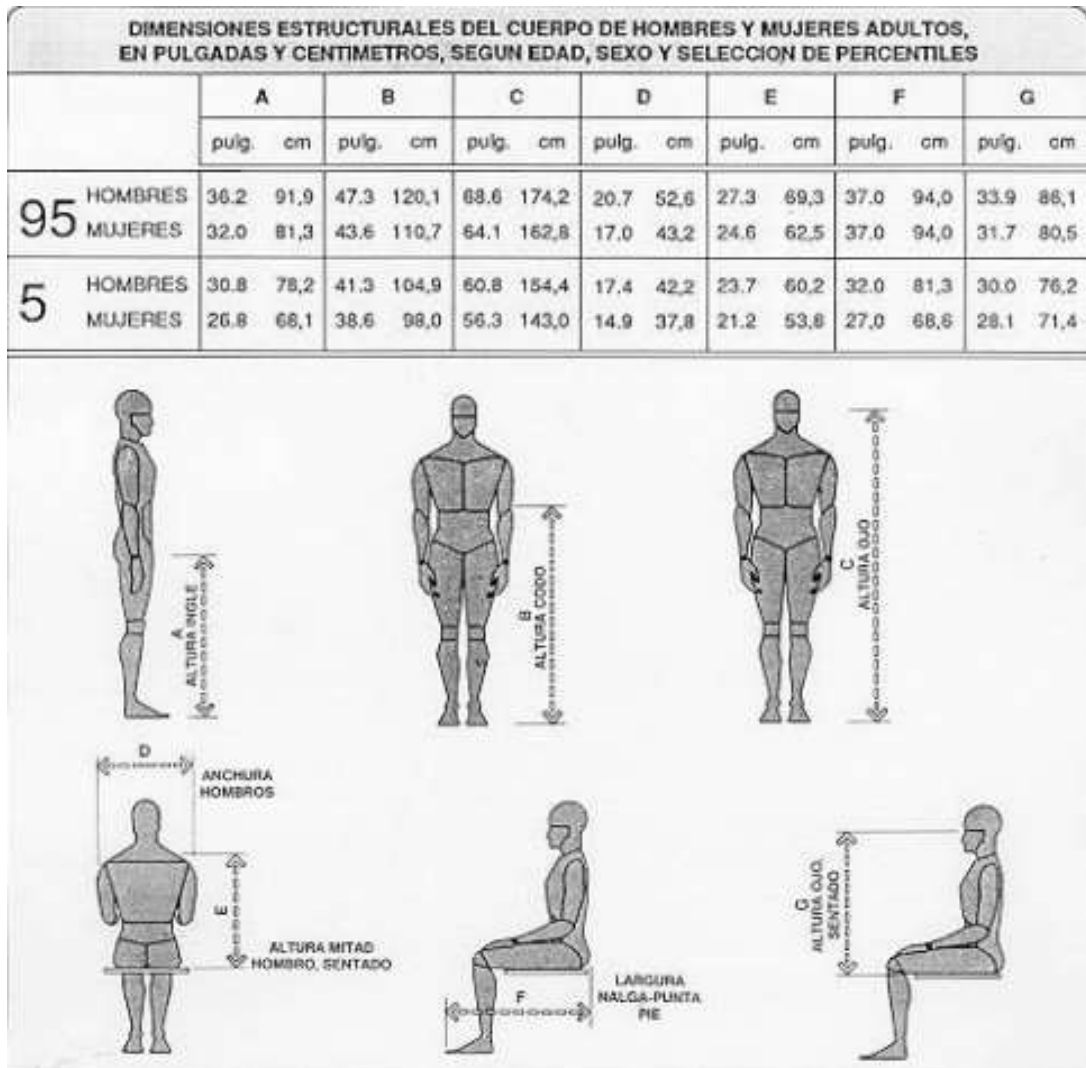
Figura 3. Dimensiones funcionales del cuerpo humano



