

SELECCIÓN DE PERSONAL

SEBASTIÁN CHARRY VARGAS

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

SELECCIÓN DE PERSONAL

SEBASTIÁN CHARRY VARGAS

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

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director de la Especialización de Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

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 documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a Dios y a mi familia en especial a mis papas por su sacrificio y esfuerzo que hacen diariamente para sacarme adelante, ha sido un tiempo lleno de enseñanzas y aprendizajes a lo largo de esta etapa, agradezco tambien por darme una oportunidad de poder cursar esta especializacion y por creer en mis capacidades, se que no ha sido facil haber podido llegar hasta aquí pero con el esfuerzo y el cariño que me han otorgado me ayudo a poder ser la persona que soy.

AGRADECIMIENTOS

Desde que comence a cursar esta etapa de mi vida me he sentido demasiado afortunado por haber podido contar con el apoyo, la orientacion y el ejemplo de muchas personas que en ningun momento me dieron la espalda y compartieron su conocimiento y apoyo conmigo. Este trabajo de grado no se hubiera podido realizar sin la ayuda de la profesora María Eugenia Villa Camacho, PhD., que por su gran dedicacion a pesar de las circunstancias de la pandemia y de la modalidad por la cual nos toco hacer cada uno de nuestros avances logro dar lo mejor de si. Tengo que agradecerle de antemano tambien a mis padres que siempre me apoyaron economicamente y emocionalmente para poder cumplir con esta meta y esta oportunidad que con mucho amor y esfuerzo me la dieron.

Entrego tambien mi reconocimiento a todos mis compañeros de curso que participaron en esta especializacion que de alguna u otra forma dieron su granito de arena para que esto fuera posible.

Finalmente, mi especial agradecimiento es para Dios y la vida por darme la oportunidad de poder cumplir cada uno de mis sueños de la mano del bien y acompañado de personas que aportan mucho en mi crecimiento como persona y como profesional. Espero que este trabajo este a la altura para cumplir todas las expectativas que se requieren.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN y ABSTRACT	16
INTRODUCCIÓN	17
1. OBJETIVOS	18
1.1. Objetivo General	18
1.2. Objetivos Específicos	18
2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA	19
3. JUSTIFICCIÓN	20
4. ANTECEDENTES	21
5. DELIMITACIÓN	22
6. MARCO TEÓRICO	23
6.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	23
6.1.1. Función Económica	24
6.1.2. Función Dinamica	24
6.1.3. Función Formativa	24
6.1.4. Función Normativa	24
6.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	25
6.2.1. Reclutamiento	25
6.2.2. Selección de Personal	26
6.2.3. Optimización de selección de personal	27
6.2.3.1 Trabajar el posicionamiento de las redes	27
6.2.3.2 Digitalizar la experiencia del candidato	28
6.2.4. Desempeño Laboral	28
6.2.5. Capacitación de personal y desarrollo	29
6.2.6. Definición de las necesidades de capacitación	30
6.2.7. Proyecto y planificación de la capacitación	30
6.2.8. Ejecución de la capacitación	31
6.2.9 Evaluación de los resultados de la capacitación	31
6.3 MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	31
6.3.1. Entrevista de selección de personal	33
6.3.2. Entrevista según la cantidad de participantes	34

6.3.3. Entrevista según el tipo	34
6.4 MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	35
6.4.1. MODELO CHIAVENATO	35
6.4.1.1 Admisión de personas	37
6.4.1.2 Aplicación de personas	37
6.4.1.3 Compensación de personas	37
6.4.1.4 Desarrollo de personas	38
6.4.1.5 Mantenimiento de personas	38
6.4.1.6 Monitoreo de personas	38
6.4.2. MODELO DE WHERTHER JR.	39
6.4.2.1 Fundamentos y desafíos	40
6.4.2.2 Planeación y selección	40
6.4.2.3 Desarrollo y evaluación	40
6.4.2.4 Compensaciones y servicios al personal	40
6.4.2.5 Relaciones con el sindicato	40
6.4.2.6 Auditoria y Administración de personal	40
6.4.3 MODELO DE GOMEZ MEJÍA	41
6.4.3.1 Simplificación de trabajo	41
6.4.3.2 Aplicación de puestos de trabajo	41
6.4.3.3 Rotación de puestos de trabajo	41
6.4.3.4 Incentivos al puesto de trabajo	41
6.4.4 MODELO MONDY	41
6.4.4.1 Entrevista preliminar	42
6.4.4.2 Revisión de solicitudes de empleos	42
6.4.4.3 Pruebas de selección	42
6.4.4.4 Entrevista de empleo	42
6.4.4.5 Verificación de antecedentes y referencias	43
6.4.4.6 Decisión de selección	43
6.4.4.7 Examen físico	43
7. DISEÑO METODOLÓGICO	44
8. DESARROLLO DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO	45
8.1 Capítulo I. Selección de talento humano y su debido reclutamiento	45

8.2 Capítulo II. Identificación de los pasos para una buena selección de personal	46
8.3 Capítulo III. Descripción de los resultados positivos de llevar a cabo un buena selección de personal en las organizaciones	48
9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Analisis por años de documentos de investigacion acerca de selección de personal	48
Gráfico 2. Analisis de documentos de selección de personal publicados por pais o territorio	49

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Clasificación del proceso de Gestión del Talento Humano	22
Figura 2. Ciclo de control de capacitación	28
Figura 3. Proceso de la gestión del Talento humano	35
Figura 4. Dirección de personal y Talento Humano	38
Figura 5. Pasos para la evaluación del candidato	40
Figura 6. Pasos para llegar a una buena selección de personal	45

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Procesos y subprocesos de la selección de personal.	24
Cuadro 2. Herramientas tecnológicas para el proceso de selección de personal.	26
Cuadro 3. . Ejemplo de Proceso de Medición de desempeño del personal.	27

GLOSARIO

DELEGACIÓN: Según la Real Academia de la Lengua¹ es la acción de asignarle a una persona la responsabilidad de un cargo que requiere.

DELEGADO/A SINDICAL: Para la Real Academia de la Lengua² es la persona designada por un conjunto de personas para que los represente en el área de sindicatos de una empresa

EFICIENCIA: Como lo afirma la Real Academia de la Lengua³ es un indicador que determina un resultado de una labor bien o mal realizada.

FREELANCE: De acuerdo a la Real Academia de la Lengua⁴ es un trabajador independiente del cual su labor es trabajar por horas trabajadas

INCENTIVOS: Como lo señala Word Reference⁵ Son los pagos realizados que las organizaciones dan a sus trabajadores por lograr una labor exitosa.

INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO: Como lo refiere Word Reference⁶ es un pago que la organización le da a un empleado por el cual fue despedido inadecuadamente.

LEAN MANUFACTURING: Como lo menciona Word Reference⁷ es una metodología que tiene por objeto eliminar los despilfarros e identificar las actividades que no agregan valor al proceso o al producto y con el fin de crear beneficios tangibles para el cliente final.

ORGANIGRAMA: Según Word Reference⁸ es un grafico que tienen las organizaciones que muestran las relaciones que tienen sus diferentes partes y funciones que lo conforman.

RECLASIFICACIÓN: Como lo afirma Word Reference⁹ es una medida que designan los representantes de un área con el fin de ajustar y hacer cambios en un procedimiento que puede considerarse inoportuno.

¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [Sitio web]. Bogotá D.C. ES. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 01, mayo, 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es>

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

⁵ WORDREFERENCE. Diccionario de la lengua española. Diccionario de la lengua española. [Sitio web]. Bogotá D.C. ES. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 01, mayo, 2020]. Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/>

⁶ *Ibíd.*

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

SÍNDROME DE BURNOUT: Según Word Reference ¹⁰Es un síntoma físico mental que le da a los trabajadores por su alta sobrexposición al trabajo.

STAFF: Según Goodrae¹¹ es la expresión en inglés que se le designa a un grupo de personas de asesoramiento de una organización.

VACANTE: Como lo refiere Goodrae¹² es la necesidad que surge en un trabajo por falta de personal.

¹⁰ Ibid.

¹¹ GOODRAE. Diccionario Hipertextual, lematizado y con búsqueda inversa. Diccionario de la lengua española. [Sitio web]. Bogotá D.C. ES. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 01, mayo, 2020]. Disponible en: <http://recursosdidacticos.es/goodrae/info.php>

¹² Ibid.

RESUMEN

En la actualidad en las empresas el reclutamiento y selección de personal forma parte del área de Talento Humano y es un proceso por el cual, el asignado a esta área ya sea gerente o administrador de talento humano se encarga de atraer, introducir y contratar el personal para ocupar un puesto que la empresa necesita. Por tal razón en este documento se quiere llegar a introducir e identificar sobre la gestión y los procedimientos que se han llevado a cabo en el reclutamiento de personal y que han llevado a las empresas un resultado significativo a la hora de contratar al aspirante indicado.

Palabras Claves: Selección de personal, Proceso de selección, Gestión del Talento Humano, Contratación

ABSTRACT

Currently, in companies, the recruitment and selection of personnel is part of the Human Talent area and is a process by which the person assigned to this area, whether manager or administrator of human talent, is in charge of attracting, introducing and hiring personnel to occupy a position that the company needs. For this reason, in this research we will talk about the management and procedures that have been carried out in the recruitment of personnel and that have brought companies a significant result when it comes to hiring the right applicant.

Keywords: Candidate, selection process, recruitment, Interview.

INTRODUCCIÓN

En el trascurso de la evolución y pensamiento humano, el cambio de la tecnología y el desarrollo de producción de las empresas, la raza humana se ha enfocado en la transformación que están llevando a cabo las organizaciones en el sector del talento humano ya sea laboral u organizacionalmente. Por lo cual, hoy en día el área de talento humano ha tomado fuerza y criterio en los procesos, ya que apartir de esta área se puede gestionar, administrar, cumplir las diferentes metas y objetivos que cada organización tiene. Es importante para las personas que toman este cargo de Gestores humanos tener la suficiente ética profesional y criterio empresarial para elegir el personal adecuado y ocupar el cargo que se necesita, ya que de ahí se infiere la principal fuente de entrada de personal especializado ya sea profesional o técnico dentro de la Organización.

Como lo menciona Johnson¹³ es indispensable que todo el proceso de selección se haga de manera clara y responsable, por parte del entrevistador que fue asignado por el departamento de talento humano, después de que el aspirante ha hecho las diferentes pruebas que son, la entrevista, las pruebas teóricas, la visita domiciliaria, el estudio de todas esas etapas del proceso, deben llevar a la conclusión de que el aspirante debe ser, serio, ético, con criterio, dinámico y objetivo para poder aspirar al cargo y así escoger a la persona adecuada y que se adapte a las políticas de la empresa que están enfocadas a la visión y misión de esta.

