

SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La gestión en las empresas es una filosofía muy antigua de donde se desprende diferentes doctrinas y pensamientos



Universidad Técnica de Cotopaxi

Av. Simón Rodríguez s/n, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, Latacunga, Ecuador

Aval:

La presente obra ha sido evaluada por pares externos a doble ciego, cumpliendo la normativa nacional e institucional para las obras de relevancia.

Primera edición: Agosto 2022

Edición gráfica:

Ing. Jenny Segovia Ochoa
jenny.segovia@utc.edu.ec

ISBN (D):

978-9978-395-82-0

Publicación:

Universidad Técnica de Cotopaxi
Latacunga - Ecuador



CONOCIENDO A LOS AUTORES

Mario Fernando Navarrete Fonseca: Ingeniero de Empresas, Licenciado en Educación mención Educación Básica, Master en Gestión de Talento Humano - Universidad Técnica de Ambato, Candidato a Doctor en Ciencias Organizacionales – Universidad de los Andes, línea de investigación: Administración y economía para el desarrollo humano.

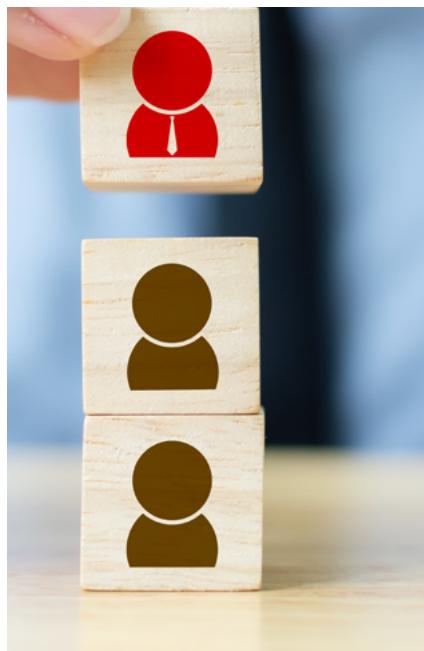
Gloria Evelina Pazmiño Cano: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Magister en Administración de Empresas, Candidata a Doctora en Ciencias Organizacionales – Universidad de los Andes.

Fabián Xavier Martínez Ortiz: Ingeniero en Comercio Exterior Integración y Aduanas, Magíster en Gestión Empresarial, Candidato a Doctor en Análisis Económico y estrategia empresarial – Universidad de Vigo.

Mg. Mario Fernando Navarrete Fonseca - Director del grupo de investigación Soluciones integrales empresariales (GI-SOINEM) de la Universidad Técnica de Cotopaxi - Evaluador de la Revista Institucional - Docente Investigador de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Mg. Gloria Evelina Pazmiño Cano - Directora de la Universidad Técnica de Cotopaxi - Extensión La Maná - Miembro del grupo de investigación Soluciones integrales empresariales (GI-SOINEM) de la Universidad Técnica de Cotopaxi - Docente Investigador de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Mg. Fabián Xavier Martínez Ortiz - Docente Investigador de la Universidad Técnica de Cotopaxi



Dedicación

A mi prima, hermana "Anita" que luchó contra el cáncer y creyó que las personas son mágicas y de profunda enseñanza".

A mis abuelos "Rosa y Ruperto" prototipos emblemáticos de valores y trabajo.

A las comunidades del oriente ecuatoriano, que en la actualidad requieren mayor atención en el sector educativo y productivo para mejorar sus condiciones de vida.

A mis estudiantes y colegas docentes por sus aportes que enriquecen esta obra.

Prólogo

"La gestión en las empresas es una filosofía muy antigua de donde se desprende diferentes doctrinas y pensamientos para entender el comportamiento de los individuos y como plantear prácticas efectivas que estimulen el desenvolvimiento de las relaciones laborales".

Subsistema de integración de personal es una obra que recaba diferentes aristas, perspectivas y estudios relacionados a la materia de gestión de talento humano, que muestra una forma teórica y práctica de insumos e instrumentos para propiciar buenas prácticas de reclutamiento y selección del personal desde un paradigma constructivista que genere conocimiento a partir de la interacción de docentes y estudiantes. Se debe insistir que al transcurrir el tiempo han existido divergentes en orientaciones y evaluaciones en la materia, especialmente para la formación de profesionales en la rama de la administración científica. El resultado de la obra es un trabajo muy fuerte de varios años de revisión de literatura.

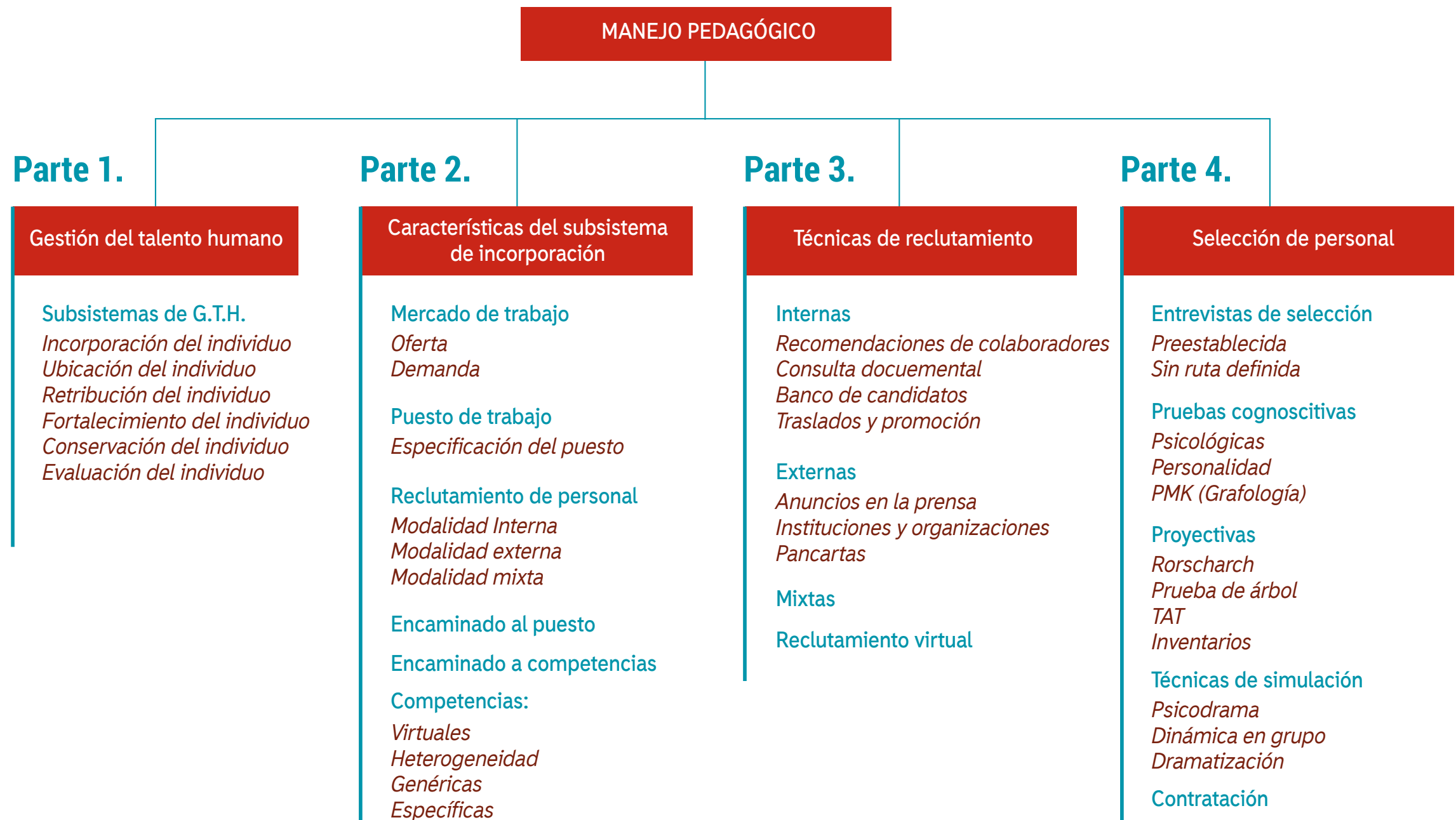
Tabla de Contenidos

Dedicación	4
Prólogo	5
Introducción	11
Reseña histórica	11
Desafíos de la gestión del talento humano	15
Parte 1. Gestión del talento humano	21
Subsistemas de la gestión de talento humano	25
Incorporación del individuo	27
Ubicación del individuo	32
Retribución al individuo	36
Fortalecimiento del individuo	41
Conservación del individuo	48
Evaluación del individuo	53
Parte 2. Características del subsistema de incorporación	59
Mercado laboral	64
Oferta	67
Demanda	70
Puesto de trabajo	72
Especificación del puesto	76
Reclutamiento de personal	79

Modalidad interna	85
Modalidad externa	90
Modalidad mixta	94
Encaminado al puesto	97
Encaminado a competencias	102
Competencias	106
Vitales	108
Heterogeneidad	108
Genéricas	109
Específicas	109
Parte 3. Técnicas de reclutamiento	112
Internas	113
Recomendaciones de colaboradores	115
Consulta documental	118
Banco de candidatos	121
Traslados y promoción	123
Anuncios en la prensa	127
Gremios de reclutamiento	131
Instituciones y organizaciones	135
Pancartas	138
Mixtos	141
Reclutamiento virtual	145

Parte 4. Selección de personal	151
Entrevista de selección	159
Preestablecida	165
Sin ruta definida	168
Pruebas cognoscitivas	172
Psicológicas	175
Personalidad	179
PMK (Grafología)	184
Proyectivas	186
Rorschach	189
Prueba de árbol	192
Test de Apercepción Temática (TAT)	196
Inventarios	200
Técnicas de simulación	202
Psicodrama	207
Dinámica en grupo	211
Dramatización	214
Contratación	218
El contrato de trabajo	218
Tipos de contrato	221
Referencias Bibliográficas	226
Anexos	245

Modelo pedagógico



Introducción

Reseña histórica

En efecto de brindar un preámbulo de los subsistemas de gestión del talento humano lo que se pretende a partir de esta obra es que las personas identifiquen la problemática que se presenta el inadecuado manejo de las etapas que comprenden la Gestión de talento humano, debido que la gran parte de organizaciones del continente sudamericano presentan deficiencias para llevar a la práctica la incorporación del individuo.