Fuente. PANERO, Julius. Las dimensiones humanas en los espacios interiores: Estándares antropométricos. [En línea].7ª ed. G. Gili, SA, México. D.F. 1996. P. 97-100. ISBN: 968-387-328-4 8. [Consultado 14 enero de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.fceia.unr.edu.ar/darquitectonico/darquitectonico/RepHip/las-dimensiones-humanas.pdf>

¹⁹Villareal, María del Carmen. La ergonomía es parte del proceso de diseño industrial. [en línea]. Monterrey. MX. [consultado 24 octubre de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.semec.org.mx/archivos/5-4.pdf>

Figura 4. Dimensiones estructurales combinadas del cuerpo humano



Fuente. PANERO, Julius. Las dimensiones humanas en los espacios interiores: Estándares antropométricos. [En línea]. 7ª ed. G. Gili, SA, México. D.F. 1996. P. 97-100. ISBN: 968-387-328-4 8. [Consultado 14 enero de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.fceia.unr.edu.ar/darquitectonico/darquitectonico/RepHip/las-dimensiones-humanas.pdf>

Figura 5. Dimensiones de mano y pie

DIMENSIONES DE MANO Y PIE DE HOMBRES Y MUJERES ADULTOS, EN PULGADAS Y CENTIMETROS, SEGUN SELECCION DE PERCENTILES											
		I	J	K	L*	M*	N	O	P	Q	R
95	pulg.	8.07	4.63	3.78	9.11	10.95	11.44	8.42	4.16	10.62	2.87
	cm	20,5	11,8	9,6	23,1	27,8	29,1	21,4	10,6	27,0	7,3
5	pulg.	7.00	3.02	3.24	7.89	9.38	9.89	7.18	3.54	9.02	2.40
	cm	17,8	10,0	8,2	20,0	23,8	25,1	18,2	09,0	22,9	6,1

* Perímetro

Fuente. PANERO, Julius. Las dimensiones humanas en los espacios interiores: Estándares antropométricos. [En línea].7ª ed. G. Gili, SA, México. D.F. 1996. P. 112. ISBN: 968-387-328-4 8. [Consultado 14 enero de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.fceia.unr.edu.ar/darquitectonico/darquitectonico/RepHip/las-dimensiones-humanas.pdf>

7.6 PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS

Monitoreo de personas: son procesos en los cuales se emplean estadísticas y la forma en como controlar las actividades de las personas y poder llegar a un resultado positivo para la compañía.

7.6.1 Banco de datos de RH. Este tema es de gran importancia en las organizaciones ya que funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos que son disponibles para cualquier tarea, actividad o proceso que requiera la información de una persona.

Gráfico 1. Ejemplo de banco de datos de RH



Fuente. GARCÍA, Julian. Banco de datos de RH. En: Blog especializado en gestión y gerencia del talento humano. [Sitio web]. Uncategorized. 02 de Marzo. [Consultado 24 octubre de 2018]. Disponible en internet: <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/2014/03/02/banco-de-datos-de-rh/>

El talento humano requiere este tipo de banco de datos para almacenar datos de diferentes niveles o tipos de búsqueda en donde en el registro de personal datos de cada uno de los empleados, registro de cargos datos sobre la ocupación de cada uno de los cargos, registro de secciones que son los datos de cada departamento o área, registro de numeración datos sobre los salarios, registro de beneficios, registro de programas de entrenamiento, datos sobre candidatos al cargo , registros médicos y otro registros según las necesidades de la organización.