En la actualidad podemos considerar que la función de selección de personal buscara una manera sencilla rápida y ágil mediante nuevos sistemas tecnológicos que nos permita no solo garantizar la supervisión del área que esté encargada del personal sino gestionar el compromiso de los colaboradores y analizar su potencial, desempeño en los perfiles que se estén buscando.

¹³ JOHNSON, Andrew F y ROBERTO, Katherine J. Elections and selection : The role of political ideology in selection decisions En: Human Resource Management Review.[Elsevier]. s.l. Marzo. Vol.29. nro.01. 2019, p 14-27. ISSN 1053482. [Consultado 10, Marzo, 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.003>

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar métodos que se utilizan para el proceso de admisión de personas en el área de talento humano en las organizaciones.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la Selección de Talento Humano y su debido reclutamiento.
- Identificar los pasos para una buena selección de personal personal.
- Describir los resultados positivos de llevar a cabo una buena selección de personal en las organizaciones.

2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día en todas las partes del mundo el activo más importante dentro de las empresas es el capital humano. Como lo menciona Valencia¹⁴ el personal es la esencia de toda empresa ya que sin ellos las empresas no podrían cumplir con sus objetivos, es por esto que la gran preocupación de los grandes y pequeños empresarios en el mundo es poder tener el mejor y más capacitado personal que puedan contribuir al desarrollo y progreso de las empresas a las que pertenecen.

El objetivo de esta investigación es analizar y identificar los procesos que se llevan a cabo en cada reclutamiento en las empresas seleccionadas, con el fin de establecer medidas para decretar las fuentes y técnicas que se realizan en la selección de candidatos y así elegir al candidato más apropiado a su labor.

Como lo afirman López y Piedra¹⁵ La falta de selección adecuada del personal origina problemas a las empresas que impactan de manera negativa a la productividad de ella, obteniendo como resultado una inestabilidad entre los objetivos que tienen las organizaciones y los logros alcanzados.

Esto lleva como resultado empleados que no cumplen con sus funciones por falta de afinidad necesaria en el perfil de la vacante, por tal motivo es necesario reemplazarlo por alguien con mayor afinidad al perfil buscado, esto desata uno de los importantes problemas de toda organización en el área de talento humano que es la rotación de personal, un fenómeno que se presenta en casi toda organización, si no se toman acciones pertinentes traerá consecuencias graves para la empresa.

¹⁴ VALENCIA RODRIGUEZ, Marino. El Capital Humano, otro atractivo de su empresa. En: Entramado. Universidad Libre. [Redalyc]. Cali. Julio- diciembre. Vol. 1 Nro. 2. 2005. p. 20-30. ISSN: 1900-3803. [Consultado 6 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

¹⁵ LOPEZ, Alma y PIEDRA CUEVAS, Enrique. Manejo de los recursos humanos, una guía práctica para organizaciones no gubernamentales. En: The Nature conservancy. [Repositorio digital]. Arlington, Virginia. Vol 01. Nro 2. 2001 p.9. [Consultado 6 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf>

3. JUSTIFICACIÓN

Esclarecer las repercusiones que han llevado a cabo la selección de personal en las empresas en los procesos gerenciales y organizacionales. Analizando distintos procesos de reclutamiento que se han realizado y que por lo cual no han llevado a buenos resultados a las empresas.

Para el cumplimiento y mejora de este objetivo, surge como alternativa el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias. Como lo establece Vargas¹⁶ aplicar una Gestión del Talento Humano por competencias es desarrollar un estilo de Gestión del Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente hacia esas competencias.

Por tanto, para Whitehead y Pankhurst¹⁷ los éxitos de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégico.

En esta investigación tendrá un impacto de forma directa en las organizaciones ya que facilita herramientas técnicas, tecnológicas y modernas de fácil manejo para así cubrir la vacante requerida logrando de esta manera optimizar el proceso. Esto implica diseñar el proceso de reclutamiento y selección particular, definiendo en primer lugar las formas más adecuadas para la incorporación que permitan determinar en la práctica la idoneidad de las personas que optan por el cargo. Al mismo tiempo, se podrá aplicar los conocimientos adquiridos en el módulo de talento humanos de forma didáctica y amigable al público generando empatía en este tipo de prácticas.

¹⁶ VARGAS ZUÑIGA, Fernando. De las virtudes laborales a las competencias claves: un nuevo concepto para antiguas demandas. En: CINTERFOR- OIT. [Repositorio digital]. s.l. mayo- agosto. Nro. 149. 2000. p.10 [Consultado el 5 de mayo 2020] Archivo Pdf. Disponible en: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:lbtAmivppV4J:https://www.oei.es/historico/etp/virtudes_laborales_competencias_clave_vargas.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

¹⁷WHITEHEAD, Charles y PANKHURST, Maggie. Libro de recursos sobre Gestión de Personal para el jefe / a inmediato. s.l.: Peopleinaid, 2009. p.11.

4. ANTECEDENTES

El tema de selección de personal en las organizaciones empezó desde la revolución Industrial cuando se crearon los departamentos de bienestar personal. Esto surgió en Gran Bretaña ya que se debía desarrollar una administración de personal para así tener adecuados criterios de selección. A medida que esto va tomando criterio se desarrolla en Chicago un programa de clasificación y evaluación de los puestos, lo cual, crea el primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, esto inicia un programa de entrenamiento a nivel de gerente y empleados.

Después de esto surgen métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del trabajador y esto hace que se utilice por primera vez el termino administración de los recursos humanos abriendo áreas administrativas como: capacitación, sueldos y empleo de desarrollo organizacional. Según Torres y Piña ¹⁸ en los años 90 se retoma el crecimiento del producto interno. Hoy en día se llega a la conclusión de que cada individuo que tenga grandes aspiraciones, que piense en grande y que tenga retos para desafiar este mundo cambiante pueda elaborar esta tarea de talento humano.

En el avance del desarrollo organizacional de la última década se presentan nuevos cambios en la gestión de talento humanos generando nuevos terminologías como: capital humano potencial e intelectual que se están empleando en las organizaciones con el fin de seleccionar el personal con la capacidad de adaptarse al cambio.

¹⁸ TORRES, Jhanilka y PIÑA, Efrain. Gestión sustentable del recurso humano. Una mirada progresista. En: Gestion de lo Humano. [Repositorio Digital]. s.l. Julio, 2015. p.1 [Consultado 8 de mayo 2020]. Archivo en línea. Disponible en: <https://sites.google.com/site/gestiondelohumano/>

5. DELIMITACIÓN

En virtud de lo antes expuesto y teniendo la idea de que el talento humano en las organizaciones significa el activo más importante que cada organización tiene para que pueda alcanzar los objetivos propuestos, tomaremos libros, investigaciones y documentos elaborados en los últimos 10 años basándose en la evolución que ha tenido la selección de personal en esos años, uno de los libros en los que más nos vamos a basar es del autor IDALBERTO CHIAVENATO, nacido en Brasil y cuyo libro se basa en conceptos de selección, técnicas de selección, análisis de cargo y otros temas más especializados sobre selección de personal. Este libro nos aclara los conceptos básicos que se manejan en el área de talento humano llevándonos una idea de cómo llevar un adecuado proceso de selección de personal tomando medidas, técnicas a través de la recolección de información proveniente de diferentes organizaciones que han tomado en el transcurso de los años.

Con el fin de recopilar información de calidad sobre el tema se procederá en la búsqueda de diferentes colecciones digitales que se encuentran en la página web de la Universidad América como (Dial net, Ebsco, legiscomex, e-libro, virtual-pro, gestión humana, Scopus entre otros.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como punto de partida y para entrar en contexto acerca de lo que es la selección de personal y lo que significa para la gestión del Talento humano es importante definir que es la gestión del Talento Humano y su importancia en los últimos años ya que las compañías se han dado cuenta la gran importancia y el buen impacto positivo que lleva tener un equipo de empleados certificados y comprometidos con las metas organizacionales de la empresa. Según Chiavenato¹⁹ la gestión Del Talento Humano es un conjunto de diferentes etapas, procesos y sistemas que se clasifican en una organización de las cuales están diseñadas para desarrollar, determinar, reclutar, promover y resolver diferentes problemáticas y necesidades que se requieren en la empresa, para así lograr resultados de mejoramiento y cumplimiento de las metas establecidas en la organización.

Para ello la selección de personal se clasifica en diferentes procesos que se describen en la figura 1:

Figura 1. Clasificación del proceso de Gestión del Talento Humano



Nota: Autoría propia con base en la revisión bibliográfica de autores.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración General. Traducido de Eugenia Olson Jiménez. México D.F.: McGraw- Hill, 2000, p. 243. ISBN 970-10-0025-0

Como lo menciona Bornita y Paz²⁰ Existen diferentes sistemas de gestión Humana en las empresas y estos sistemas son los que se encargan de administrar el desempeño de los empleados y su principal finalidad es evaluar la mejora de todas las relaciones que se manejan personalmente entre los directivos y los diferentes colaboradores de las empresas en sus diferentes áreas para que apartir de esos resultados garantizar diferentes soluciones para la eficiencia y el máximo desarrollo de los talento humano.

El departamento de Gestión Humana consta de diferentes funciones en distintas áreas, podemos destacar:

6.1.1 Función Económica. Esta área el gestor humano se encarga de tener todas las relaciones de los salarios, nomina, incentivos de los empleados que están vinculados a la empresa. El encargado de esta área debe contar con las habilidades administrativas para cumplir con el perfil.

6.1.2 Función Dinámica. Los gestores encargados en esta área tienen como tarea la contratación, selección, adaptación del personal que va a ingresar a la empresa. A partir de esta función el encargado debe tener la habilidad de elegir y contratar al personal idóneo para el trabajo que se requiera. Para ello el representante se debe basar en diferentes procesos como las entrevistas, pruebas, análisis de la hoja de vida y diferentes aspectos que se deben tener en cuenta para tomar una decisión adecuada.

6.1.3 Función Formativa. En esta función el encargado a esta área se encarga mejorar y analizar toda la parte de capacitación y desarrollo del personal. Para ello el representante de esta área debe estar en constante retroalimentación del desempeño de cada personal en sus diferentes áreas y crear diferentes soluciones a los distintos problemas que se les presentan con diferentes metodologías de capacitación y procesos que lleven a la mejora del problema.

6.1.4 Función Normativa. Dentro de esta función el encargado se delega al cumplimiento de las normas, reglamentos y políticas que tiene cada organización atreves de diferentes técnicas estratégicas.

²⁰ BERNITA, Stefany y PAZ, Vilchez. Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Maestro en Gestión en Salud. Universidad Norberto Wiener. Facultad de administración. Lima 2018. p.27. [Consultado el 7 de mayo 2020] Archivo pdf. Disponible: <https://cutt.ly/spdYdH5>

De acuerdo con Chiaveneto²¹ existen diferentes tipos de procesos y subprocesos al momento de hacer la selección de persona, en el siguiente cuadro vamos a explicar su pertenencia y como se conforman cada uno en sus respectivas áreas.