A lo largo de la historia la gestión del talento humano ha tenido grandes cambios debido al gran desarrollo económico, el cual parte de una visión eminentemente operativa, con actividades básicas para lograr subsistir en el entorno social y económico. Sin embargo, al transcurrir del tiempo el hombre ha desarrollado distintos cambios entre sí, lo cual ha cambiado sus ideas y formas de pensar al administrar. Se puede decir, que dicho proceso se origina debido a las necesidades que se han presentado dependiendo el país. Desde aquellas épocas hasta la actualidad, el hombre busca perfeccionar sus ideas y que las mismas lo lleven a conseguir lo que se propone. La gestión de talento humano es considerada como una herramienta muy importante para el crecimiento de las empresas, pues permite alcanzar los objetivos institucionales planteados.

Las primeras bases del talento humano la sentaron las antiguas civilizaciones al establecer la división del trabajo, asignando ciertas actividades a determinados miembros de las comunidades que representaron las primeras sociedades y formas de organizarse

(Báez & Santos, 2014). Para ese entonces las principales muestras de la gestión del talento humano fueron las actividades de caza, pesca y recolección; por otro lado, se distingue la autoridad y toma de decisiones de parte de los jefes de cada grupo o comunidad; otro de los aspectos que se destaca también, es el trabajo en grupo para el cumplimiento de ciertas actividades específicas.

Al pasar el tiempo en la época del esclavismo, fue un símbolo de barbarie e injusticia, caracterizado por un estricto sistema de verificación y control ejercido sobre el factor humano, sumado a castigos corporales, las labores se reducían a tareas que requerían de gran esfuerzo físico y en este reprochable sistema de producción a los trabajadores no se le reconocía ningún tipo de derecho. Posterior, en la época feudalista trascendió al estado de vasallo, no se le reconocían a plenitud sus derechos, y en cierta parte el recurso humano de aquellas épocas pudo independizarse a través de emprendimientos personales.

En la etapa industrial en materia de gestión de personal se vio caracterizada por el surgimiento de múltiples inventos en materia de la ciencia. Por otro lado, se produjeron situaciones adversas como la explotación laboral por parte de las empresas que en ese entonces controlan la mayor parte de mano de obra, mismas que se aprovechaban de la ingente necesidad de los trabajadores, siendo principales muestras de ellos: los horarios excesivos, condiciones inhumanas e insalubres en el entorno laboral, peligros en el trabajo, salarios paupérrimos entre otras infamias cobardes a la clase obrera.

La administración de personal en ese tiempo no apareció de improviso, no es posible decir cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas. En el siglo XX se incorpora todos los conocimientos de la

ciencia y la tecnología a la administración. Así se inicia el movimiento de la administración científica o Taylorismo. Mejorar la eficiencia favoreciendo la capacitación y especialización hizo más necesaria que la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

En los años 90, este tipo de gestión ha cobrado gran importancia dentro de las organizaciones, ya que se ha comprobado que el éxito de cualquier organización depende de su capital humano, los primeros aportes a la materia de Administración del talento humano empezaron a darse en los años setenta. En las últimas décadas se han dado múltiples avances en el ámbito de talento humano, caracterizados básicamente por un factor en particular: el incremento de la competitividad que obedece al continuo proceso de globalización de los mercados, aquello obliga a las empresas a volverse más competitivas.

En el estudio de Mercer HR Consulting compuesta de 232 empresas, lo que representó a cerca de 50 000 trabajadores, entre 2005 y 2006 mostró que 60% de las empresas expatrian a sus empleados a corto plazo (un año) y 20% lo hace a largo plazo (más de cinco años). En cuanto a la distribución geográfica, 28% de los expatriados están en Europa, 22% en Norteamérica, 22% en América del Sur, 20% en Europa del Este y África y 8% en Asia-Pacífico. A pesar de la función central de sus expatriados, 25% de las empresas reconoció no tener ninguna política de beneficios para su personal en el extranjero. En cuanto a beneficios se refiere, las multinacionales europeas son más atractivas que las norteamericanas, pues ofrecen mejores planes de pensión retribuciones laborales (Werther & Keith Davis, 2008).

Se pueden identificar tres grandes grupos entre los países de

América Latina. El primero, con índices que superan el 55% está formado por Chile y Brasil, los dos países que tienen sistemas de servicio civil más desarrollados. Se trata de burocracias con una tendencia a la consolidación, que combinan elementos meritocráticos con herramientas que garantizan la flexibilidad de la gestión. El segundo grupo, con índices entre 30 y 50 sobre la escala de 100, estaría formado por Costa Rica, Belice, Venezuela, México, Uruguay, Colombia y Argentina. Pero que no llegan a consolidarse en términos de estructuras meritocráticas y herramientas de gestión que permitan una administración eficiente de los recursos humanos (OCDE, CAF y CEPAL, 2018).

La gestión del talento humano debe ser planificada e inclusiva en las diferentes áreas y niveles jerárquicos dentro de las empresas ajustándose permanentemente a las necesidades y objetivos institucionales (Mendoza, et al., 2016). Un estudio en las naciones latinas sostiene el 45% del personal permanece como máximo seis meses en su plaza laboral, el 16% entre seis meses y un año, el 11% de 2 a 3 años y 28% estima quedarse entre 2 a 3 años por ello es importante el material que se presenta (Castaño & López, 2011).

En el Ecuador, la falta de capacitación del personal, así como la deficiente evaluación y control interno del trabajo en diferentes organizaciones empresariales, trae desmotivación del trabajador, disminución en los niveles de productividad, en el país ya existe una tendencia a la implementación en el ámbito empresarial, de procesos de formación y capacitación. Por otra parte, se considera que se han creado mecanismos desde el gobierno, que controlan, regulan y orientan la ejecución de procesos de formación del talento humano, de forma obligatoria y con el cumplimiento de estándares de calidad que determinan criterios de acreditación institucional.

El ministerio de relaciones laborales establece la formación por competencias laborales, de tal forma, que no solo es un derecho del personal administrativo, sino una obligación de la institución cumplir con la ley y las normas de calidad que el estado de forma mínima y obligatoria, exige a empleados y empleadores.

Las empresas al tener varios puestos se ven en la necesidad de adquirir personal de manera rápida y sin planificación alguna, lo cual impide la generación de capacidades valiosas, en la actualidad nos encontramos inmersos en el mundo de la tecnología e incluso utilizamos las redes sociales para atraer nuevos talentos a las empresas. El proceso de selección y selección de personal debe estar debidamente planificado y programado, en base a procedimientos como son: entrevistas, evaluación de conocimientos que se le realiza a los posibles candidatos que fueron reclutados para el puesto. Tanto del proceso de reclutamiento como la selección del personal depende ciertamente que el personal que labora en las empresas, cumpla con todos y cada uno de los objetivos que se proponen en los diferentes puestos de trabajo y de la empresa (Pesantez Herrera, 2015).

Desafíos de la gestión del talento humano

El mundo en la actualidad muestra un gran desarrollo tecnológico el cual nos exige el desarrollo permanente de herramientas de gestión para personas. Las organizaciones se ven en la obligación de retener a los mejores empleados de la empresa para mantenerse como un ente competitivo en el mercado. La mayor parte de empresas en Estados Unidos y Europa han implementado buenas prácticas de la gestión en la empresa y en cuanto al talento humano han incorporado la nomenclatura de gestión de recursos humanos y

ello ha permitido que exista seguridad en el trabajo y un ambiente adecuado para trabajar. Otro aporte, a la teoría anterior son las poblaciones de Taiwán, Japón y Corea del Sur que mantienen una cultura y política de garantizar trabajo vitalicio, ello ha nutrido en la revolución de la economía de china en los últimos años. En las empresas la gestión de talento humano, es un tema que afecta a muchas organizaciones y facilita solucionar problemas y conflictos entre colaboradores.

Las empresas realizan lo que es el reclutamiento de personal para así no tener vacantes en su empresa, y ello está a cargo del departamento de talento humano que es un área muy importante en cuanto al fracaso o éxito de la empresa. Pues, la gestión se debe manejar de manera técnica y estratégica. Dicha área a su vez es la encargada de realizar diferentes procesos como son: la planificación, reclutamiento, selección e inducción. Estos procesos se realizan para evaluar a los empleados, ver si el proceso por el cual fueron seleccionados fue el idóneo y si no fuese así, desarrollar alternativas nuevas para identificar nuevos posibles candidatos para la empresa. El personal nuevo debe tener conocimiento de las normativas que se emplean en la empresa ya sea tanto: en el sector privado o público, de lo contrario esto podría ocasionar pérdidas en la empresa.

En la gestión del talento humano, la incorporación de individuos en la empresa comprende un conjunto de actividades o fases: reclutamiento y selección cuya finalidad es proporcionar a las organizaciones un conjunto de candidatos que cumplan con los requerimientos y políticas institucionales. Además, deben ser capaces de poseer todas las competencias necesarias para ejercer las actividades asignadas al puesto de trabajo. Pero lastimosamente en

la mayoría de casos esos procesos no son aplicados adecuadamente y se evidencia debilidades, debido que los empresarios en algunos de los casos prefieren reclutar candidatos referenciales que son por recomendaciones de familiares amigos y colaboradores; sin tomar en cuenta si cumplen el perfil solicitado para el puesto de trabajo ofertado.

Ello se puede percibir tanto en las empresas grandes como pequeñas que pueden ser de carácter familiar donde a menudo se evidencian estas malas prácticas que como consecuencia denota defectuosos contratos de trabajo e incumplimiento de actividades que no contribuyen a alcanzar los objetivos empresariales. Sin duda, es la realidad de las empresas familiares privadas y gubernamentales no solo en Ecuador sino en América Latina (Alles, 2015). Pues todas las empresas deben manejar un estilo de reclutamiento y selección acorde a las necesidades y requerimientos de la vacante solicitada y a la capacidad económica de la empresa.