8. SELECCIÓN DE PERSONAL

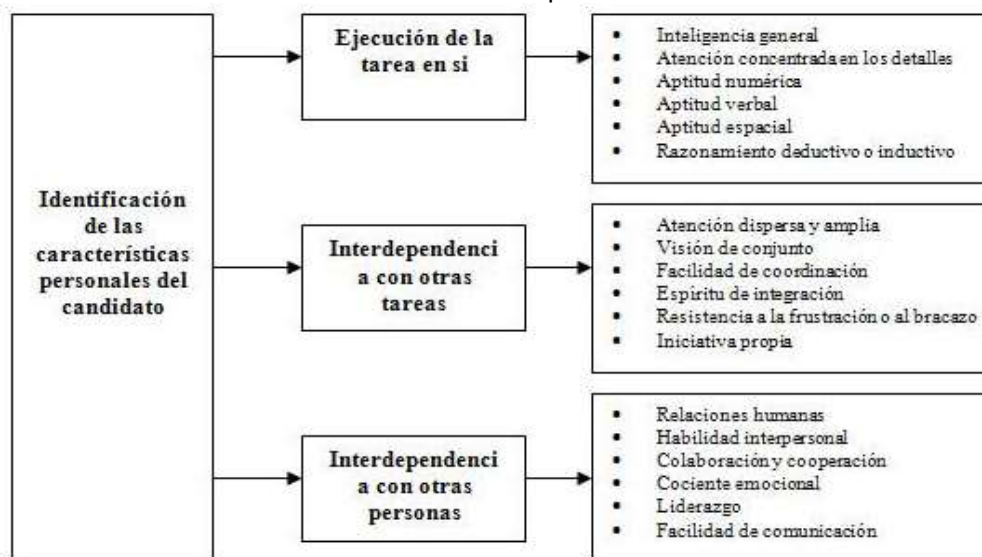
” La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado”²⁰.

Para cumplir con este objetivo de escoger la persona idónea para un cargo, las empresas emplean diversas técnicas para analizar y dar con el mejor candidato preseleccionado por el proceso de reclutamiento, todo en pro de beneficiar la empresa en cada aspecto del diseño del puesto de trabajo.

8.1 BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Este es un sistema que nos ayuda a comparar y elegir la persona idónea para un cargo por lo cual se debe apoyar de algún parámetro o criterio de comparación entre candidatos para el cargo.

Gráfico 2. Identificación de las características personales del candidato



Fuente. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. [Libro] 8ª ed. Traducido de German Villamizar. Revisión técnica de Lic. Gustavo Pereda Lecuna. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana. 2002.. ISBN 85-352-0427-X. [consultado 14 enero de 2019]

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [E-libro] 8ª Ed. Traducido de Pilar Mascaro & Maria Del Carmen Hano Mexico D.F.: Mc Graw Hill Interamericana,. 2007. P.149-169 ISBN 970-10-6104-7. [consultado 14 enero de 2019]. Archivo pdf Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

8.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

Como lo afirma Werther y Davies ²¹un puesto de trabajo consiste en mucho más que en una serie de labores que se registran en un fichero ya que con este puesto de trabajo muy bien identificado podemos saber para donde vamos, porque vamos hacia allí, como vamos a lograrlo y que necesitamos para lograrlo. En esta nueva época un puesto de trabajo identificado correctamente puede alcanzar el éxito en la organización.

En específico este proceso consiste en dar que tareas y funciones hacen parte del puesto de trabajo y por diferentes herramientas lo diferencian de los demás puestos de trabajo de la organización. Con esto ayuda a saber cómo va a actuar el participante, que funciones debe realizar, que tiempo le lleva acabar cada una de sus tareas, la forma en la que realiza estas tareas y los objetivos que tiene el trabajador al terminar las funciones establecidas.

Esto va enfocado en que las organizaciones que están en mejoramiento continuo y tienen como enfoque estar adaptándose a los cambios del entorno y del mercado, logrando esto las organizaciones pueden adaptar sus puestos con el objetivo de no tener tiempo ocioso en horario laboral, eliminar tareas innecesarias o encontrar mejoras de procesos, así con esto el diseño del puesto se puede definir como:

“La actividad que se deriva del análisis del puesto y que persigue la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos que procuran la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado”²².