Cuadro 1. Procesos y subprocesos de la selección de personal

Admisión de Personas	Aplicación de Personas	Compensación de Personas	Desarrollo de Personas	Mantenimiento de Personas	Monitoreo de Personas
*Reclutamiento	*Diseño de cargos	*Remuneración	*Entretenimiento	*Disciplina	*Bases de datos
*Selección	*Evaluación del desempeño	*Beneficios y servicios	*Programa de cambio	*Seguridad y salud en el trabajo	*Sistemas de Información general
*Orientación			*Comunicación	*Calidad de vida	
*Contratación				*Bienestar laboral	
				*Relaciones con los sindicatos	

Fuente: Autoría propia con base en la revisión bibliográfica de autores.

Por lo visto anteriormente y para tener una mejor comprensión de lo que quiere decir cada proceso y subproceso que conforma la selección de personal, se dará a explicar en el siguiente numeral detalladamente la definición de cada termino y la importancia que tiene la aplicación en cada proceso.

6.2 PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

6.2.1 Reclutamiento. Según Cancinos²² El reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo; Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. Además de ello, el proceso de reclutamiento es la fase para incentivar al personal que se interese por los empleos de la empresa.

Siendo este el primer contacto que se tienen con el personal de la empresa y los interesados en la misma, y tiene como objetivo recolectar la mayor cantidad de

²¹ CHIAVENATO. Op. Cit., p. 100.

²² CANCINOS KESTLER, A. María. Selección de personal y desempeño laboral. [Repertorio digital]. Trabajo de grado. Maestro Psicología industrial. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Guatemala. Agosto 2015. p14. [Consultado el 9 de mayo 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

información de individuos que cumplan con cierto perfil, para futuras contrataciones, en la que se requiera en un determinado tiempo.

6.2.2 Selección de Personal. La selección de personal es un proceso que tiene varios puntos de vista y definiciones de acuerdo al autor, para empresas de reclutamiento como MANPOWER PROFESSIONAL, La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. Conoce por qué el reclutamiento de personal es importante para encontrar a los candidatos perfectos, siendo este un proceso que permite identificar a candidatos potenciales.

La selección de personal se inicia con el lanzamiento de la convocatoria donde se anuncia el o los puestos de trabajo disponibles. A partir de esto se reciben los CV de los candidatos.

Para autores como Verttice²³ expone desde la mirada teórica que el proceso de selección de personal es enfrentarse a la toma de decisiones cruciales para una empresa, dado su importancia no debe dejarse a la elección de libre albedrío, sino que debe formar parte de una política y lineamientos establecidos de la propia empresa.

Diariamente, las empresas demandan perfiles laborales cada día más específicos, pero a la vez flexibles, en la búsqueda de individuos capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado de trabajo. Volviéndose fundamental en este proceso, saber seleccionar al personal más adecuado que cumplan con los perfiles establecidos por la empresa con conocimientos en lo que va a desarrollar desde la parte teórica y práctica.

Según ²⁴Cacinos El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

²³ VERTTICE, S. L. Recursos Humano: Selección de personal. 2. ed. Traducido por Aenor. España.: Vértice, 2007. p.36 ISBN: 978-84-92598-65-6

²⁴ CACINOS KESTLER Op. Cit., p.20

6.2.3 Optimización de Selección de Personal. Como bien afirma Castilla²⁵ cuando se genero el desarrollo de la tecnología en las organizaciones utilizando herramientas mas eficientes a la hora de realizar una actividad interna de la empresa, las herramientas tecnológicas como el manejo online y la revolución de la comunicación tomaron apogeo a la hora de hacer el proceso de selección de personal haciendo útiles una serie de procesos óptimos con herramientas optimas para el desarrollo del reclutamiento.

Por consiguiente, tomar las mejores decisiones a la hora de una incorporación de personal a un cargo a partir de estas herramientas que nos ofrece la evolución tecnológica podemos destacar diferentes maneras optimas como:

Cuadro 2. Herramientas tecnológicas para el proceso de selección de personal

Reclutamiento	Blogs, foros en línea. Correos Electrónicos. Redes sociales como (Facebook, LinkedIn etc....)
Selección	Programas especializados en el tema. Test virtuales especializados en el tema.
Inducción	Videos de inducción. Herramientas virtuales de inducción.
Contratación	Sistema de información de elaboración de contratos. Citación virtual.

Fuente: Autoría propia con base en la revisión bibliográfica de autores.

De acuerdo con lo visto en el cuadro 2. podemos ver las diferentes herramientas que la tecnología nos ofrece y las areas por las cuales pueden verse beneficiadas, por tal razon para tener mas amplio nustrro conocimiento vamos a explicar las ventajas de trabajar con estos intrumentos a continuacion.

6.2.3.1 Trabajar el posicionamiento de las redes. Esta metodología busca publicar ofertas de trabajo en portales de empleo en redes con el fin de que la persona interesada al cargo pueda aspirar de manera mas fácil y sin mayor dificultad a la hora de hacer tramites.

²⁵ CANALCEO. Un buen líder saca lo mejor de sus equipos. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO- Sec. Publicaciones. marzo, 2020. [Consultado 9 de mayo 2020]. Disponible en: <https://canalceo.com/consuelo-castilla-un-buen-lider-saca-lo-mejor-de-sus-equipos/>

6.2.3.2 Digitalizar la experiencia del candidato. Es indispensable la digitalización de todas las etapas del proceso de contratación y así podamos abordar a los candidatos con herramientas que este en desarrollo de la tecnología como el envío de correos electrónicos con herramientas de gestión de candidatura aplicaciones móviles como Kudoz para difundir las ofertas y tener facilidad de entrar en el mundo de las video entrevistas.

Apartir de estas propuestas planteadas es preciso no solo para los aspirantes al cargo sino para nosotros como administradores de Talento humano ya que estos procesos tienen sus puntos fuertes y otros que se necesitan de mejora, es decir, cuando un postulante en algún caso no llegase a finalizar todo el proceso de selección y se en algún dado caso hizo el abandono voluntariamente debemos como gerentes hacer un análisis del porque hemos fallado a la hora de hacer el reclutamiento del candidato y destacar que herramienta si es efectiva y que no.

6.2.4 Desempeño Laboral. Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo y nos ofrece una herramienta para evaluar a los individuos que trabajan dentro de una organización, aquí se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros.

A continuación, se presenta un ejemplo, de como puede ser un formato de medición de desempeño en las organizaciones.

Cuadro 3. Ejemplo de Proceso de Medición de desempeño del personal

Auditoría Proceso de Medición del Desempeño	SÍ	NO	OBSERVACIONES
¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?			
¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?			
¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?			
¿La medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?			
¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos?			

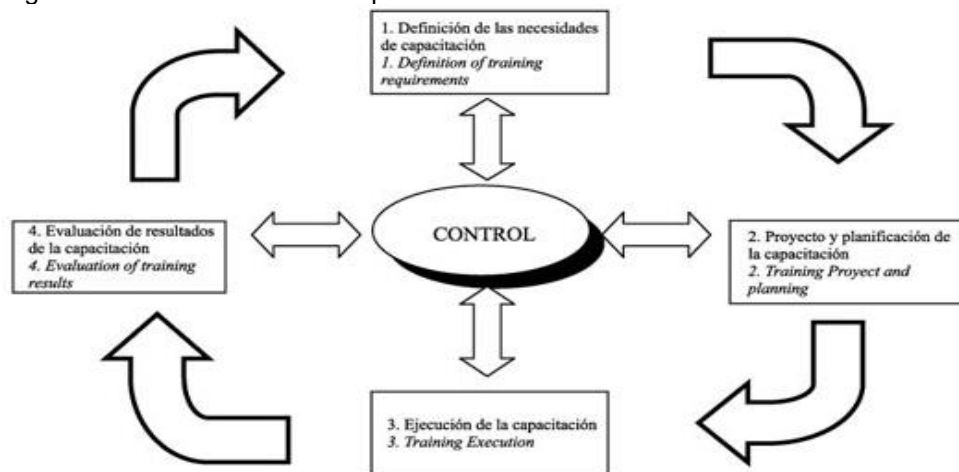
Fuente: ASCOLFA. Asociación Colombiana de facultad de administración. [Sitio web]. Bogotá. D.C. CO. Sec. Publicaciones. s.f. [Consultado 5, mayo, 2020]. Disponible en: http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf

Según Cancinos²⁶ La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, es una manera de conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores dentro de su área de trabajo, este es un proceso de supervisión, como también es un proceso de auto evaluación, lo que se pretende es que el sistema de Talento Humano se fortalezca por medio de estas técnicas.

6.2.5 Capacitación de Personal y Desarrollo. Según Rojas y Vilchez²⁷ La Capacitación y Desarrollo del talento humano se encuentran en todas las empresas y entidades públicas como privadas cada día tienen mayor importancia al formar parte de la gestión integrada del capital humano, el propósito de esta herramienta es poner en las manos del capacitador un instrumento de trabajo con el objetivo de revitalizar con nuevas proyecciones la preparación de las personas para lograr la calidad del desempeño de cada trabajador.

Para entrar mas en detalle y poder entender mejor los procesos que se hacen al momento de hacer una captación de personal, explicaremos con mas detalles los ciclos de control de capacitación en la siguiente Figura 2:

Figura 2. Ciclo de control de capacitación



Fuente: SCIELO. Scientific electronic library online. [Sitio web]. Bogotá. D.C. CH. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 06, mayo, 2020]. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732009000300006#f1

Una vez visto la figura 2 y haber leído sus respectivos pasos, se dará a exponer a continuación una breve explicación de cada termino:

²⁶ CACINOS KESTLER Op. Cit. p.34

²⁷ BERNITA, Stefany y PAZ, Vilchez Op. Cit. p.27.

6.2.6 Definición de las necesidades de capacitación. Para poder hacer un proceso adecuado primero que todo debemos definir las necesidades por las cuales se debe hacer la capacitación en el área correspondiente de la organización, es decir, tenemos que descubrir cuales son los puntos débiles que tiene cada área y analizar las diferentes metodologías que se pueden aplicar según su estado actual

El primer paso para llevar a cabo una capacitación adecuada es preguntarnos a que resultados queremos obtener en un área específica y que podemos aplicar para la mejora de esta, ya que cada programa que maneja cada organización tiene un objetivo y un resultado deseado, es importante tomar en cuenta que para la aplicación de metodologías, o procesos de capacitación tenemos que tener en cuenta que cada objetivo tiene diferentes formas o maneras de realizar y que puede de manera directa afectar a una determinada área, empleado o incluso a toda la organización si se llegara a modificar o hacer un cambio de alguna u otra forma en algo. Una vez que ya realizamos el respectivo análisis de necesidades de capacitación apartir de los objetivos y los resultados a los que se quieren llegar procedemos al siguiente paso.