El objetivo que pretende alcanzar el reclutamiento, es contar con el mayor número posible de candidatos, que reúnan los requisitos y exigencias de los cargos o puestos a cubrir dentro de la organización. Posterior mediante el proceso de selección se podrá escoger al candidato idóneo para cubrir la vacante con la seguridad de qué se eligió al más adecuado. Por otro lado, incluir en las filas de la organización a personas no aptas para que desempeñen un determinado puesto traerá problemas dentro de la empresa, porque dicha persona no cuenta con los conocimientos, actitudes y aptitudes que fomente el eficiente cumplimiento de las labores diarias que debe realizar y esto conlleve a un deficiente desempeño laboral (Carvajal , 2015).

La incorporación debe ser dinámica y es de mucha importancia,

pues es un campo de desarrollo muy amplio y constante, considerando a las personas como entes de gran valía y son parte esencial dentro de las organizaciones. Este ente es susceptible a los cambios, tanto en la mejora de los conocimientos como competencias que son inversiones para las empresas y en futuro se convertirán en ventajas competitivas que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y rendimiento económico.

La capacitación por su parte, es considerada por los estudiosos de talento humano en las diferentes empresas como un factor necesario para la adquisición de nuevas tecnologías e infraestructura; sin embargo, todo esto no le garantiza la permanencia y el éxito empresarial requiere del talento humano, de forma que cualquier sistema relacionado a la empresa no funciona sin la mano del ser humano. En una época cambiante las empresas se encuentran en conmoción debido a riesgos, estabilidad económica y la globalización que perjudica de forma contundente a las empresas de países pequeños, lo cual dificulta al expandirse a mercados internacionales por no tener la capacidad para competir con empresas multinacionales.

Lo que pretenden las organizaciones es establecer cambios a nuevas estructuras funcionales y flexibles que están sincronizados con las exigencias del mercado, y las mismas generen valor en cada uno de los procesos y actividades que se lleven a la práctica en las empresas indistintamente a la actividad que se dediquen. Pues en la actualidad lo que se busca es profesionales con habilidades sociales y destrezas que estén encaminadas al desarrollo de tareas y los conocimientos para la generación de resultados, adaptabilidad y efectividad al trabajar de forma individual y grupal sin descuidar el manejo de herramientas tecnológicas que son trascendentales

para que un candidato sea aceptado en las empresas.

La inadecuada implementación del subsistema de integración de recursos humanos promueve: ausentismo dentro de la empresa, generado pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, problemas de transporte y el establecimiento de políticas inadecuadas de la organización cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que la organización opera. El involucramiento de esta área requiere de varias herramientas y metodologías focalizadas a liberar la carga laboral, de tal manera que los equipos de trabajo puedan enfocar sus esfuerzos en actividades que otorgan mayor valor al desempeño de una organización, principalmente si se trata de aquellas que cuentan con servicio al cliente.

El impulsar el desarrollo de cada empresa mediante el consejo consultivo de talento humano, trazan el camino para el reposo y por ello es importante la conformación de los defensores, el progreso institucional afectando en la gestión de talento humano, limitando el desempeño laboral, el reconocimiento, la satisfacción de necesidades, desorientando en la valoración del conocimiento, en los procesos básicos de gestión como el reclutamiento, selección, contratación e inducción, repercutiendo en el cumplimiento de metas. Por ello surge la necesidad de modernizar las prácticas de recursos humanos, sin perder el valor humanístico como tal. Las empresas latinoamericanas modernas, tanto en grandes y medianas deben utilizar herramientas y prácticas de administración de recursos humanos para ser competitivas.

Por ello se debe tomar conciencia de la necesidad de establecer

programas de capacitación, de aprovechar al máximo los recursos destinados al mejoramiento del capital humano, es de quién depende el éxito de toda empresa, porque son quienes operan las maquinarias, dominan la tecnología y conjugan la dinámica organizativa; para conocer a un trabajador en el pleno desarrollo individual de sus actividades y su nivel de cumplimiento y para poder lograr un nivel de realización personal y organizativa, para plantear políticas adecuadas para el conjunto organizativo, con el único fin de elevar el nivel de su desempeño laboral.

La empresa obedece a cambios que diariamente surgen, cada uno de los componentes que forman debe moldearse para ajustarse al cumplimiento de los objetivos, estos cambios son: seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento. Además, el manejo de una base de datos para la toma de decisiones, logrará la productividad, calidad y cumplimiento, permitiendo la comunicación entre los empleados y empresa garantizando las necesidades y deseos de sus empleados con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal.

Parte 1.

The background of the slide is a composite image. It features a hand holding a globe in the center. Overlaid on the globe is a network diagram with several white human icons connected by lines. The background also includes a cityscape with tall buildings and a large clock face with radiating lines. The entire image has a red overlay.

Gestión del Talento Humano



*Es cúmulo
de procesos y
prácticas que se
relacionan con
las personas o
talento humano*

Su concepción se refiere a un conjunto de procesos vitales ordenados de forma sistemática, cuya razón de ser, es direccionar al grupo humano que forma parte de un ente económico; se encarga de llevar a ejecución cada una de las actividades planteadas, por lo tanto, se transforma en eje de atención para la adaptación de las organizaciones a las nuevas y variables demandas del ambiente empresarial (Pietro, et al., 2011).

El enfoque a la gestión del talento humano, está encaminado a buscar la generación de valor por medio de un adecuado manejo del personal recurriendo a atraer, retener y capacitar. Cuya finalidad es ser más competitivo y mayor productividad que genere rentabilidad a la organización. El principal objetivo es generar políticas que garanticen el adecuado manejo de las personas y para ello se debe crear un departamento o área específica dentro de la empresa y conste en el organigrama estructural. Todas las actividades mencionadas deben estar sincronizadas en función de los objetivos y la misión institucional para poder contar con personal calificado y motivado para el desarrollo de las actividades laborales en un puesto de trabajo. Ello estará acompañado de estrategias para mantener un clima laboral saludable.

La gestión del talento humano es considerada como un conjunto de estrategias e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización; con fin de optimizar los procesos, maximizar los beneficios, hoy en día las empresas se han dado cuenta de que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados (Vallejo, 2015). Por otro lado, el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente (Chiavenato, 2009).

También es considerado como un cumulo de procesos y prácticas que están ligadas al capital más importante de la empresa y cuenta con varias fases desde el mismo hecho que se requiere personal hasta cuando el personal está realizando las actividades diarias en la empresa. Es una disciplina que, mediante una estructura organizativa y la selección adecuada del talento humano, se busca mayor crecimiento, competitividad, productividad y la satisfacción de alcanzar con los objetivos planteados de la organización (Vallejo, 2015).

Es la capacidad con la que cuenta una empresa para resolver algunos problemas que tienen en algún momento; en la contratación del personal y con la participación para que ejerza un trabajo donde se debe tomar en cuenta las culturas del personal. La gestión del talento humano necesita resolver todo obstáculo para el buen funcionamiento del ámbito laboral ejerciendo habilidades dentro de la empresa (Prieto & De Guzmán, 2013). Ello es necesario para poder tener un control adecuado de las personas que laboran en la empresa y sacar de ellos su mayor potencial que beneficie a todos.

La gestión del talento humano maneja los asuntos de relaciones humanas del trabajo, en específico buscar atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización (Chiavenato, 2009). Se expresa que la gestión del talento logra el despliegue de todas las habilidades y capacidades, logrando un balance en el desarrollo profesional de los colaboradores, cumpliendo con las metas organizacionales.

Indudablemente uno de los términos que ha estado sujeto a numerosos cambios tanto a nivel superficial como en esencia es la gestión del talento humano, cuyo concepto al día de hoy corresponde a una perspectiva organizacional que tiene como propósito conseguir el mayor valor agregado por parte del conjunto de personas que forman parte de una organización, para tal efecto dispone de una serie de planteamientos que se han enriquecido de múltiples corrientes del pensamiento científico tales como Taylor y Fayol en sus inicios (Mejía, et al., 2013). Además, se considera que es una secuencia de procesos sistemáticamente estructurados acorde a las políticas y lineamientos enmarcados por la empresa, donde se evidencia el ingreso, desarrollo y evaluación de desempeño permanente de los trabajadores.

La dirección de la empresa no puede estar divorciada con la gestión de talento humano para que las acciones tomadas en la empresa sean más eficientes y poder potencializar las actividades de cada uno de los individuos de la organización en beneficio individual y del grupo de trabajo. Pues todos estos esfuerzos están ligados al mejoramiento continuo siempre y cuando se realice una adecuada planificación, control y evaluaciones a los trabajadores, con ello se puede generar información para tomar posibles decisiones y acciones que se lleguen a plasmar en estrategias aplicables y

ejecutables en el entorno económico que se encuentren.

Es un área muy importante ya que mantiene la mentalidad de las organizaciones. Es eventual, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la distribución organizacional afiliada a algunas características. Es justo, mencionar, que la gestión del talento humano se puede entender como una serie de disposiciones acerca de la correlación de los empleados en las organizaciones. La gestión del talento humano es un área interdisciplinaria integrada por un sin número de dinámicas que la fortalecen y dignifican en favor de la Organización; así como se menciona la aplicación y definición de pruebas psicológicas y entrevistas (Prieto, 2013).

Subsistemas de gestión del talento humano

La Gestión de Talento Humano es un marco integral, de allí nace la necesidad de descomponer en diferentes acciones que conlleven a garantizar una eficiente gestión. Estas acciones por varios autores han tratado de clasificarlos en subprocesos o fases, que deben estar articuladas en relación a los intereses de la empresa y garantizar el funcionamiento de cada uno de los colaboradores.

En tal caso la atribución que le corresponde a la gerencia, a más de efectuar sus tradicionales funciones le compete esforzarse por la obtención de conocimientos que contribuyan en la identificación, fomento e incentivo del personal a su cargo para sacar el máximo potencial de cada uno de sus colaboradores en pos de su desarrollo personal y por supuesto el logro de los objetivos organizacionales (Tejada, 2003).