²¹WERTHER, William. DAVIES, Keith. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. [libro]. 6ª Ed. Traducido de Joaquín Mejía; Revisión técnica de Martha Guzmán. México. DF. Mc Graw Hill interamericana editores S.A. 2008. P. 108. ISBN 978-970-10-5913-5. [consultado 26 enero de 2019]

²²BOHLANDER, George. Administración de Recursos Humanos. [libro]. 16ª ed. Traducido por María Rodríguez Pedroza. Revisión técnica de Consuelo García. México D.F: Cengage Learning editores S.A.2013. P. 142-157. ISBN 978-607-481-890-1. [consultado 14 enero de 2019]

9 MODELOS Y TECNICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Existen muchas técnicas para la selección de personal, pero cada organización de acorde con sus necesidades y recursos busca la mejor forma para llevar a cabo la contratación de la persona con más potencial para ese cargo, a continuación, alguna de las más importantes técnicas de selección:

9.1 PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES

Según Chiavenato²³son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas.

9.2 EXÁMENES PSICOLÓGICOS

Podemos encontrar en muchas empresas pruebas psicotécnicas las cuales hacen que se sepa más acerca de un candidato idóneo para un puesto de trabajo en donde solo con una prueba se puede descubrir y predecir el comportamiento de sus habilidades y con cuales capacidades llega una persona para poder ser contratado por la organización.

Con estas pruebas los entrevistadores miden la inteligencia, aptitudes, actitudes, capacidad de respuesta, capacidad de trabajar bajo presión y el razonamiento de los candidatos.

9.3 PRUEBAS PROFESIONALES

Las pruebas profesionales son ejercicios que exigen que, de una u otra forma, simulen las tareas, funciones y condiciones en las que hay que desempeñar un puesto de trabajo, con el objetivo de conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios, en cuanto a experiencia, conocimientos, habilidades, etc...

²³CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [E-libro] 8ª Ed. Traducido de Pilar Mascaro & Maria Del Carmen Hano México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana., 2007. P.182-184. ISBN 970-10-6104-7. [consultado 14 enero de 2019]. Archivo pdf Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

Estas pruebas son la mejor herramienta para solicitar un candidato con mucha experiencia en el área donde se desempeña y se necesita gran responsabilidad en las tareas que se desempeñan para estos cargos.

Estas pruebas son de mayor costo para la empresa, ya que son de elevado rango y con demasiados estudios para que los candidatos no mientan y los entrevistadores cuenten con la mayor información para cubrir con esta vacante que es de alta responsabilidad.

9.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Según Chiavenato ²⁴la entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas, situacionales, descripción de comportamientos o de grupo

Este método lo utilizan los entrevistadores para ampliar la imagen que ya tienen del empleado desde que aplico a la vacante, con esto recoger la mayor información del candidato y conocer hasta dónde puede llegar a impactar en la organización.

Es parte fundamental del entrevistador hacer que el candidato se sienta cómodo y confiado para que fluya la mejor información del candidato, e entrevistador se debe centrar en imaginarse al candidato sobre el puesto que este se presentó y visualizar si cumple con los objetivos que demanda el diseño del puesto para la organización.

Para que este tipo de entrevistas se haga se necesita de una persona profesional y con la mayor experiencia posible para que la organización cumpla con sus objetivos.

9.5 TIPOS DE ENTREVISTA

9.5.1 Entrevista estructurada o dirigida. “Consiste en una serie de preguntas relacionadas con el puesto que se formulan consistentemente a cada solicitante de un puesto específico”²⁵.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [E-libro] 8ª Ed. Traducido de Pilar Mascaro & Maria Del Carmen Hano. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. 2007. P.177. ISBN 970-10-6104-7. [consultado 14 enero de 2019]. Archivo pdf Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

²⁵ MONDY, Wayne. Administración de Recursos Humanos. [libro]. 9ª Ed. Traducido de Miguel Ángel Sánchez. Revisión técnica de Mireya Escobar, Margarita Bárcenas, José Rodríguez y Guillermo Garza. México. Pearson educación. 2005. P.183. ISBN 970-26-0641-1. [consultado 14 enero de 2019]

Este tipo de entrevistas son para grupos de candidatos lo cual el entrevistador prepara con tiempo las preguntas y la estructura de acuerdo al cargo. La ventaja es que a medida que se hacen las preguntas entre los candidatos e entrevistador puede tener un punto de comparación y escoger el que mejor se adapta para el cargo que necesita la organización.