6.2.7 Proyecto y planificación de la capacitación. Una vez conseguida las necesidades de la capacitación procedemos a la planeación del proyecto, se elaboran diferentes actividades, talleres a través de proyectos de aprendizaje para llegar a un fortalecimiento de las competencias laborales a las cuales se quieren llegar.

En tal sentido la buena interpretación de los objetivos del plan de capacitación nos da a tener en cuenta la información obtenida sobre todas las necesidades que tienen las organizaciones y empleados, es decir cada objetivos que se plantea debe ser desafiador, medibles, alcanzables para que ya después de haber realizado el plan de capacitación se puedan evaluar.

Según Ríos²⁸ Considera que el diseño de un proyecto de capacitación debe contener cuatro aspectos importantes: Definir los objetivos de la capacitación, definir los objetivos finales y específicos, crear el deseo y motivación que tiene cada persona.

- Definición de los objetivos: Se entiende por los resultados que se quieren tener en la capacitación del área.
- Objetivos finales y específicos: En los objetivos finales nos indica la conducta que deberá tener la persona al finalizar la capacitación, en los objetivos específicos se van elaborando a medida que se esta haciendo el desarrollo del plan.

²⁸ RIOS NOUVEAU, Rodrigo. Manual de capacitación efectiva. 2. ed. Traducido por Rodrigo Ríos Nouveau. Chile.: Emprenden, 2010. p.19.

- Crear deseo y motivación que tiene cada persona: Las personas en este punto deben estar conscientes de la necesidad de adquirir conocimiento y habilidades que puedan ayudar crecer como persona y como trabajador.

6.2.8 Ejecución de la capacitación. En lo esencial una vez hayamos adecuado el plan de capacitación, tengamos seleccionado los trabajadores que van a recibir la capacitación y el valor de la capacitación, procedemos a anunciar el plan de capacitación al personal seleccionado y hacemos su respectiva ejecución para así llegar al desarrollo de la empresas e incrementar las aptitudes y conocimientos del trabajador con el propósito de preparar al nuevo personal para ser más eficientes en la unidad de trabajo específico donde se desarrollarán.

6.2.9 Evaluación de los resultados de la capacitación. En este punto se evaluarán los resultados del plan de capacitación, se analizarán las ventajas y desventajas del mismo, se contemplarán los diferentes resultados arrojados en los estudios y se llegara a una conclusión del cual se pueda determinar si funciona o no.

Un estudio de caso, nos cita a la empresa editora “Personnel Journal”, la cual gasto aproximadamente 5,300 millones de dólares en la capacitación y desarrollo de personal, y tuvo un 38 % de aumento de ganancia referente a dos años anteriores, Los gerentes de la empresa expresaron que la razón fundamental de realizar la inversión en las capacitaciones a los nuevos empleados fue darles mayores conocimientos, actitudes y habilidades para desempeñarse de mejor manera en su énfasis laborales y personales

En conclusión, para el autor Silíceo²⁹ explica de manera conceptual que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio hacia los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, tanto como el que la brinda de como la recibe.

6.3 MODELOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Sin duda alguna el proceso de selección de personal parte de la necesidad de una vacante y que para la contratación inicia a partir de un buen reclutamiento, ahora bien, el proceso de selección en algunas empresas pasa por imprevisto ya que no cuentan con las personas especializadas para realizar cierta actividad generando, así como resultado el ingreso de personas no idóneas para poder cubrir la vacante.

²⁹ SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal: La capacitación y la empresa. 4. Ed. Traducido por CANIEM. México D.F, LIMUSA S.A 2004. p. 24. ISBN: 968-18-6386-0

Según Padilla y Fernández ³⁰ Cuando las organizaciones no tienen bien establecido todos los procesos como la selección del personal, los perfiles de la vacante, los análisis de puesto entre otros dan resultados negativos a las empresas generando así gastos, disminución en la productividad y de mas problemas de este modo la gestión de talento humano, al igual que la gestión de las organizaciones en su conjunto ha ido cambiando con el tiempo para ir respondiendo a los retos que se han planteado en cada momento a las organizaciones.

Como lo menciona Fernández³¹ son los cambios que se han producido en el entorno en el que se encuentran inmersas, los que han exigido sistemas de gestión cada vez más avanzados en general. Por tal razón la selección del personal es un proceso muy importante que se pueden realizar mediante diferentes técnicas efectivas con políticas consecuentes a la dirección estratégica que tiene cada organización y así llegar al objetivo que es encontrar el candidato idóneo que mejor este preparado y que cuente con las características necesarias para su puesto de trabajo.

La importancia de crear modelos de selección de personal ha sido trascendencia para los que se desempeñan en esta área ya que a medida que se están tomando diferentes modelos y bases van perfeccionando la manera por la cual pueden llegar a tener un mejor reclutamiento del personal, un claro ejemplo de este desarrollo es en la revolución industrial pues la selección de personal se encargaba el supervisor quien solamente observaba superficialmente las características de las personas de manera subjetiva e intuitiva, hoy en día la selección de personal tienden a ser mas objetivas y menos subjetivas a partir de diferentes prototipos que los mismos encargados de esta área han presentado en su autoría por su experiencia. Por tal motivo en este proyecto resaltaremos los modelos mas trascendentales he importantes que han tomado diferentes empresas y que han tenido muy buenos resultados.

6.3.1 La entrevista de selección de personal. Los autores Moscoso y Salgado³² realizaron una investigación para determinar un método óptimo de selección, con

³⁰ FERNANDEZ, Maydel. PADILLA Maydee. Modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. En: Revista Wimblu. Escuela de psicología. [Wimblu]. Costa Rica. Octubre. Vol 1. 2014. p. 23 ISSN: 1659-2107 Consultado el día [27, Mayo 2020]. Archivo Pdf. Disponible en: [file:///Users/SebastianCharry/Downloads/Dialnet-PerfilPorCompetenciasLaboralesYModeloDeSeleccionDe-5156676%20\(1\).pdf](file:///Users/SebastianCharry/Downloads/Dialnet-PerfilPorCompetenciasLaboralesYModeloDeSeleccionDe-5156676%20(1).pdf)

³¹ *Ibíd.*, p. 30.

³² MOSCOSO, Silvia y SALGADO, Jesús F. Selección de personal en la empresa y las administraciones publicas de la Visión tradicional a la visión estratégica. En: Sección monográfica. Universidad de Santiago de Compostela. [Papeles del psicólogo] España. s.f. Vol.29 Nro. 1. 2008. p19. [Consultado el día 15 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>

cierta cantidad de individuos, encontrando que las variables de evaluación eran muy similares en diferentes países.

Las variables consideradas para definir el modelo fueron:

- **Entrevista:**

Es un procedimiento que designa un semejante con el fin de hacer una sucesión de preguntas e intercambio de ideas apartir de una conversación formal, el objetivo de cada entrevista es conocer cierta información ya sea subjetivo o objetivo de la persona.

Existe diferentes tipos de entrevistas y se aplican según el modelo, el procedimiento, los contribuyentes y según el contenido.

- **Entrevista según el procedimiento:**

Este tipo de entrevista se divide en diferentes agrupaciones, las entrevistas estructuradas, entrevistas no estructuradas y las entrevistas mixtas.

- **Entrevistas estructuradas:**

Son una modo en el que el entrevistador le hace una serie de preguntas elaboradas anteriormente a todos los entrevistados presentes con el fin de crear una serie de ideas apartir del resultado de cada entrevista y llegar a una conclusión cercana a la ya elaborada.

- **La entrevista no estructuradas:**

Son lo contrario a la entrevista estructurada ya que esta entrevista se realiza preguntas al entrevistado sin un orden preestablecido y llevándolo a la espontaneidad.

- **Las entrevistas mixtas:**

es la combinación de las dos mencionadas anteriormente, es decir, utiliza las dos estructuras alternando preguntas ya elaboradas con las preguntas espontaneas.

6.3.2 Entrevista según la cantidad de participantes presentes en una entrevista, se pueden clasificar en:

- Las entrevistas individuales: Se caracterizan por participar un solo entrevistado.
- Las entrevistas grupales: Se caracterizan por participar dos o mas entrevistados.
- Las entrevistas de panel: Esta entrevista es similar a las entrevistas grupales, pero se caracterizan porque existen mas entrevistadores entrevistando a un candidato.

6.3.3 Entrevista según el tipo. Las entrevistas también se pueden catalogar según la forma en la que se quiera comunicar con el entrevistador y se destacan por no ser presenciales y no verbales estas son la entrevista cara a cara, entrevista telefónica, entrevista online o por correo electrónico.

- **Curriculum:**

El curriculum es la evidencia física que demuestra las experiencias laborales, académicas y los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida. Este instrumento es un requisito indispensable a la hora de poder solicitar un trabajo.

- **La Integridad**

Los autores Moscoso y Salgado³³ consideraron este valor muy importante a la hora de hacer un modelo optimo para la selección de personal ya que apartir de este podemos referirnos a un sujeto si tiene control emocional, es honesto, educado, leal y con los valores necesarios para cumplir con el cargo requerido.

- **La grafología**

Apartir de la grafología podemos identificar las características psicológicas que poseen las personas a través de la forma de escribir.

³³ MOSCOSO, Silvia y SALGADO, Jesús F. Op. cit., p, 20-22

Según Pena³⁴ los resultados muestran pocas similitudes con los datos encontrado por Steiner y Gilliland, 1996, citados por Wilk y Cappelli, 2003, en Francia y Estados Unidos. Lievens y Anderson, 2002, citados por Wilk y Cappelli, 2003, discuten, investigan y desarrollan modelos de selección del personal utilizando la información ya existente sobre este concepto, los procedimientos de la selección de las organizaciones; la tendencia de escasez de personal obrero; las Implicaciones de la tecnología de información en selección del personal, las percepciones de los solicitantes de los métodos de la selección

Para el año 2010, los autores Anderson, Salgado y Hulsheger³⁵ quisieron innovar en la investigación, y acudieron a realizar una prueba de 3000 empleados, para determinar la eficiencia del modelo de selección y en base a las variables mencionadas anteriormente cual eran los puntos clave para la toma de decisión final, en ello encontraron que los parámetros que mayor peso tenía para definir qué individuo cumplía con los perfiles de las vacantes, eran:

- Determinación de las habilidades de los solicitantes
- El desempeño académico
- las pruebas de conocimiento

por lo tanto, concluyeron que cada organización realiza una mutación de un modelo de selección de personal y lo adaptan a sus necesidades.

6.4 MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

6.4.1. Modelo Chiavenato. Según Chiavenato³⁶ La admisión de personas se puede separar en dos métodos: el método tradicional y el enfoque moderno.