Además, permite reconocer todos aquellos subsistemas que le permitirá a las empresas el poder tomar decisiones correctas respecto de cada fase o proceso (Correa, 2012). Para garantizar una mayor eficiencia y productividad de las personas que laboran dentro de ésta (Cruz, 2018). A continuación, se muestra la clasificación de los subsistemas propuesta.

Figura 1 *Subsistemas de Gestión de Talento Humano*



Fuente: *Adaptado de Chiavenato (2009).*

El subsistema de incorporación del individuo, aporta al desarrollo organizacional en varias de sus fases en especial cuando se identifica claramente el perfil de la persona que se requiere para desempeñar el cargo; contempla una serie de procesos responsables de proveer a las empresas de talento humano calificado y en cantidades requeridas para desempeñar determinado cargo laboral; de forma puntual se refiere a las funciones de selección y reclutamiento (Montoya & Boyero, 2016). Estos procesos deben vincular no solamente con los posibles candidatos que pueden tener una oportunidad para adquirir una vacante, sino que la vinculación debe ser con toda la sociedad para tener los mejores cuadros.

Se trata de una parte básica de la gestión del talento humano cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades de personal que posee las empresas, para tal efecto contempla dos etapas básicas que son el reclutamiento que consiste en atraer a los candidatos más idóneos para ocupar una plaza de trabajo, mientras que la selección comprende una serie de actividades para determinar de entre las alternativas disponibles al candidato más adecuado (Armijos, et al., 2019). Por otra parte, estos procesos deben caracterizarse de un dinamismo único para que se puedan integrar de una forma eficiente y sistemática a los nuevos trabajadores; para tener los mejores resultados y evitar el desarrollo de cuellos de botella por posibles negligencias que se pueden dar por los colaboradores de la empresa.



Consiste en la incorporación de procesos legítimos y con responsabilidad laboral, para ingresar a un nuevo candidato.

Incorporación del individuo

El subsistema de incorporación del individuo se define como la agrupación de fases del proceso de gestión del talento humano que tienen como propósito estimar la necesidad de personal en cantidad

y calidad adecuada para cubrir los puestos de trabajo existentes en un establecimiento económico, incorpora los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación y capacitación, contempla las técnicas, medios, costos, sistema de compensación y políticas para ingresar a un colaborador a la empresa; en términos de alcance corresponden a una división de la gestión del talento humano.

Considerando objetivamente los varios subsistemas, es conveniente reafirmar la importancia que representa la incorporación del individuo, debido que si en la fase se comete errores por el inadecuado manejo de los procesos internos se corre el riesgo que existan constantes cambios de personal y una elevada rotación. Por tanto, se debe aplicar correctamente cada proceso, aunque sea complicado unificar todos los procesos y en ocasiones se muestran divorciados. Entre las etapas están: reclutamiento, selección que va acompañado con la inducción y contratación.

Es la ruta que conduce a su ingreso en la organización para los candidatos que cumplan con las características que se ajusten al puesto, los procesos de incorporar a las personas consisten en atraer y escoger; es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo (Burbano, 2012). Asumiendo el criterio Chávez (2015) considera que son actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales.

Proceso mediante el cual ciertas organizaciones logran resolver las necesidades que tienen en el área de recursos humanos, como son: el pronóstico de sus necesidades a futuro, selección de candidatos y el reclutamiento (Montero Gómez, 2012). El proceso de contratación

de personal va más allá de una simple contratación de personas, durante el proceso de integración y adaptación del nuevo personal contratado para que el mismo tenga un buen desempeño en el área de trabajo (Rodríguez Estrada, 2015).

Se entiende que es la función administrativa que realiza la organización, donde realizan una selección para poder escoger a los candidatos que tomarán parte de la integración de trabajadores que desempeñen las tareas de la empresa (Aguilera , 2012). Mediante esta integración se logra los mejores resultados en la empresa u organizaciones intentando mejorar cuando el personal que ingresa a formar parte se compromete totalmente con la organización, asistiendo a capacitaciones y cursos necesarios para que se sientan capaces en las funciones a realizar (Aguilera , 2012).

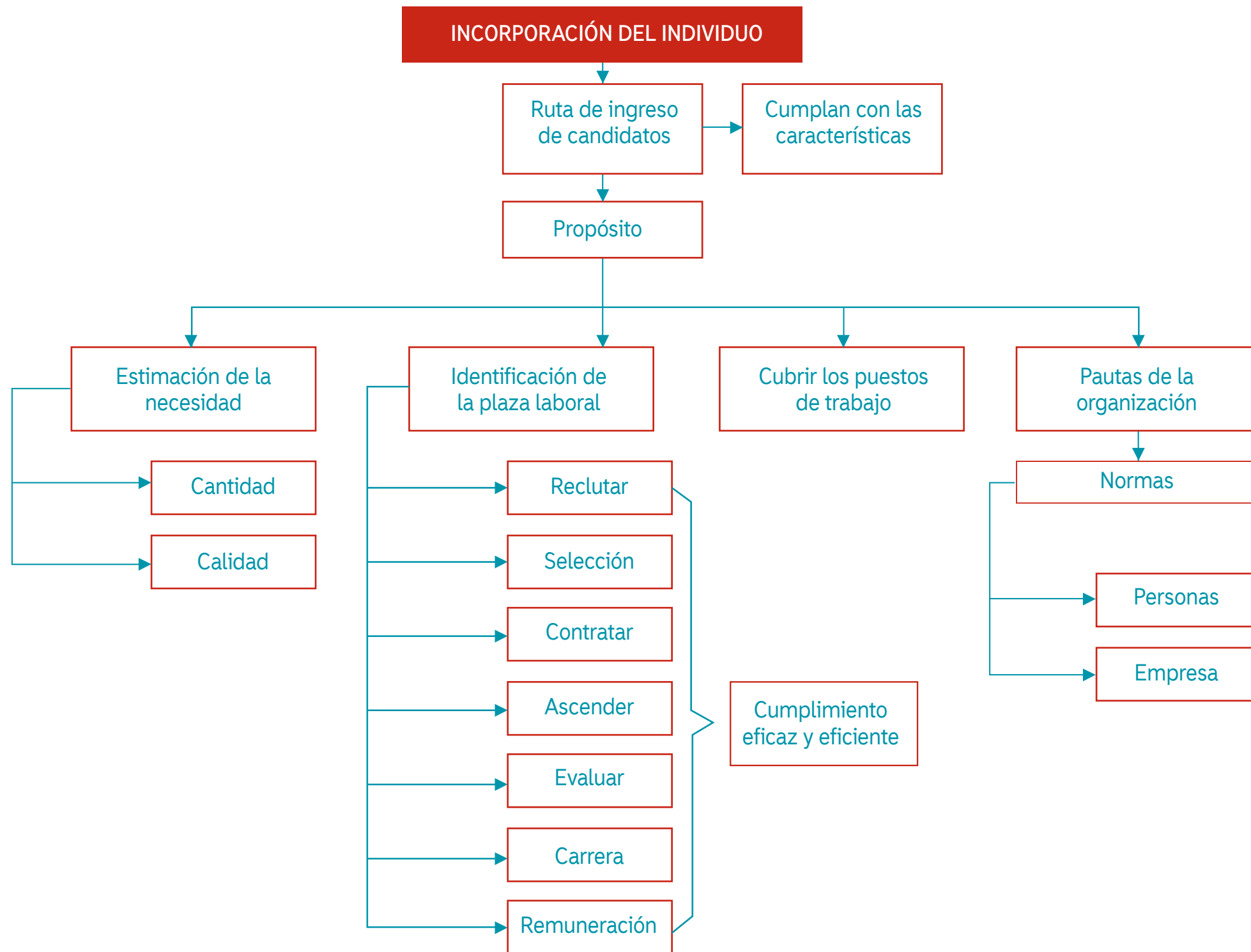
La contribución es muy significativa del subproceso dentro de la Gestión de Talento Humano, debido que se convierte en una ruta bien definida para poder realizar nuevos ingresos de posibles candidatos que cumplan con las competencias necesarias para el puesto de trabajo. Pues es necesario el entender la importancia de atraer los mejores candidatos para que ocupen la plaza y que su rendimiento sea ejemplar para el desarrollo y crecimiento económico de la organización. La organización siempre va a buscar invertir en personal no solo capacitado sino clasificado, pues es garantía para el desenvolvimiento de las actividades. La integración del personal es aquel conjunto de actividades a través del cual las empresas satisfacen sus necesidades de Talento Humano (Mejía, et al., 2013). Entre ellas se incluye la estimación de futuros requerimientos, dentro de la incorporación del individuo se hallan implícitas el reclutamiento, selección e inducción del talento humano (Armijos, et al., 2019)

Cuando se procede a la incorporación del individuo se debe tener mucho cuidado que el candidato al puesto de trabajo cumpla con las políticas y lineamientos de la empresa, que es necesario cubrirlo para el funcionamiento óptimo de la estructura organizacional; entre las actividades esenciales están el observar los requerimientos del puesto, proceso de reclutamiento, selección, contratación y posterior se pueden generar prácticas para ascensos mediante la evaluación del desempeño laboral que garantice el desenvolvimiento eficaz de las actividades y tareas encomendadas en las empresas.

La organización se abastece del capital humano para el logro de sus objetivos, esto incluye el reclutamiento y la selección de personal. Son los procesos para incorporar colaboradores que representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales. Es necesario que las personas puedan asociar su rol y actuaciones a un sentimiento de oportunidad laboral y satisfacción del mismo, de la mano de su desarrollo personal y profesional; dicha estrategia esta seguida a raíz de procesos de fusión por una orientación de una adquisición adecuada (Germán, 2012).