9.5.2 Entrevista no estructurada, libre o no dirigida: Según Wayne y Noé²⁶ este tipo de entrevistas se da de forma más natural ya que el entrevistador hace un clima de confianza y da respuestas abiertas que salen en medio de la entrevista para que el candidato sea el que lleve el ritmo, este tipo de entrevistas son más favorables con entrevistadores por que pueden improvisar con preguntas que salgan a medida que se vaya dando la entrevista.

²⁶ MONDY, Wayne. Administración de Recursos Humanos. [libro]. 9ª Ed. Traducido de Miguel Ángel Sánchez. Revisión técnica de Mireya Escobar, Margarita Bárcenas, José Rodríguez y Guillermo Garza. México. Pearson educación. 2005. P.183. ISBN 970-26-0641-1. [consultado 14 enero de 2019]

10. CONCLUSIONES

Se conoce toda la parte de gestión de talento humano en la cual se conocieron más a fondo sus procesos, en donde, se conoció el proceso de aplicación de personas el cual se basa en la descripción y análisis de cargos, el proceso de compensación de personas , todo lo relacionado con salario y beneficios, se conoció el proceso de desarrollo de personas basado en capacitaciones y desarrollo organizacional, se conoció el proceso de mantenimiento de personas todo lo relacionado con calidad de vida laboral.

El proceso de admisión de personas no más importante pero si el de más enfoque, en donde, se documentó para todo el tema de selección de personas por que es allí donde se basa esta monografía por el poco cuidado y la poca experiencia que las organizaciones tienen al seleccionar la persona idónea para un cargo.

Por último se conocieron algunas de las técnicas de selección de personal como la entrevista, pruebas profesionales, pruebas psicotécnicas en las cuales las organizaciones en Colombia se basan y tienen potencial pero no la suficiente experiencia para dar con el mejor talento.

BIBLIOGRAFIA

BOHLANDER, George. Administración de Recursos Humanos. [Libro]. 16ª ed. Traducido por María Rodríguez Pedroza. Revisión técnica de Consuelo García. México D.F: Cengage Learning editores S.A.2013. P. 142-157. ISBN 978-607-481-890-1. [Consultado 14 enero de 2019]

BOHLANDER, George. Administración de Recursos Humanos. [Libro]. 16ª ed. Traducido por María Rodríguez Pedroza. Revisión técnica de Consuelo García. México D.F: Cengage Learning editores S.A.2013. P. 142-157. ISBN 978-607-481-890-1. [Consultado 14 enero de 2019]

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [E-libro] 8ª Ed. Traducido de Pilar Mascaro & María Del Carmen Hano México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana. 2007. P.149-169 ISBN 970-10-6104-7. [Consultado 14 enero de 2019]. Archivo pdf Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. [Libro] 5ª ed. Traducido por German Villamizar. Revisión técnica de Ricardo García Madariaga. Bogotá D.C. Mc Graw Hill interamericana. 2001. P. 208 - 209. ISBN 85-224-2004-1. [Consultado 14 Enero de 2019]