El método tradicional: Es la metodología habitual usada por la gestión del talento humano se enfoca en la vacante sin importar diferentes aspectos importantes para el cargo, es decir, sin un previo análisis de la probabilidad del candidato a cumplir con los estándares mínimos para la ocupación del cargo, ignorando así satisfacer

³⁴ PEÑA, S. Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. En: Innovaciones de negocios. Universidad Rigiomontana. [UANL] Mexico. n.f. Vol1. P.132. ISSN: 1665-9627. [Consultado 17 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://core.ac.uk/reader/84812846>

³⁵ ANDERSON, Neil, SALGADO, Jesus y HULSHEGER, Ute R. Applicant reactions in selection: Comprehensive Meta- Analysis into reaction generalization versus situational specificity. En International Journal of selection and Assessment, Universidad de Santiago de Compostela. [ResearchGate]. España. Septiembre. Vol. 18. Nro.3. 2010. p.294. [Consultado día 30 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/upftA6x>

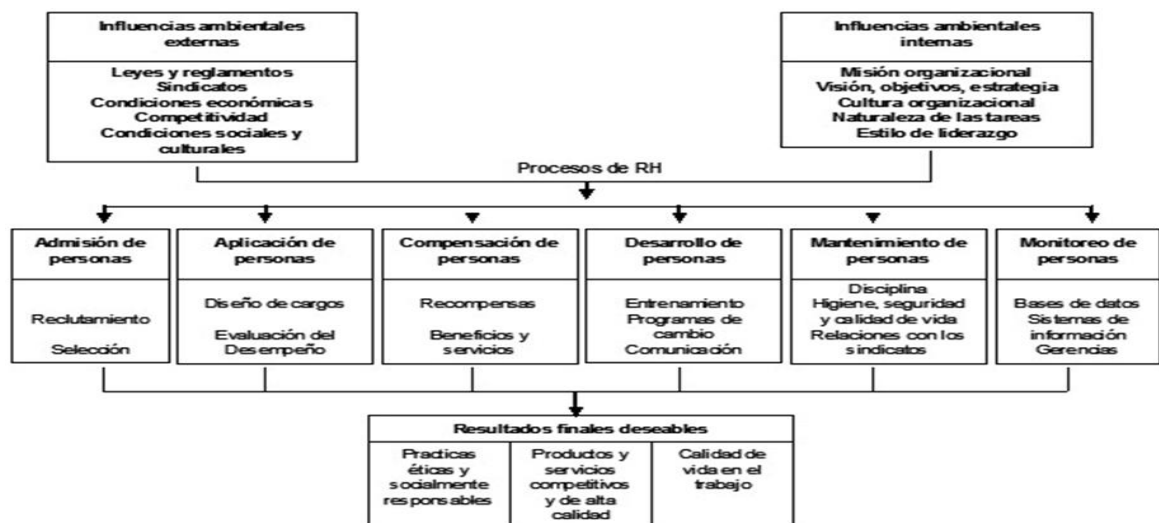
³⁶ CHIAVENATO. Op. Cit., p.47.

las necesidades de la empresa y creando diferentes falencias a largo plazo en la producción de las organizaciones.

Enfoque moderno: Este modelo va enfocado a hacer una verdadera gestión del talento humano a la hora de ocupar una vacante, en este enfoque se centra de manera estratégica lo que se busca, es decir, de manera estratégica se cumple las necesidades de las empresas analizando cada aspecto del candidato para ocupar la vacante. Apartir de este modelo las empresas tienen el respaldo o la garantía para el cumplimiento del cargo generando así cambios positivos.

Chiavenato³⁷ hace énfasis de considerar al personal humano de una empresa como una sola que plantea la elemental concepción de su multidimensionalidad y multivariabilidad de su esencia. De igual forma en este modelo Chiavenato plantea que le administración de talento humano debe estar conformada por seis procesos independientes de los cuales son:

Figura 3. Proceso de la Gestión del Talento humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Revisión técnica por Martha Guzmán. México D.F.; McGraw-Hill, 2000. ISBN 978-85-352-2512-9.

Después de ver en detalle cada proceso que este modelo nos propone, entraremos a explicar a continuación cada uno de ellos:

6.4.1.1. Admisión de personas. Es el primer proceso que se debe realizar en la gestión del talento humano y esta relacionado directamente con el reclutamiento y selección. El proceso de admisión de personas se conforma por la selección y el

³⁷ CHIAVENATO. Op. Cit., p. 130.

reclutamiento de personal Chiavenato³⁸ Expone que la selección puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

Así mismo el proceso de reclutamiento es un proceso de búsqueda y localización de aspirantes a un cargo de trabajo y que está potencialmente capacitado para cumplir con los estándares de una vacante. La importancia de un buen reclutamiento depende del proceso que se ha realizado al momento de elegir un candidato y para llegar a cumplir con esto debemos atraer personas con niveles de cualificación requeridos para el puesto a través de redes de comunicación de la zona, costo de campañas de reclutamiento y demás herramientas estratégicas que puedan llamar la atención de los diferentes interesados.

6.4.1.2. Aplicación de personas. En esta segunda etapa de la gestión del talento humano se encarga tanto como de diseñar las actividades de las vacantes que las empresas necesitan como de orientar y acompañar su desempeño. Los diseños de los cargos contienen todas las especificaciones que un cargo requiere, es decir, todo lo relacionado a las obligaciones del trabajador, el salario, la ubicación y los beneficios de cada cargo que pueden traer a la organización.

Acerca de la orientación y la evaluación del desempeño Chiavenato³⁹ Nos explica que la evaluación del desempeño es el que nos indica cuantitativa y cualitativamente el grado de eficiencia con el que las personas hacen un trabajo o una tarea y que van ligada a los resultados de las actividades realizadas, el comportamiento de las personas y las características en general. La evaluación de desempeño es una herramienta de suma importancia en el área de talento humano ya facilita a la toma de decisiones inmediatas y no generar problemas a largo plazo en las organizaciones.

6.4.1.3. Compensación de Personas. La compensación de personas es una manera por el cual se incentiva, satisface las necesidades de los empleados dando remuneraciones, beneficios sociales por la buena realización de su labor.

Este proceso es una herramienta que nos ayuda a intervenir en el comportamiento de las personas logrando fortalecer la motivación y la actividad realizada por el trabajador ya que a partir de estos incentivos y por ser algo extra genera al trabajador mayor responsabilidad y satisfacción a la hora de recibirlo.

³⁸ *Ibíd.*, p.148

³⁹ *Ibíd.*, p.101

6.4.1.4. Desarrollo de Personas. Desarrolla las prácticas, las preparaciones y los planes de desarrollo de personal. Apartir de la base de datos del sistema de información del talento humano y la auditoria.

El propósito del desarrollo de personas se define como el mejoramiento de su rendimiento a partir de adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes que ayuden a corregir sus conductas y comportamientos para que le permita ser mas eficientes a la hora de hacer su trabajo.

6.4.1.5. Mantenimiento de Personas. Se encuentra conformado por los técnicas de ayuda al personal, control de personal, seguridad en el trabajo y de más que beneficien al trabajador. En este proceso los dirigentes deben introducir diferentes condiciones laborales satisfactorias que ayuden al mejoramiento de las actividades como lo es la seguridad del trabajador, el encargado de este proceso debe velar por la seguridad y salud del trabajador creando diferentes monitoreos en las diferentes áreas y así generar esa confianza con el trabajador cumpliendo cada medida y gestión de seguridad.

Este proceso de mantenimiento de personal es de suma importancias ya que aquí podemos definir la permanencia de las personas en cada empresa y lo mas importante la motivación que tienen hacia el trabajo creando así alternativas para que las empresas pueden partir y desarrollar diferentes soluciones a la hora de presentar algún problema con un empleado.

6.4.1.6. Monitoreo de Personas. Dado a lo explicado anteriormente proseguimos al ultimo proceso que nos habla del monitoreo de personas, esto se refiere al seguimiento, acompañamiento y también a la orientación de los trabajadores en sus determinadas tareas con el fin de garantizar el alcance de los objetivos.

El monitoreo de las personas se enfoca principalmente en el uso adecuado de sistemas de información, es decir, que la fuente de información donde se almacenan los datos del personal, los salarios, remuneraciones y metodologías de mejoramiento estén de manera adecuada para el manejo y puedan ser de gran utilidad a la hora de crear diferentes alternativas a la hora de intervenir en algo o alguien.

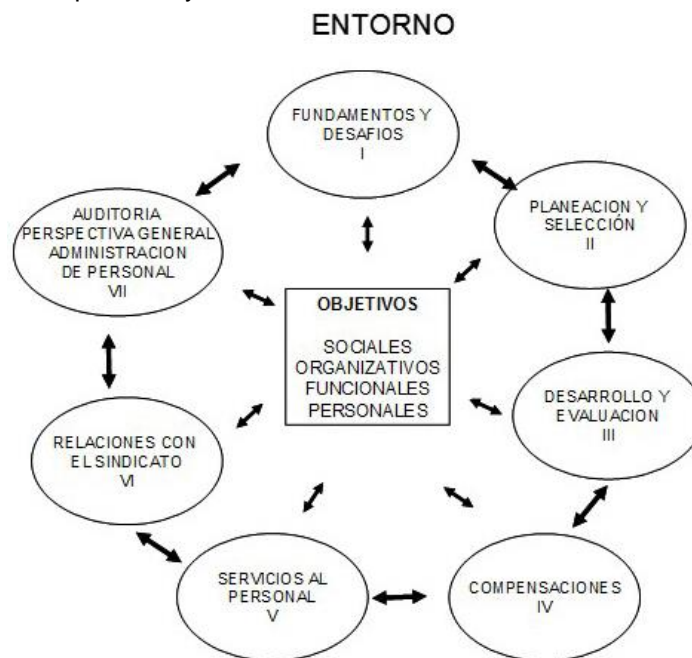
A partir de estos procesos de los cuales este modelo nos plantea, la administración de talento humano los aplica dependiendo de la situación que se presente ya que son enormemente variables, es decir, dependen de diferentes factores ya sean organizacionales, ambientales, humanas, etc. Y el hecho que solo un subsistema cambie no quiere decir que los otros también.

6.5.2 Modelo de Werther JR. El modelo de Werther consta de proceso de una serie de pasos que deben seguirse para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, ya que se deberá de identificar al candidato que mejor se adecue a las

especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa. Este proceso inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum, es importante mencionar que sin antecedentes de los candidatos no puede empezarse el proceso de selección, los pasos del proceso de selección de personal según Werther Jr., 2003, son 8.