La incorporación de individuos puede representar a la empresa un costo muy elevado sino se realiza un adecuado proceso, por ello es muy importante contar con profesionales en el área de la gestión de talento humano capacitados y comprometidos, para que puedan realizar apropiadamente las actividades necesarias para incorporar nuevos candidatos y disminuir el riesgo. El riesgo no es solamente en el aspecto económico durante proceso de reclutamiento y selección del candidato, la repercusión en el comportamiento con el grupo. Pues malas actitudes podrán mermar el desempeño laboral en la organización.

Figura 2 Incorporación del individuo





*Es enseñarle
al nuevo integrante
el funcionamiento
de la empresa y su
puesto de trabajo a
desempeñar*

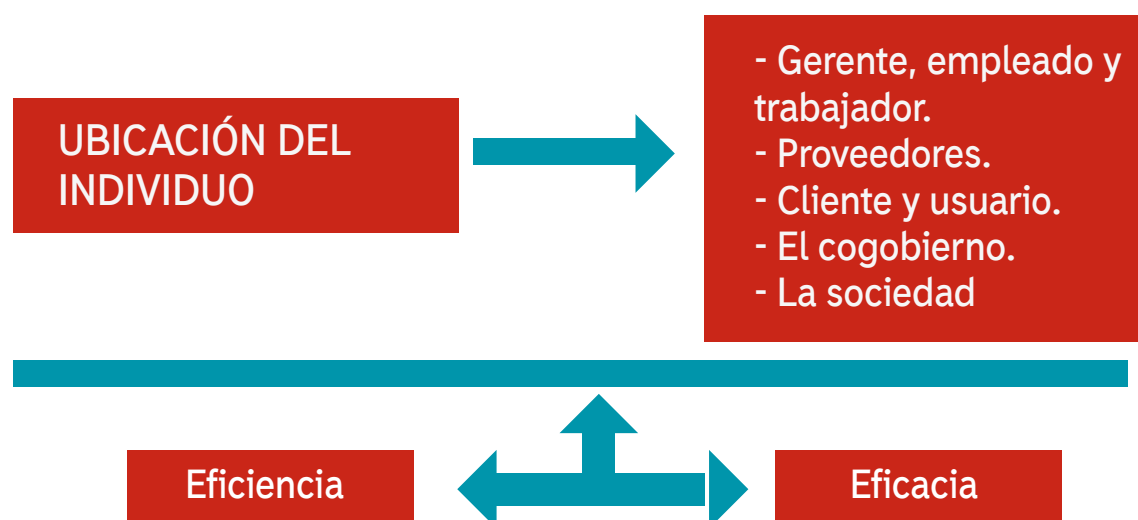
Ubicación del individuo

Una vez seleccionados los individuos que ingresan a las organizaciones, la socialización organizacional trata de enseñarles a los nuevos integrantes las bases y premisas con las cuales funciona la empresa y como pueden ellos cooperar en este aspecto, para hacer partícipes a las personas, no es suficiente el establecimiento de programas salariales superiores de la competencia y aguardar la esperanza de elevar su rendimiento a nivel de productividad, realmente se precisa de un pacto entre la empresa y el personal (Tejada, 2003).

La organización de las personas puede ser llevada a efecto por medio de un enfoque tradicional referido al empleo y control, desde la premisa de que este recurso es estático, no está sujeto a la situación que presenta el entorno y puede ser controlado; por su parte, la percepción actual es que los colaboradores son el activo más valioso que las empresas poseen, están sujetos a estímulos tanto positivos como negativos del ambiente, y de ellos depende en gran parte su rendimiento laboral, en tal caso, la gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo sugiere el aprovechamiento de incorporación del factor humano, tomando como eje las competencias individuales del empleado.

El organizar a las personas es compromiso de todos en la empresa, debido principalmente que se debe colocar a las personas de una forma apropiada y acorde al perfil que posean. Esto debe estar relacionado estrechamente a las funciones y objetivos de cada puesto, lo cual facilita el desarrollo de las actividades, mejora la calidad del trabajador y ser más competitivos en el entorno económico.

Figura 3 *Ubicación del individuo*



Esta actividad consiste en detallar el puesto que ocupara, el área y las actividades que va a realizar el o los empleados contratados, y a su vez se les dará a conocer las responsabilidades que tienen desde el momento en el que empiecen a realizar su labor en la empresa. (Porret Gelabert, 2010).

Para realizar el proceso de organizar se debe tener en cuenta que no todas las personas reciben el mismo trato esto se debe a las diferentes percepciones que se pueden venir dando en el transcurso del trabajo, por lo cual la persona que se encuentra encargada debe estar preparada para poder relacionar la situación del empleador y

trabajador (García, 2016).

Se entiende que la ubicación del individuo es darles el lugar de trabajo de acuerdo a su capacidad de desarrollo y a la capacidad de estudios, tomando en cuenta que sea por el bien de la empresa o de las organizaciones, diseñando un plan estratégico para que todo sea bien llevadero a la hora de que el personal este trabajando. Es colocar a las personas y diseñar un puesto de trabajo evaluando su respectivo diseño organizacional, ubicándolos de acuerdo a su categoría de estudios y de acuerdo a la especialidad se debe organizar en los puestos adecuados para que la empresa tenga los mejores resultados dentro y fuera.

La organización de las personas no culmina cuando se ubica a cada individuo en un puesto de trabajo y se le asigna funciones. Pues en la realidad eso es lo que realizan la mayoría de empresas por eso existe elevada rotación de personal que perjudica en los intereses de la empresa, pues bien, el trabajador requiere formación en las actividades a desempeñar y para ello se debe considerar una inducción adecuada sobre las políticas, objetivos y las actividades esenciales que realiza la empresa. Esto permite que el trabajador tenga más claro lo que tiene que hacer y como lo debe hacer con el fin de ser más productivo y tener un desempeño laboral aceptable para que pueda aspirar a una estabilidad laboral que le genere una calidad de vida para él y la familia. Considerando que si el colaborador está motivado y en su puesto se podrá plasmar mayores ingresos e incentivos (Vallejo, 2015).

Como ya se ha mencionado la necesidad de las personas por organizarse tiene sus raíces en el hecho de ser un ser social, y en este contexto las empresas componen un ente formado por

distintos elementos tanto tangibles como intangibles, tales como los factores económicos y materiales, tecnológicos, financieros; sin embargo ninguno de ellos tendría validez o utilidad alguna si no fuese gestionada por las personas, y es precisamente aquel detalle que influye en el creciente interés que las empresas están mostrando por desarrollar al personal.

La ubicación del individuo está directamente ligada en las estructuras organizacionales, donde se definen las jerarquías y funciones generales que deben desarrollarse. Esto depende mucho el tamaño de la empresa y la representación legal que manejen. A través de las estructuras se definan las mejores estrategias a aplicar para que el desenvolvimiento de las actividades se realice de una manera eficiente y sincronizada con las demás áreas, departamentos y puestos de trabajo.

La formulación de las estrategias es establecida en relación a los objetivos de la empresa contemplando en un plazo corto y largo. Para la ubicación del individuo se requiere definir previamente diferentes características que a continuación se las exponen:

1. Para asignar a un trabajador que ocupe la plaza ofertada por la empresa se debe tomar en cuenta su formación profesional, experiencia y competencias.
2. Debe existir una segregación de los criterios anteriores para una mejor coordinación.
3. Toda actividad que se defina en un puesto debe estar armónicamente relacionado con las políticas y normativas de la empresa.

Los diferentes procesos que se definan para ubicación del individuo deben tener una valiosa sugerencia; las personas están constantemente aprendiendo e innovando toda la vida por eso es importante no solo asignarles funciones, sino velar que el trabajador se siente a gusto en el puesto colocado y eso se lo realiza con una evaluación permanente. Esto implica la orientación de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación de su desempeño en el puesto. Dentro del proceso de organizar y colocar personas, es importante orientarse a realizar un diseño organizacional y valoración de puestos.

En este plano se toma en cuenta que al organizar personas, es decir aquellas que trabajan en una empresa, es asignar de manera racional la actuación de cada persona, el tiempo que van a desempeñar dicha labor y lograr condiciones idóneas para realizar la actividad más compleja con un número correcto de personas (Val, 1997). El organizar es sinónimo de mantener un orden y generar orden para ser más eficiente y productivo. Ello puede lograr en el trabajador mayor confianza para el desarrollo las actividades, con lo cual se disminuye problemas y se convierte un ambiente laboral saludable, donde cada individuo se dedique hacer las cosas que le toca y no pierdan el tiempo sin saber que tiene que hacer y cómo lo deben hacer.



Consiste en una forma de retribuir al colaborador por la actividad cumplida, lo cual genere motivación.