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [E-libro] 8ª Ed. Traducido de Pilar Mascaro & María Del Carmen Hano México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana. 2007. P.149-169 ISBN 970-10-6104-7. [Consultado 14 enero de 2019]. Archivo pdf Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [E-libro] 8ª Ed. Traducido de Pilar Mascaro & María Del Carmen Hano México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana. 2007. P.182-184. ISBN 970-10-6104-7. [Consultado 14 enero de 2019]. Archivo pdf Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. [E-libro] 8ª Ed. Traducido de Pilar Mascaro & María Del Carmen Hano. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. 2007. P.177. ISBN 970-10-6104-7. [Consultado 14 enero de 2019]. Archivo pdf Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. [Libro] 8ª ed. Traducido de German Villamizar. Revisión técnica de Lic. Gustavo Pereda Lecuna. México D.F. Mc Graw Hill. P 13-17. ISBN 85-352-0427-X. [consultado 14 enero de 2019]

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. [Libro] 8ª ed. Traducido de German Villamizar. Revisión técnica de Lic. Gustavo Pereda Lecuna. México D.F. Mc Graw Hill. P. 230. ISBN 85-352-0427-X. [consultado 14 enero de 2019]

Correa, E. Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: Discusiones y aciertos. [En línea]. Vol. 4. 2013. P. 114. [Consultado 24 de Enero de 2019]. Archivo en Pdf. Disponible en: <https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/9-evoluci%C3%B3n-del-concepto-de-recursos-humanos-desde-el-punto.pdf>

MONDY, Wayne. Administración de Recursos Humanos. [Libro]. 9ª Ed. Traducido de Miguel Ángel Sánchez. Revisión técnica de Mireya Escobar, Margarita Bárcenas, José Rodríguez y Guillermo Garza. México. Pearson educación. 2005. P.183. ISBN 970-26-0641-1. [Consultado 14 enero de 2019]

MONDY, Wayne. Administración de Recursos Humanos. [Libro]. 9ª Ed. Traducido de Miguel Ángel Sánchez. Revisión técnica de Mireya Escobar, Margarita Bárcenas, José Rodríguez y Guillermo Garza. México. Pearson educación. 2005. P.183. ISBN 970-26-0641-1. [Consultado 14 enero de 2019]

TOBON, Lázaro. La Revolución Industrial. En: El mundo. [Sitio web]. Medellín.CO. Sec. Opinión. 18 de Julio de 2013. [Consultado 24 octubre de 2018]. Disponible en: https://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/la_revolucion_industrial.php#.XGIQYVxKjIW.

TRIGLIA Adrián. Inteligencia: el Factor G y la Teoría Bifactorial de Spearman. En: PSICOLOGIA Y MENTE. [En línea]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. [Consultado 24 octubre de 2018]. Disponible en: www.psicologiaymente.com/inteligencia/inteligencia-factor-g-teoria-bifactorial-spearman.

VELAZ, Iñaki. Los fundamentos de la administración científica. En: S3a2. [Sitio web].Sec. Uncategorized.13 de febrero de 2012. [Consultado 24 octubre de 2018]. Disponible en internet: <https://s3a2.me/2012/02/13/los-fundamentos-de-la-administracion-cientifica/>.

WERTHER, William. DAVIES, Keith. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. [Libro]. 6ª Ed. Traducido de Joaquín Mejía; Revisión técnica de Martha Guzmán. México. DF. Mc Graw Hill interamericana editores S.A. 2008. P. 152-153. ISBN 978-970-10-5913-5. [Consultado 26 enero de 2019]

WERTHER, William. DAVIES, Keith. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. [Libro]. 6ª Ed. Traducido de Joaquín Mejía; Revisión técnica de Martha Guzmán. México. DF. Mc Graw Hill interamericana editores S.A. 2008. P. 153. ISBN 978-970-10-5913-5. [Consultado 26 enero de 2019]

WERTHER, William. DAVIES, Keith. Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas. [Libro]. 6ª Ed. Traducido de Joaquín Mejía; Revisión técnica de Martha Guzmán. México. DF. Mc Graw Hill interamericana editores S.A. 2008. P. 108. ISBN 978-970-10-5913-5. [Consultado 26 enero de 2019]