Para Pena ⁴⁰ Es importante mencionar que Werther, es partidario de las entrevistas, aún y se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato. Por lo tanto, expondremos los diferentes objetivos del direccionamiento del personal y del área de talento humano, a continuación, en la Figura 4:

Figura 4. Dirección de personal y Talento Humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Traducido por Pilar Mascaro y Maria del Carmen. Mexico D.F.: Mc Graw-Hill. ISBN 970-10-6104-7

Para comprender mejor lo que el modelo de Werther quiere decir, se dará a explicar a continuación una breve definición de cada termino que lo compone.

6.4.2.1. Fundamentos y desafíos. Se entiende como el propósito de alcanzar el mayor punto de eficiencia y eficacia en cada aérea de las organizaciones a través de diferentes metodologías, técnicas y evaluaciones que ayuden al mejoramiento de esta y que además de esto se debe respetar la base de los principios básicos que cada empresas tiene para el desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos.

⁴⁰ PEÑA. Op. Cit., p, 121-144

6.4.2.2. Planeación y selección. Describe el desarrollo del cual se va a llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal a partir de diferentes factores como: la necesidad y el alcance de la vacante, los requerimientos para el puesto y beneficio que trae a la empresa. Para que desde aquí directamente el representante de esta área implemente diferentes estudios y análisis de cada caso para crear un plan de desarrollo y pueda ser aplicado en diferentes asuntos.

6.4.2.3. Desarrollo y evaluación. Una vez ya hecho los desafíos y el plan de desarrollo, los empleados integrados a la empresa después de un tiempo se enfrentarán a diferentes procedimientos de orientación y capacitación para el desarrollo de su labor y que a partir de ellas los gerentes y especialistas identifiquen los aspectos que hay que corregir para así tomar diferentes alternativas en el desarrollo del personal.

6.4.2.4 Compensaciones y servicios al personal. Según Werther el empleado debe recibir diferentes compensaciones y servicios que sean justos de acuerdo a la labor que este realizando, para que a partir de estas los empleados de las organizaciones obtengan permanencia, motivación en los trabajadores y una mayor fuerza laboral en las diferentes áreas. Para Werther le es importante resaltar que el área de talento humano no solo debe administrar el área si no que debe garantizar también un ambiente seguro y motivacional para cada uno de los empleados.

6.4.2.5 Relaciones con el sindicato. Se entiende como mantener una relación integral entre los diferentes dirigentes de la organización y los diferentes representantes sindicales a partir de la confianza, la equidad, el respeto y la integridad de cada uno de los trabajadores. Esta relación busca satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de sus empleados.

6.4.2.6 Auditoria y Administración de personal. En este punto la administración de personal es cubierta por la auditoria cumpliendo un papel muy valioso ya que a partir de esta se realizan habitualmente evaluaciones de desarrollo de cada área administrativa, generando información valida para crear modelos a futuro y así anticipar los problemas provenientes del personal.

Este modelo nos muestra una manera práctica pues nos da a entender la relación de todos los elementos que tiene el sistema del talento humano y que están afines con los objetivos que se pueden adquirir y es un claro ejemplo de la similitud que tiene un sistema y una organización ya que las dos dependen de distintas funciones que se relacionan e interactúan entre si y de los cuales tienen limites claro.

6.4.3 Modelo de Gómez Mejía. Según los autores Gómez y Cardy⁴¹ El modelo Gómez Mejía, tiende hacer un modelo más sofisticado y utilizado con mayor frecuencia en las empresas, dado que realiza la evaluación de los postulantes al mismo tiempo, de manera metódica afirmando que el modelo resuelta ser más eficiente y eficaz, este tipo de selección consta de una serie de pasos iniciando con una exhaustiva revisión de cada una de las estepas con el fin de la mejor elección del candidato.

Según los pasos a seguir que Gómez Mejía propone nos indican que podemos identificar a uno o mas candidatos apartir de una serie de procesos certificados sin dar importancia al tiempo que este lleve, estos son:

6.4.3.1 Simplificacion del trabajo. Este paso incentiva a tratar de tener mas eficiencia a la hora de hacer trabajos simples.

6.4.3.2 Ampliacion de puestos de trabajo. Implementar nuevas actividades en ciertas areas de trabajo que promuevan la necesidad del personal.

6.4.3.3 Rotacion de puestos de trabajo. Efectuar nuevas maneras de simplificacion para asi aumentar mejor la eficiencia.

6.4.3.4 Incentivos al puesto de trabajo. Aumentar incentivos para otorgamiento del puesto de trabajo.

6.5.4 Modelo Mondy. Según los autores Mondy y Noé ⁴² Este modelo de selección de personal, es de los más utilizados, tal vez sea por lo sencillo de su implementación o porque no tiene muchos pasos, decimos que es el más usado porque los elementos que componen este modelo son los más repetitivos al momento de evaluar los modelos utilizados por las empresas, consta de 7 pasos de los cuales son:

⁴¹ GÓMEZ MEJIA, Luis R y CARDY, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo de empleados. 5.ed. Traducido de Luis Gómez y Elena Vázquez Pearson Educación. Madrid España.: Prentice hall, 2008, p. 257-339. ISBN: 9788483224021

⁴² MONDY, Wayne y NOE, Robert. Administración de recursos humanos: Modelo Mondy. 11.ed. Traducido por Jaime Gómez. Revisión Técnica María Cristina Huerta. México D.F.: Mc Graw Hill. 2009. p.196. ISBN: 978-607-32-0203-9

Figura 5. Pasos para la evaluación del candidato



Fuente: Autoría propia con base en la revisión bibliográfica de autores.

A continuación, explicaremos muy brevemente en que consiste cada paso planteado por Mondy, Según Chiavenato⁴³:

6.5.4.1. Entrevista preliminar. El fin de este paso es crear una alternativa que pueda dar la facilidad de detectar diferentes aspectos claves del aspirante que puedan llevar a una evaluación de que tanta concordancia tiene con el puesto de trabajo y así llegar a descartar a los candidatos que no cumplen los requisitos del puesto.

6.5.4.2. Revisión de solicitudes de empleos. El objetivo es estudiar el perfil profesional del candidato con el fin de analizar si el aspirante tiene una correlación con los diferentes puntos de trabajo que exige la empresa.

6.5.4.3. Pruebas de selección. Este paso determina el tipo de prueba que requiere el candidato a partir del puesto de trabajo que se necesita, existen diferentes tipos de pruebas entre estas están las pruebas cognitivas psicotécnicas entre otras. El nivel de complejidad de las diferentes pruebas depende del tipo de trabajo que solicita el aspirante y el nivel de exigencia que le quiere, estas pruebas pueden ser teóricas, practicas o simplemente analíticas.

6.5.4.4. Entrevista de empleo. Se refiere por la acción de citar al aspirante a un encuentro cara a cara con el empleador o encargado del área de selección, el fin de la entrevista es conocer mas a fondo a la persona analizando su personalidad, sus gestos y demás movimientos físicos que puedan calificar a la persona.

6.5.4.5 Verificación de antecedentes y referencias. Es el precedente análisis que se le hace al aspirante con el fin de conocer sus relaciones labores realizadas en

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., p.171.

un pasado y que al entrevistador ayudara a referenciar las diferentes experiencias tanto buenas como malas que ha adquirido el candidato en otras empresas.

6.5.4.6 Decisión de selección. Se entiende como el resultado final de las pruebas realizadas anteriormente y que a través de criterios claros se llega a un análisis de cual es el aspirante más adecuado para el cargo.

6.5.4.7 Examen físico. Una vez ya seleccionado el candidato se le aplica diferentes pruebas físicas con el fin de saber si la persona cuenta con la capacidad física para el cumplimiento de la labor y no cuente con problemas de salud que puedan afectar la vida y la integridad de la persona

Con lo explicado anteriormente pudimos entender y entrar en profundidad acerca de todos los procesos y metodologías que hay en el área del talento humano acercándonos más y haciéndonos entender la importancia que tiene cada uno de los aportes de los diferentes especialistas en el tema y creando diferentes puntos de vista y herramientas que podemos utilizar en las diferentes áreas en las cuales se quiere mejorar, logramos entender los beneficios que trae hacer una buena gestión del personal, es decir, aplicando modelos y procesos que puedan ayudar al desarrollo desde el inicio de la labor hasta el final, formando al empleador en su transición laboral ventajas que pueden traer beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el presente trabajo de grado, la metodología realizada va ser de tipo cualitativo descriptivo ya que se realizará estudios de las diferentes organizaciones y se identificará el proceso de admisión de personas, que comprende los subprocesos de reclutamiento, selección y orientación de personas el objetivo de implantar medidas que ayuden a mejorar y a optimizar los procesos utilizados, los enfoques en las entidades y las líneas de investigación.

Este estudio descriptivo se elaborará un perfil de cada una de las empresas clasificada para buscar los principales problemas que se llevan acabo en el reclutamiento del personal tales como la falta de selección adecuada del personal, falta de afinidad con el perfil entre otros asociados. La información que se necesita para esta investigación será tomada de diferentes colecciones digitales que se encuentran en la pagina web de la Universidad América como (Dial net, Ebsco, legiscomex, e-libro, virtual-pro, gestión humana, scopus entre otros.

Se tomará diferentes autores especializados como Luis Gomes- Mejias ya que nos profundiza en temas de contratación, reclutamiento, procesos y selección, Zayas Pedro, especialista en sistemas de selección y Idalberto Chiavenato especialista en procesos de incorporación y métodos mas efectivos de reclutamiento.

8. DESARROLLO DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO

8.1. SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU DEBIDO RECLUTAMIENTO

El reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar una vacante, Por lo cual el personal es de gran importancia ya que sin cada uno de ellos las empresas no pueden cumplir con sus objetivos, por tal razón la gran preocupación tanto de las grande, medianas y pequeñas empresas es poder obtener el mejor y mas capaz personal para que puedan contribuir al desarrollo y progreso de las organizaciones en todas las áreas que pertenecen.

El proceso de reclutamiento y selección de personal debe estar siempre dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se guíe a cumplir los objetivos que cada empresa. Este proceso tiene cuatro pasos elementales: análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización. Una organización está conformada por dos personas o más, que funciona con coherencia para sí alcanzar una meta o una serie de objetivos comunes. La manera en que esas personas trabajan e interactúan entre sí, determinará significativamente el éxito y productividad de la organización.⁴⁴

Actualmente la Gestión del Talento Humano establece un factor clave en los procesos gerenciales y organizacionales de las empresas y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado con el planeamiento estratégico de las mismas. Es por esto que, para el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización y se lleve a cabo un reclutamiento con exito, surge como alternativa el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias. Vargas ⁴⁵ establece que se debe hacer un modelo por el cual podamos identificar las competencias que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos ya que a partir de estos objetivos podemos crear diferentes alternativas de solución que puedan mejorar las debilidades que en ese momento la organización presenta, para que así los éxitos de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización y asi establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

⁴⁴ AKSAKAL, Erdem y ERASLAN, Ergun. Personel Selection Based on Talent Management. En: Procedia social and behavioral sciences. [Elsevier]. Turkey. s.f. Vol. 1. 2018. p.68-72. ISSN 1877-0428. [Consultado 28, mayo, 2020]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/257718612_Personel_Selection_Based_on_Talent_Management

8.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PASOS PARA UNA BUENA SELECCION DE PERSONAL

Desde la perspectiva mas general del mercado laboral al momento de hacer una contratación y selección de personal existen candidatos validos que se ajustan a cargos que las empresas necesitan pero por la falta y desarrollo que tienen las empresas al momento de hacer la selección presentan inconvenientes con los candidatos que se presentan, es por esto que la fase de reclutamiento juega un papel muy importante al momento de contratar el aspirante apropiado para la vacante, en este sentido se comprende tener una serie de pasos para la selección de personal que garantice la apropiada necesidad de cubrir una vacante y a partir de esta grafica los vamos a explicar detalladamente.