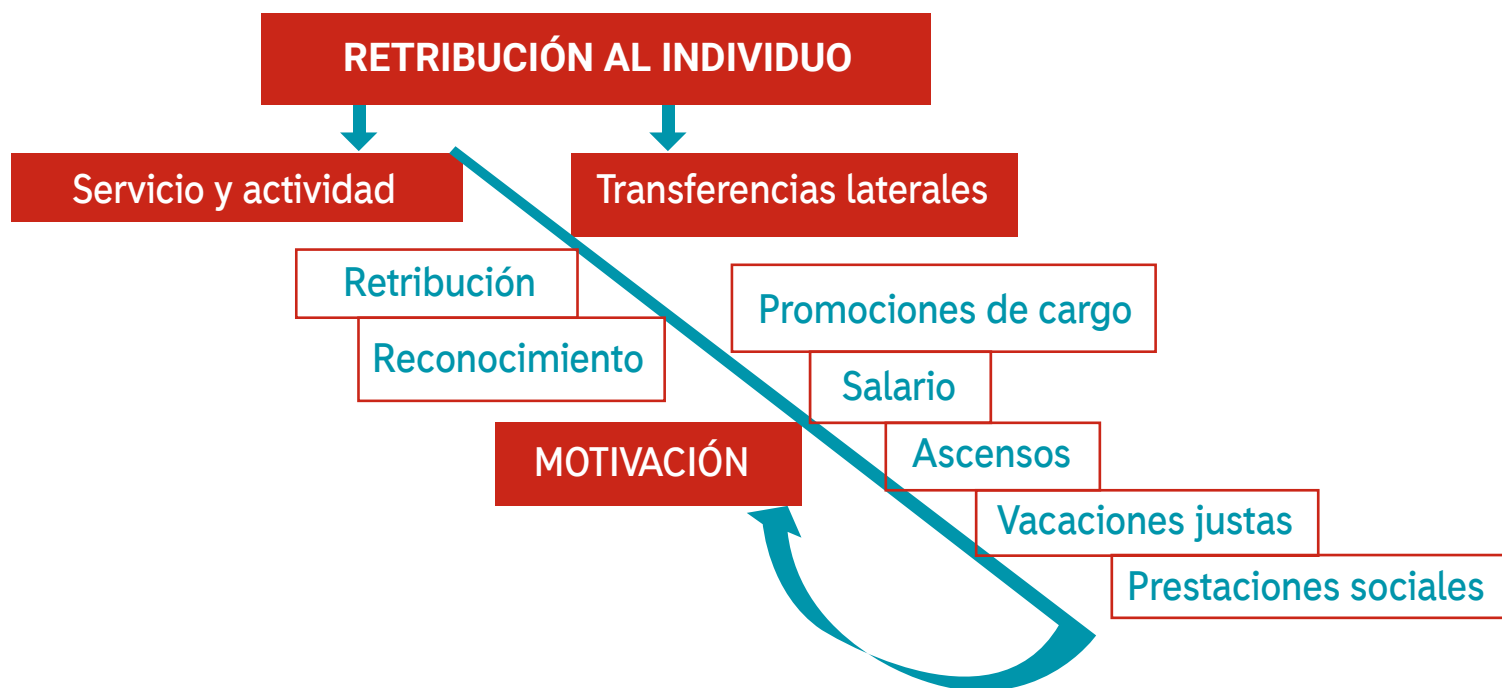
Retribución al individuo

La retribución es la gratificación que el personal obtiene a cambio del trabajo realizado, es así como la empresa capta la atención del personal y retribuir sus exigencias materiales como sociales; la motivación laboral es un factor de suma importancia al momento que una persona aspira comenzar o dar mayor productividad a sus labores, y una de los principales términos que salta a la vista es la compensación y el reconocimiento por las labores de los empleados. Su eficacia requiere de tres aspectos básicos que son: adecuación de la recompensa al empleado, adaptación del premio a la acción que se está premiando y finalmente ser oportuno.

El retribuir al individuo en las empresas es muy debatida y discutida en las empresas familiares, pues existe una mayor defensa al capital descuidando la verdadera esencia que es la fuerza laboral. Pues los trabajadores realizan sus actividades acordes a la asignación de la carga de trabajo que es su papel dentro de las organizaciones, pero el empleador no debe olvidarse de los trabajadores, por lo cual debe plantear políticas que garantice recompensas para cada uno y estas deben ser definida según los méritos alcanzado por el trabajador. Las recompensas no solo se tratan de lo económico, sino también se puede generar un ambiente de trabajo cómodo respetando todas las prestaciones vigentes en la normativa legal del país. Se puede

evidenciar algunas formas de recompensar a las personas.

Figura 4 *Retribución al individuo*



El proceso para retribución al individuo es para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos (Burbano, 2012). Es un reconocimiento por los servicios de alguien; el sistema de recompensa de las organizaciones es incentivar y motivar a las personas que trabajan en ellas.

El retribuir a los trabajadores es un elemento fundamental en las empresas, pero se debe tener en cuenta si se están alcanzando los objetivos de la empresa, estos incentivos deben llevarse a cabo de manera continua para que los empleados logren alcanzar las metas y obtener excelentes resultados (Mc Adams, 2013). También las empresas deben ser muy estratégicas en cuanto al manejo del talento humano debido que personal motivado incrementará

la productividad y mejorará su rendimiento laboral, con lo cual se logra ser más competitivo. Recordemos que las recompensas no deben ser ataduras para la empresa, sino que esas estrategias se conviertan formas para atar a los colaboradores.

Se refiere al incentivo que se le brinda al personal en el lugar de su trabajo, el atribuirle un permiso o adicionar un día de descanso obligatorio, hay que tomar en cuenta que hay que fomentar reconocimiento por el desarrollo de su trabajo en la empresa. Además, darse cuenta que un colaborador bien recompensado da mucho de sí mismo, para que la empresa tenga innumerables éxitos en el futuro, logrando mejor atención al cliente y también estimulándolos a hacer bien su trabajo en todo momento sin necesidad que el jefe de talento humano le llame la atención.

Retribución al individuo es una forma para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre y cuando cumplan con los objetivos de la empresa y sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Es decir, son retribuciones: premio o reconocimiento por los servicios de alguien y es una manera para mejorar el desempeño en la organización (Chiavenato, 2009).

Al hablar de retribución dentro del ámbito de talento humano, la compensación se refiere a una serie de elementos básicos llevados a cabo por los directivos de las empresas para motivar e incentivar a los trabajadores; los lineamientos sobre los cuales se plantea un sistema de compensación mantienen equilibrio entre los intereses de los empleados y los objetivos empresariales (García , 2006).

La retribución es una herramienta para influir a los trabajadores de una forma positiva para que las actividades se desarrollen de una forma eficiente. Al hablar de la compensación ha existido una

controversia por muchos años, debido a la inversión que representa, pues el planificar incentivos para los trabajadores en algunos de los casos no rinde frutos como se pensaba. Por eso es necesario estimar el grado de satisfacción que genera para las organizaciones el planificar y operacionalizar los incentivos. La mayor parte, de los colaboradores tienen una tendencia para incentivos monetarios que están más apegados a la satisfacción de las necesidades personales.

La retribución son elementos esenciales, de cualquier sistema de gestión del talento humano, así lo asevera Chiavenato (2009), en su libro referido al tema, argumentando que el trabajador reacciona ante impulsos, y al verse recompensado intenta retribuir en mayor o menor grado la atención que se le ha brindado, dentro de las principales actividades que han sido atribuidas por las empresas para recompensar al talento humano se encuentran: los bonos por desempeño, reconocimientos, reuniones sociales de integración, etc.

Toda retribución debe ser planificada acorde a las necesidades objetivas y subjetivas de los trabajadores para que pueden tener la mejor aceptación y motivación. El atender las necesidades de los clientes internos (colaboradores), es esencial para que sientan compromiso con la empresa y ese compromiso se encuentre traducido en una mayor productividad y competitividad. Algunas formas de retribución se pueden considerar: flexibilidad de horarios, premios y reconocimientos.

Retribuir eficazmente a los colaboradores que brinden sus servicios físicos e intelectuales a la empresa, motivarles a seguir con su correcta labor, premiar sus logros a todos los miembros de la

organización por desigual, no solo inspira al colaborador, sino que puede motivar el superar los logros cada vez (Bod, 2007). Los planes de recompensa a los trabajadores, condicionan la mayor parte de los procesos de la gestión de las personas, por lo cual, tales procesos deben estar en línea con los objetivos que se pretenden lograr con estos programas, como son las recompensas (McAdams, 2013).



Se refiere a garantizar el desarrollo de las habilidades de los colaboradores, para incrementar la productividad

Fortalecimiento del individuo

El fortalecimiento del individuo es uno de los grandes retos de la gerencia de hoy en día, los empleados son el recurso (talento) más valioso y constantemente deben actualizar sus conocimientos y desarrollar habilidades que serán puestas a disposición de la organización desde el puesto de trabajo que desempeñen (Castro, et al., 2013).

El fortalecimiento del individuo debe derivar en el mejoramiento de la productividad y la calidad de vida de los colaboradores donde se evidencie las funciones que realicen. Ello también está ligado a la

educación de los individuos, pues la formación técnica y académica también son síntomas de desarrollo de las personas. Debe ser integral para que puedan mejorar el desempeño, incrementar los conocimientos en la área o puesto específico y habilidades requeridas ya sean que innatas o cultivadas.

El fortalecimiento del individuo es una de las actividades que corresponde al departamento de talento humano y se caracteriza por su enfoque de fomentar el adelanto a nivel integral de los individuos que constituyen su personal, por medio de esta tarea el colaborador tiene la posibilidad de ampliar sus responsabilidades y empoderarse de su trabajo dejando como resultado beneficios para los empleados y para la empresa.

Las personas poseen una increíble capacidad de aprender por ello tienen una estrecha relación con la educación, el desarrollo debe garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser (Ammar, 2016). El garantizar o proporcionar información a los colaboradores no es suficiente para que puedan generar nuevos conocimientos, competencias y destrezas, sino se debe buscar el cambio cultural y eso es mediante la motivación activa en todo momento que permita modificar los estímulos y comportamientos para ser más eficaces y eficientes en forma grupal e individual. El desarrollo de estas prácticas y actividades tienen como propósito el mejoramiento de la organización en el presente y propiciar un futuro con grandes regalías y retribución apropiada para cada uno de los colaboradores, dependiendo la dedicación y compromiso demostrado.

El fortalecimiento del individuo sobre todo en las empresas es lograr el progreso de los colaboradores es muy vital ya que estarán mejorando el potencial que tienen cada uno de ellos, logrando que

se adapten al trabajo que realizan en la empresa (Raya & Caparrós, 2013).

En las empresas es fundamental el fortalecimiento del individuo que laboran ahí, ya que mientras mas crecen los colaboradores tambien crece la organización o empresa, este es un proceso que viene de la mano con otros factores como evaluar el desempeño de los colaboradores, esto permite un buen desempeño hacia la empresa (Maxwell, 2014).

Se trata de que el individuo progrese y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, una estrategia importante para retener sus talentos es procurar que las vacantes y opciones de ascenso sean ocupadas con personal de la misma empresa (Prieto & De Guzmán, 2013). Se relaciona con el desarrollo del conocimiento de todo el personal y de las empresas en todo ámbito económico, en la capacidad de adquirir conocimiento en estudios y en habilidades mediante una capacitación ejerciendo diversas destrezas e innovadoras ya que facilita el desempeño en el trabajo. No es necesario siempre enseñarles e informar, sino se debe asesorarlos individualmente para que se desarrollen en otro ámbito laboral de una empresa u organización para el surgiendo en el futuro.