Figura 6. Pasos para llegar a una buena selección de personal



Fuente: Autoría propia con base en la revisión bibliográfica de autores.

Para el autor Salgado y Moscoso⁴⁶ Explica que la selección comienza con la necesidad de cubrir una vacante, a partir de esta necesidad se van previamente ajustando la descripción y las características del candidato para el puesto de trabajo que se requiere. Al momento de ya tener elegidas esas características se deben primero que todo hacer una decisión sobre si el aspirante al cargo va ser interno o externo. Así mismo es importante realizar las diferentes pruebas pertinentes que requiere el puesto para que apartir de los resultados tener un análisis de los aspirantes mas idóneos al cargo.

Para los autores Castaño, López y Prieto⁴⁷ mencionan que Dentro de este orden de ideas luego de tener los resultados de cada aspirante al cargo, se hace una previa recepción de documentación del aspirante para poder hacer un estudio más detallado de sus antecedentes, a partir de este análisis llegamos a la entrevista del candidato para empezar a hacer las evaluaciones psicológicas y específicas. A causa de esto debemos hacer un informe que debe incluir las características de cada uno de los candidatos evaluados, esas observaciones van a ser de suma importancia a la hora de tomar decisiones respecto al futuro puesto a desempeñar. La siguiente fase como veníamos hablando es la toma de decisiones apartir de los resultados dados por las pruebas realizadas anteriormente. Una vez ya decidido el aspirante apropiado se hace una formalización de la elección a través de un contrato, en esta fase pueden aparecer ciertas complicaciones por la aparición de compromisos entre el empleador y el empleado por condiciones no dichas anteriormente. Por tal razón es muy importante las especificaciones al inicio del proceso y dar una clara idea de todas las condiciones contractuales que presenta el trabajo. Finalmente se espera que la persona ya contratada este completamente integrada en su puesto y haya superado el periodo de integración.⁴⁸

⁴⁶ MOSCOSO, Silvia y SALGADO, Jesús F. Selección de personal en la empresa y las administraciones publicas de la Visión tradicional a la visión estratégica. En: Sección monográfica. Universidad de Santiago de Compostela. [Papeles del psicólogo] España. s.f. Vol.29 Nro. 1. 2008. p19. [Consultado el día 15 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>

⁴⁷ CASTAÑO, María; LOPEZ, Gerardo y PRIETO, Jorge. Guía Técnica y de Buenas Practicas en Reclutamiento y Selección de Personal: Etapas principales de los procesos de R&S. Traducido por María Castaño, Gerardo de la Merced. Madrid, 2011. p.14. ISBN: 978-84-87556-34-0.

⁴⁸ CASTAÑO, María; LOPEZ, Gerardo y PRIETO, Jorge. Op. cit., p.15

8.3. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS POSITIVOS DE LLEVAR A CABO UNA BUENA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Después de haber desarrollado un modelo óptimo, eficaz y capaz para el reclutamiento de personal los resultados positivos en las organizaciones se ven altamente reflejados en las evaluaciones y análisis generales pertinentes que se hacen en la empresa. Los resultados positivos podemos determinarlos a partir de diferentes aspectos.

Permitir ubicar al empleado en el puesto adecuado y en el lugar indicado, esto quiere decir que en diferentes organizaciones han visto un cambio progresivo en las diferentes áreas con las evaluaciones de desempeño y calidad después de haber aplicado una excelente selección de personal en el área correspondiente.

Contribución del empleado más eficaz en el incremento de la productividad laboral, al llevar a cabo un adecuado programa de selección donde se es claro las diferentes tareas, las diferentes actividades y esfuerzos laborales que se van a realizar, el empleado se es preparado psicológicamente a lo que se va a enfrentar y a lo que se quiere llegar, este preparamiento que surge a partir de la selección de personal a causado resultados positivos en diferentes organizaciones a la hora de evaluar el desempeño y la productividad en el trabajo.

A partir de un procedimiento de reclutamiento exitoso y tomando las pertinentes técnicas, los resultados que podemos obtener se pueden ver reflejados en el desempeño laboral, potencial de desarrollo y cualidades que cada persona va adquiriendo a medida que va ejerciendo su cargo. Generalmente los resultados tanto negativos como positivos que se pueden ver da a explicar el potencial que cada empleado tiene en el puesto asignado y como ha sido su experiencia laboral a lo largo de su trabajo. Lo más importante de estos resultados es llevar una constancia permanente en la evaluación de esta ya que las organizaciones deben evaluar siempre a los empleados de manera formal e informal para así conocer las fortalezas, debilidades y obtener una retroalimentación acerca de como se esta llevando a cabo sus actividades y como pueden mejorar su desempeño individual para la toma de decisiones.

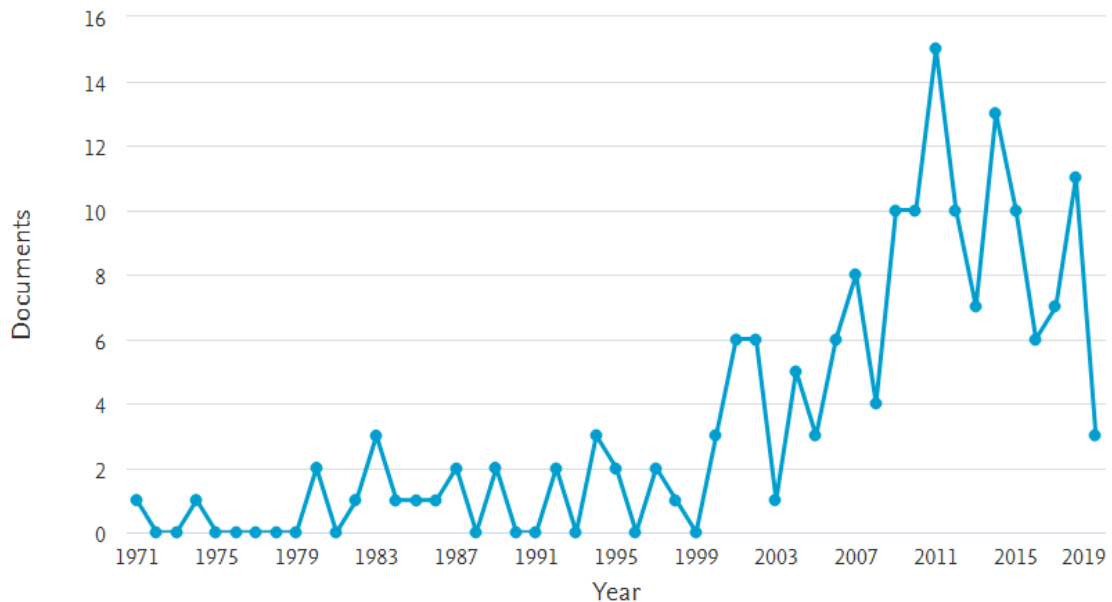
9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las referencias bibliográficas del tema tratado fueron evaluadas estadísticamente mediante la plataforma Scopus, Base de datos de citas y resúmenes más grande del mundo, que cuenta con alta calificación a nivel internacional, la cual contempla publicaciones de revistas científicas de renombre, libros y actas de congreso, e integra todas las disciplinas científicas y técnicas. Además, es una herramienta poderosa para el análisis, rastreo y visualización de investigaciones de impacto sobre los temas de interés.

Para el tema de intereses, se realizó una búsqueda de las publicaciones que se han realizado en un lapso de tiempo, observando el crecimiento de las investigaciones y la constante búsqueda de información que mejore los procesos de selección de personal en empresas

Gráfico 1. Analisis por años de documentos de investigacion acerca de selección de personal

Documents by year



Fuente: Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

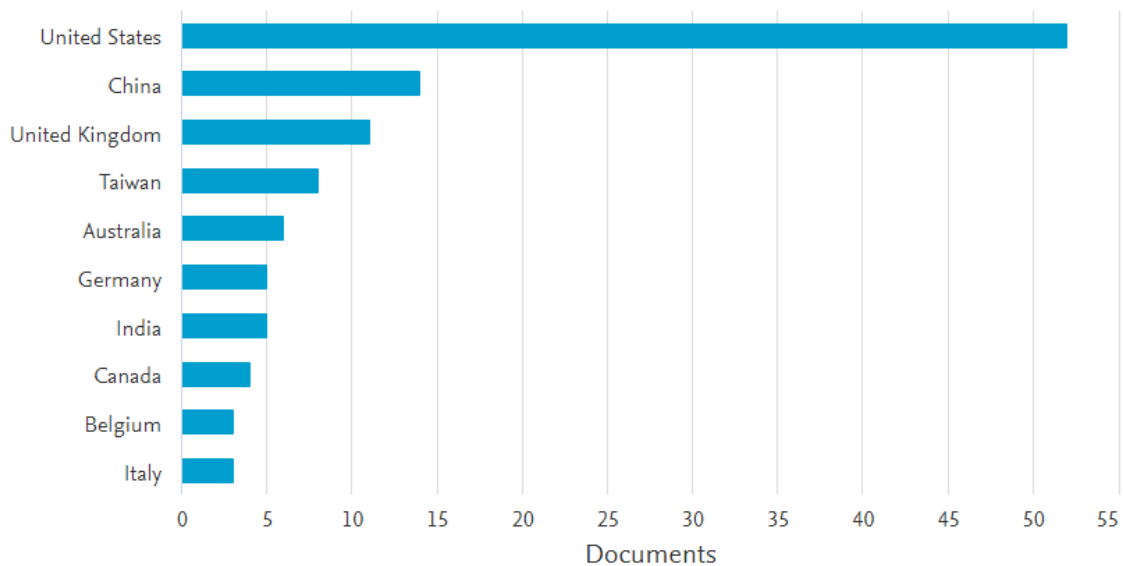
Las estadísticas de acuerdo a la línea de tiempo que corresponde a los años de 1971 a 2019, representa el incremento de publicaciones del selección de personal en empresa con innovadores modelos y variables a evaluar al momento de una óptima toma de decisiones, el incremento de investigaciones referente al tema tomo

fuerza a principios de 1990 y se ha mantenido de manera exponencial a lo largo de los años, para el 2011 se tuvo el registro con mayor interés en el tema, pasando de 3 publicaciones al año a tener aproximadamente 15 publicaciones, para el 2019 año actual se han publicado en la revista scopus 3 artículos de talento humano, basados en el estudio de nuevas variables de selección y parámetros de evaluación de individuos

Gráfico 2. Analisis de documentos de selección de personal publicados por pais o territorio

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



Fuente: Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

Estados Unidos es uno de los países más importantes del mundo, por ser centro de nuevas oportunidades laborales para millones de persona que migran a tal país, es por ello que la clasificación de personal es una de los retos que tienen muchas empresas a la hora de una buena toma de decisiones, las variables que influyen en seleccionar uno u otro individuo de acuerdo a los perfiles y capacidades que cada uno de ellos tiene.

Por lo tanto, es el país que más investigaciones y profundización sobre el tema ha implementado, las publicaciones sobre el talento humano de las empresas abarcan aproximadamente de 50 a 55 publicaciones anuales, continuando con una de las potencias mundiales como lo es China, que tiene publicaciones de información en menos escala que estados unidos.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con lo investigado anteriormente podemos concluir que cada organización trata con sistemas de diferentes modelos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo con la necesidad que cada una requiera. La importancia de la capacitación de personal en el proceso de contratación es muy importante para desarrollar esta función ya que ayudaría a escoger el personal óptimo y así el personal elegido haga de manera efectiva su trabajo. Con respecto a los modelos que se han desarrollado y estudiado a lo largo de los años, todo tienen similitudes entre ellos puesto que manejan las mismas estructuras de selección de personal, con una serie de pasos que no varían de acuerdo al tipo de empresa o país en el que se encuentre.

Es de suma importancia manejar distintos procesos de selección dependiendo de la vacante a realizar, teniendo en cuenta diferentes aspectos ya sean psicotécnicos y psicológicos. Tener en cuenta diferentes aspectos de la persona al momento de analizarlo en una vacante es de suma importancia para llevar a cabo un eficiente contratación y esto se ve muy reflejado a causa de hacer distintas evaluaciones y supervisiones del estado actual de la empresa, estos resultados se pueden notar a gran escala en las diferentes áreas y en los distintos puestos basados en la eficiencia, mejor productividad, facilidad en la integración y adaptación de los diferentes cargos.

La elaboración de diferentes alternativas para cualquier área que se quiera generar un cambio, trae beneficios de alguna u otra manera ya que a medida que el tiempo y la Tecnología va avanzando tenemos que ir desarrollando cualidades de las cuales puedan ayudar a optimizar, mejorar y generar soluciones a diferentes problemáticas que hoy en día las empresas están afrontando. Los directivos del área de Talento Humano son fundamento principal para esta transición ya que son los principales ejecutores del comienzo de la organización de un área trabajo y los que custodian el orden, la integridad de cada uno de los trabajadores que pertenecen a la empresa.

Dada la importancia que tiene la selección de personal se recomienda tal como lo sugiere los diferentes autores especializados implementar de manera inmediata diferentes actividades que orienten no solo al trabajador si no a directivos de las empresas para que de manera efectiva se pueda desarrollar el area del talento humano a partir de las herramientas tecnologicas y nuevas que nos ofrece diferentes libros y autores que han sido referenciados en este trabajo.

Ya para finalizar, es importante enfatizar que un Gerente de Talento Humano debe contar con cualidades especificas para poder realizar con éxito su labor como gerente, ya que un gerente es la imagen de la empresa y es el que cumple el rol de dar el buen visto de cada uno de sus empleadores. Por tal razón es importante que el encargado de esta área debe contar con conocimiento claro del negocio, gran desarrollo del talento, liderazgo, y vocación de servicio.

BIBLIOGRAFÍA

AKSAKAL, Orden y ERASLAN, Erguen. Personel Selection Based on Talent Management. En: Procedia social and behavioral sciences. [Elsevier]. Turkey. safe Vol. 1. 2018. p.68-72. ISSN 1877-0428. [Consultado 28, mayo, 2020]. Archivo pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/257718612_Personel_Selection_Based_on_Talent_Management

ANDERSON, Neil, SALGADO, Jesus y HULSHEGER, Ute R. Applicant reactions in selection: Comprehensive Meta- Analysis into reaction generalization versus situational specificity. En International Journal of selection and Assessment, Universidad de Santiago de Compostela. [ResearchGate]. España. Septiembre. Vol. 18. Nro.3. 2010. p.294. [Consultado día 30 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/upftA6x>

BERNITA, Stefany y PAZ, Vilchez. Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús. [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Maestro en Gestión en Salud. Universidad Norberto Wiener. Facultad de administración. Lima 2018. p.27. [Consultado el 7 de mayo 2020] Archivo pdf. Disponible: <https://cutt.ly/spdYdH5>

CASTAÑO, María; LOPEZ, Gerardo y PRIETO, Jorge. Guía Técnica y de Buenas Practicas en Reclutamiento y Selección de Personal: Etapas principales de los procesos de R&S. Traducido por María Castaño, Gerardo de la Merced. Madrid, 2011. p.14. ISBN: 978-84-87556-34-0.

CANCINOS KESTLER, A. María. Selección de personal y desempeño laboral. [Repertorio digital]. Trabajo de grado. Maestro Psicología industrial. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Guatemala. Agosto 2015. p14. [Consultado el 9 de mayo 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

CANALCEO. Un buen líder saca lo mejor de sus equipos. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO- Sec. Publicaciones. marzo, 2020. [Consultado 9 de mayo 2020]. Disponible en: <https://canalceo.com/consuelo-castilla-un-buen-lider-saca-lo-mejor-de-sus-equipos/>
CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración General. Traducido de Eugenia Olson Jiménez. México D.F.: McGraw- Hill, 2000, p. 243. ISBN 970-10-0025-0

FERNANDEZ, Maydel. PADILLA Maydee. Modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. En: Revista Wimbliu. Escuela de psicología. [Wimbliu]. Costa Rica. Octubre. Vol 1. 2014. p. 23 ISSN: 1659-2107 Consultado el día [27, Mayo 2020]. Archivo Pdf. Disponible en: [file:///Users/SebastianCharry/Downloads/Dialnet-PerfilPorCompetenciasLaboralesYModeloDeSeleccionDe-5156676%20\(1\).pdf](file:///Users/SebastianCharry/Downloads/Dialnet-PerfilPorCompetenciasLaboralesYModeloDeSeleccionDe-5156676%20(1).pdf)

GOODRAE. Diccionario Hipertextual, lematizado y con búsqueda inversa. Diccionario de la lengua española. [Sitio web]. Bogotá D.C. ES. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 01, mayo, 2020]. Disponible en: <http://recursosdidacticos.es/goodrae/info.php>

GÓMEZ MEJIA, Luis R y CARDY, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo de empleados. 5.ed. Traducido de Luis Gómez y Elena Vázquez Pearson Educación. Madrid España.: Prentice hall, 2008, p. 257-339. ISBN: 9788483224021

JOHNSON, Andrew F y ROBERTO, Katherine J. Elections and selection : The role of political ideology in selection decisions En: Human Resource Management Review.[Elsevier]. s.l. Marzo.

Vol.29. nro.01. 2019, p 14-27. ISSN 1053482. [Consultado 10, Marzo, 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.003>

LOPEZ, Alma y PIEDRA CUEVAS, Enrique. Manejo de los recursos humanos, una guía práctica para organizaciones no gubernamentales. En: The Nature conservancy. [Repositorio digital]. Arlington, Virginia. Vol 01. Nro 2. 2001 p.9. [Consultado 6 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf>

MONDY, Wayne y NOE, Robert. Administración de recursos humanos: Modelo Mondy. 11.ed. Traducido por Jaime Gómez. Revisión Técnica María Cristina Huerta. México D.F.: Mc Graw Hill. 2009. p.196. ISBN: 978-607-32-0203-9

MOSCOSO, Silvia y SALGADO, Jesús F. Selección de personal en la empresa y las administraciones publicas de la Visión tradicional a la visión estratégica. En: Sección monográfica. Universidad de Santiago de Compostela. [Papeles del psicólogo] España. s.f. Vol.29 Nro. 1. 2008. p19. [Consultado el día 15 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>

PEÑA, S. Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. En: Innovaciones de negocios. Universidad Rigiomontana. [UANL] Mexico. n.f. Vol1. P.132. ISSN: 1665-9627. [Consultado 17 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://core.ac.uk/reader/84812846>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [Sitio web]. Bogotá D.C. ES. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 01, mayo, 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es>

RIOS NOUVEAU, Rodrigo. Manual de capacitación efectiva. 2. ed. Traducido por Rodrigo Ríos Nouveau. Chile.: Emprenden, 2010. p.19.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal: La capacitación y la empresa. 4. Ed. Traducido por CANIEM. México D.F, LIMUSA S.A 2004. p. 24. ISBN: 968-18-6386-0

TORRES, Jhanilka y PIÑA, Efrain. Gestión sustentable del recurso humano. Una mirada progresista. En: Gestion de lo Humano. [Repositorio Digital]. s.l. Julio, 2015. p.1 [Consultado 8 de mayo 2020]. Archivo en línea. Disponible en: <https://sites.google.com/site/gestiondelohumano/>

VALENCIA RODRIGUEZ, Marino. El Capital Humano, otro atractivo de su empresa. En: Entramado. Universidad Libre. [Redalyc]. Cali. Julio- diciembre. Vol. 1 Nro. 2. 2005. p. 20-30. ISSN: 1900-3803. [Consultado 6 de mayo 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

VARGAS ZUÑIGA, Fernando. De las virtudes laborales a las competencias claves: un nuevo concepto para antiguas demandas. En: CINTERFOR- OIT. [Repositorio digital]. s.l. mayo- agosto. Nro. 149. 2000. p.10 [Consultado el 5 de mayo 2020] Archivo Pdf. Disponible en: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:lbtAmivppV4J:https://www.oei.es/historico/etp/virtudes_laborales_competencias_clave_vargas.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

VERTTICE, S. L. Recursos Humano: Selección de personal. 2. ed. Traducido por Aenor. España.: Vértice, 2007. p.36 ISBN: 978-84-92598-65-6

WORDREFERENCE. Diccionario de la lengua española. Diccionario de la lengua española. [Sitio web]. Bogotá D.C. ES. Sec. Definiciones. s.f. [Consultado 01, mayo, 2020]. Disponible en: <https://www.wordreference.com/definicion/>

WHITEHEAD, Charles y PANKHURST, Maggie. Libro de recursos sobre Gestión de Personal para el jefe / a inmediato. s.l.: Peopleinaid, 2009. p.11.