Está apoyado por la educación, pues existen varios modelos de formación y capacitación que se podrían hacer uso. Estos modelos proporcionan información para el aprendizaje y fortalecimiento de nuevos conocimientos, habilidades y competencias. A parte de ello, contribuye en la dosificación de ideas que estén acorde a las

necesidades de cada puesto de trabajo con la finalidad de modificar hábitos de trabajo. El modificar los hábitos está relacionados con la conducta del individuo y la experiencia que han adquirido en el tiempo que llevan en el trabajo. A continuación, se expone las características dentro del desarrollo de las personas.

Hay que tener presente que el fortalecimiento del individuo también debe estar acorde a la capacidad de inversión que tiene la empresa y sobre todo a la flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios por el bienestar y salud económica. Pues si la empresa no cuenta con la mejor rentabilidad no es recomendable el implantar prácticas o estrategias para los colaboradores. La capacitación comienza tras la selección del personal, para poder potenciar talentos en la organización, y de este modo favorecer la competitividad de la empresa y estabilidad en el futuro (Armas , et al., 2017).

El fortalecimiento del individuo constituye una parte primordial de la gestión del talento humano, se encuentra vinculada con otras etapas de la administración de recursos humanos entre ellos: la evaluación del desempeño, inducción, sistema de remuneraciones y motivación; en consecuencia puede ser definida como un conjunto de medidas cuyo fin es contribuir en la creación y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades relacionados directamente e indirectamente con un cargo laboral en particular (Marín & Placencia , 2017).

Fortalecimiento del individuo comprende una de las tareas de mayor complejidad dentro de la gestión de talento humano, porque se encuentran implícitos muchos factores que no pueden ser influenciados o controlados por las empresas, por tanto, no se trata de un proceso independiente, sino que tiene un nexo sumamente

correlacional con el resto de etapas la administración del talento humano. Profundizando, se destaca que su aplicación requiere de varios elementos como la motivación, la identificación de puntos fuertes y débiles del personal para acrecentar sus fortalezas y trabajar en sus debilidades; también resulta necesario alcanzar un nivel de compromiso de parte del empleado, es decir que se sienta involucrado de manera firme con los objetivos que esta función tiene dentro de la gestión de personal (Chaparro & Urra, 2016).

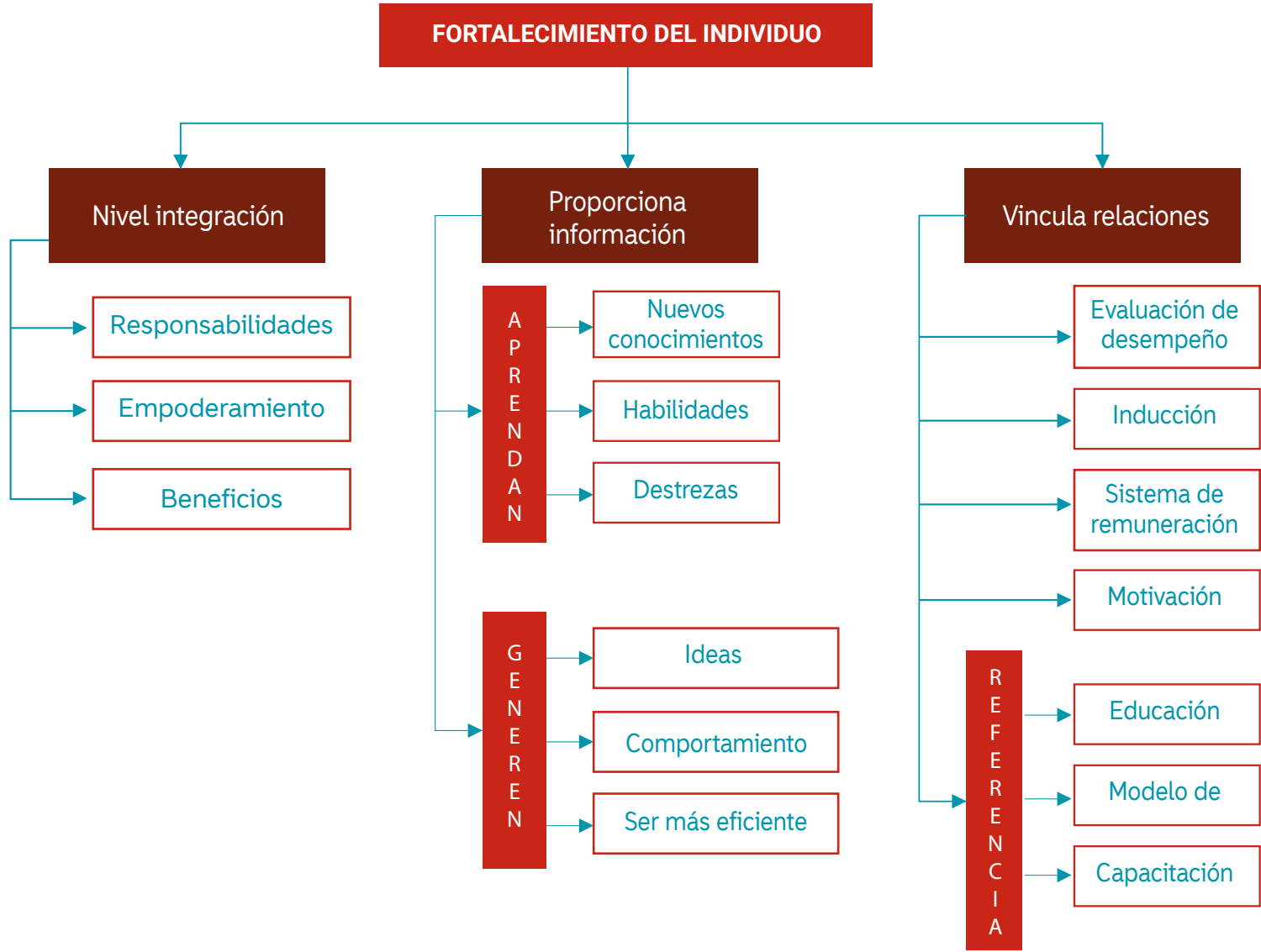
Según la percepción de varios autores la planificación es una garantía de éxito, y el proceso de fortalecimiento del individuo no es la excepción; en consecuencia los directivos junto con el personal del área de talento humano han de definir los objetivos y las estrategias a efectuar para desarrollar al personal, es decir trazar el sendero para avizorar los objetivos establecidos; como todo proceso requiere de la debida supervisión y monitoreo para estimar en qué medida se están cumpliendo las metas, y de ser el caso identificar las deficiencias que impiden obtener resultados satisfactorios (Chiavenato, 2009).

Otro factor muy importante es el entrenamiento debido que los procesos productivos van cambiando e innovando, es por eso que nace la necesidad de garantizar las posibilidades para un entrenamiento a cada colaborador acorde a los requerimientos que tengan. Según estudios realizados lo más recomendable es que las personas mantengan un entrenamiento en un tema específico una vez al año por lo menos para tener personal no solo capacitado sino calificado. La gestión de emociones se convierte en una dura responsabilidad, para quienes tienen a cargo personas, es decir colaboradores a su cargo, es por ello que si se enfoca a la principal causa de abandono por parte de los empleados de una empresa

es por el jefe que no enfatiza con ellos no desarrollan su talento, ni da crédito a sus ideas y sobre todo no se atienden las necesidades personales (Corral, 2011).

Es preciso tomar conciencia de cómo, el trabajar a ido desarrollándose, con perfiles y características diferentes que prevalecen, es decir se pasó de tener personas con bajos perfiles en las empresas, a tenerlos con un nivel alto profesionalmente, Se nota en algunas organizaciones, pero en otras se mantienen o prevalece la falta de desarrollo tanto profesional como intelectual, ya que este no cuenta con un nivel suficiente para ejercer un cargo de tal magnitud, debido a que no está calificado o el proceso fue deficiente lo que genera una desventaja frente a la competencia (Urcola, 2010). A continuación, se expone un modelo de criterios en el fortalecimiento del individuo.

Figura 5 Modelos de formación del individuo





La conservación del individuo consiste en la planificación y desarrollo de una buena política de remuneraciones y otras iniciativas.

Conservación del individuo

La conservación del individuo consiste en la planificación y desarrollo de una buena política de remuneraciones y otras iniciativas que tienen concordancia con la estructuración de una relación sólida entre el personal hacia la empresa caracterizada por el compromiso y empoderamiento.

La empresa siendo un ente económico que muchos compromisos que debe cumplir no solo con los clientes externos, sino los clientes internos que son el motor de la organización, por ello se debe considerar los propósitos para poder planificar estrategias que conlleven a generar valor agregado (confianza) en los trabajadores. El anhelo es ser competitiva por medio de las acciones más convenientes para poder desarrollar las estrategias encaminadas para retener el personal en la empresa, entre las acciones podrían ser consideradas el motivar y generar la fidelidad con sueldos acorde a las actividades que desempeñan, ambiente amigable y seguridad laboral que todas estas características en conjunto propician una calidad de vida integral.

Gestionar al capital humano de una empresa ayuda al mejoramiento del clima organizacional, al incremento de la motivación, participación de los empleados y que haya una mayor productividad. Es un proceso en el que se benefician tanto la empresa como al talento humano, porque todos trabajan armoniosamente para alcanzar sus logros colectivos e individuales (Rodríguez & Calcerrada, 2020). Ello se considera porque las personas dentro de la empresa es el activo más valioso, pues se debe mantenerlos capacitados y siempre motivados para disminuir los gastos innecesarios para tener que seleccionar a nuevos trabajadores por no emplear prácticas para retenerlos.

Conservación de individuo tiene por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, los procesos para retener a las personas son complejos y elaborados, se acercan al modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y la motivación intrínseca de las personas (Ammar, 2016).

En la actualidad en las empresas los dueños o administradores deberían considerar que la conservación de los individuos es valioso y mejor calificado en su empresa, ya que son ellos los que le permiten a la empresa mantener su competitividad al máximo (Herreros, 2015). Las empresas deben contar con lo que es un plan de vida laboral y familiar para sus empleados, dicho plan debe ser notado por los mismos para que así puedan desarrollar cada una de las necesidades que se les presente en el transcurso del trabajo

y poder satisfacerlas de manera que no tengan la necesidad de abandonar su trabajo por dichos motivos (Kregerus, 2012).

Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas estén motivados, emocionalmente activos e incentivados, aunque muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo de cuestión económica, sino también de las condiciones laborales internas (Prieto & De Guzmán, 2013). Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo que el individuo ejecuta; entonces los factores motivacionales están bajo el control del individuo pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal (Marin & Placencia, 2017).

La conservación del individuo es una estrategia que tiene la organización para sus colaboradores para mantenerlas satisfechas, incentivadas, motivadas a largo plazo, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales (Vallejo, 2015). Estas condiciones son necesarias para retener a los trabajadores, pues las personas no solo buscan tener un buen sueldo, sino que sean valorados y respetados por las actividades que realizan, a ello se lo llama condiciones laborales y están diseñadas para fomentar oportunidades de desarrollo profesional.

La empresa sin duda va a querer conservar al personal que está calificado ya que es la mejor inversión que se puede realizar. Puesto que los elevados índices de la rotación en las empresas representan costos muy elevados; por tanto, es conveniente e importante el manejo del departamento de talento humano, el mismo que debe

garantizar que la empresa cuente con los mejores colaboradores que demuestren un rendimiento laboral eficiente y una coordinación con las demás actividades que se efectúan en la organización.

Sin embargo, el término conservación del individuo ha sido profusamente confundido, llegando a crear acciones como el incremento del sueldo del personal sin estimar el desempeño o compromiso del colaborador con el establecimiento económico. Poner barreras para impedir que colaboradores renuncien por un entorno laboral conflictivo, son parte de esta etapa de la gestión del talento humano. Otra de las prácticas que se justifica equívocamente a nombre de la retención de personas es arraigar profesionales, con la única finalidad de evitar indemnizarlo de acuerdo a lo establecido en las leyes vigentes de los países (Littlewood, 2006).

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción, la empresa identifica a sus recursos más valiosos, diseñando estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional (Prieto, 2013).

El comportamiento y las relaciones que se generan en las empresas entre colaboradores y jefes inmediatos es muy importante para poder retener al talento humano, pues a menudo los individuos no desean permanecer en un puesto de trabajo, porque existen problemas con sus jefes. Pues puede existir un sueldo muy atractivo o apetecible, pero sino se genera un ambiente de trabajo adecuado con la debida seguridad para la realización de las actividades, el personal no se sentirá cómodo y optará por buscar una mejor

opción para generar ingresos; ello propicia a la empresa un gasto extra al tener que realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción para cubrir la vacante dejada.

A manera que las mismas personas tiendan a sentirse motivadas en su lugar de trabajo, se realiza mejoras como son las condiciones de trabajo, es decir los medios que estas tienen sean satisfechos para la labor que ejercen y el área donde lo ejercen, reteniendo al capital humano mediante la igualdad de oportunidades, es decir si un hombre tiene la posibilidad de ascender porque no las mujeres, gestionando mejor su talento, explotando sus ideas, tomando en cuenta cada una de ellas (Corral, 2011).

Las personas que laboran en la empresa y cuentan con un talento imprescindible resulta una tarea ardua, ya que se crea escenarios que permitan atraer y retener y obtener un compromiso por parte de las personas con talento; y estos líderes sean capaces de retener a este tipo de personas por medio de una comunicación interna apropiada y efectiva (Palomo, 2013).

Figura 6 *Modelo para conservación del individuo*





*Consiste en
indicar falencias
y problemas
en los procesos
al cumplir la
actividad laboral*

Evaluación del individuo

La evaluación del individuo comprende un sistema de revisión y desarrollo de control cuyo fin es informar a la gerencia sobre el grado de deficiencia de un programa de desarrollo aplicado. También se puede considerar a su vez el desarrollo de los sistemas, así como identificar métodos inadecuados, con sus costos y situaciones propicias para aumentar su valor añadido, es decir que la evaluación cumple con indicar falencias y problemas en los procesos al cumplir la actividad laboral.

En las empresas la evaluación es manejada en los diferentes departamentos y ello esta fraccionado por la liquidez que tenga. Por ello, en general el departamento de talento humano en la mayoría de empresas no es considerado para que realice un proceso de auditoría que facilite mejorar el cumplimiento de las diferentes actividades de los colaboradores en los puestos de trabajo que muy necesario e imprescindible se vuelve con hay que tomar decisiones para ser más productivo. El evaluar las actividades que cada persona realiza es muy importante, pero se debe realizar de una forma técnica generando instrumentos estandarizados que están acorde

a la realidad de la empresa y que no perjudique el desempeño de ningún trabajador. El instrumento debe estar claramente definido y descrito según los criterios necesarios que se van a evaluar con su respectiva ponderación y valoración para poder dar un informe concreto y bien sustentado sobre el desarrollo de las actividades de cada colaborador sin tener privilegios con ninguno de ellos, manteniendo una cordura y ética en todo momento.

La evaluación es utilizada especialmente para hacer hincapié en las diferentes áreas de trabajo en las que uno se quiera tener conocimiento de cómo se están desarrollando cada una de las labores que realizan los colaboradores, lo cual nos permitirá brindar un excelente servicio y que los colaboradores se desarrollen de manera eficiente (Ambrasio, 2016). Por otra parte, se trata de un procedimiento el cual es llevado a cabo para tener conocimiento en que está fallando la empresa y así poder mejorar como entidad y a la vez la auditoria nos permite conocer si los colaboradores están en el puesto correcto, tener conocimiento en que están fallando ayudándolos para que puedan mejorar y dar todo de sí a la empresa (De la Peña, 2014).

Es mantener un diálogo exhaustivo con el personal de la empresa sobre el incumplimiento de las diferentes reglas que imponen las organizaciones y verificar que los planes estén acorde a la auditoría realizada, las mismas que han sabido otorgar datos que proporcionen información a la organización. Los gerentes y los administradores deben tener información a tiempo para tomar decisiones y hacer que se cumplan cada programa propuesto en la empresa (Prietro & De Guzmán, 2013). Un programa está compuesto por varios proyectos y estos proyectos a su vez de actividades que suministran información sobre los trabajadores para poder hacer un análisis de

las prácticas y políticas aplicadas en cada puesto de trabajo para medir el desempeño laboral.

El funcionamiento de las empresas está definido por la evaluación permanente que debe existir en los diferentes departamentos que está constituida la organización. Pues con ello, se puede evidenciar si las estrategias para manejar el talento humano son las mejores o está perjudicando de alguna manera. El auditar genera una información contundente para el administrador, pues con ello se puede tomar decisiones para ser más eficiente. La evaluación del individuo, también es considerada como una asesoría del futuro, debido que ello, permite plantear medidas para el mejoramiento permanente de la gestión.

El concepto de evaluación del individuo forma parte de una empresa y se encuentra relacionada a la necesidad de estimar el desempeño de los colaboradores, sin embargo su connotación dentro de la gestión del talento humano tiene matices negativos debido que inmediatamente es asociado al señalamiento de fallas y problemas, desconociendo que la función de esta actividad contempla la determinación de soluciones a través de sugerencias que deben ser acogidas por los directivos de las empresas (Enriquez & Alvear, 2018). Es evidente que la evaluación conforme ha pasado los años ha ampliado su ámbito de actuación, y la transición de evaluación financiera a evaluación de talento humano tuvo como implicación la modificación de los esquemas convencionales de estimación del rendimiento humano (Hernández, 2016).

El evaluar está ligado a conocer las actividades que se realizan en las empresas y la planificación propuesta por la dirección en relación a los objetivos empresariales. La información recolectaba

es clasificada y evaluada por el departamento de talento humano, la misma que tiene toda la plenitud para profundizar si fuera el caso para poder entrar en un análisis y discutirla con la finalidad de emitir un informe a gerencia para tomar decisiones aciertas.

Tiene entre otros propósitos alcanzar el conocimiento de la estructura organizacional, valorar los procesos de reclutamiento y selección efectuados, gestión de salarios, planes orientados a la motivación, identificar las remociones o transferencias de empleados, información de los accidentes y bajas laborales; también busca establecer en qué medida se presenta la rotación de personal y costos que se derivan. Las acciones que desarrollan la empresa van encaminadas a evaluar, monitorear, acercarse al personal, diagnosticar sobre el pasado, y hacer una apreciación sobre el presente. Para asesorar sobre el futuro es necesario realizar la evaluación de forma periódica o frecuentemente acorde a la necesidad (Porret, 2014).

La evaluación del individuo, es una razón para identificar o disparar la reacción natural humana de ponerse a la defensiva por las acciones emprendidas en el proceso de evaluación a los colaboradores (Arter, 2003). A continuación, se presente un modelo de evaluación del individuo.

Figura 7 Modelo de evaluación del individuo



Parte 1. Evaluación

Evaluación cognoscitiva y práctica
1. Mediante un organizador gráfico, demuestre el conocimiento aprendido acerca de la gestión del talento humano.
2.Cuál es la relación de la dirección de la empresa con la gestión del talento humano.
3.¿En qué debe esforzarse un gerente que esté a cargo del personal de una empresa?
4. Mediante un ejemplo práctico; dé a conocer los subsistemas de gestión del talento humano para la empresa.
5.¿Cómo se logra una correcta organización del nuevo personal para una empresa?
6. Empleando un organizador gráfico, explique los objetivos y las metas que tiene la ubicación del individuo.
7. Cual son los aspectos que se requieren conocer antes de proceder con la ubicación del individuo.

8. Dentro de una empresa, como se relaciona la recompensa con los trabajadores.

.....
.....

9. Genere un caso práctico de recompensa al personal de una empresa.

.....
.....

10. Establezca estrategias para retener al personal

.....
.....

Parte 2.



Características del subsistema de incorporación



*Se
caracteriza
en función de
asignación
conservación de
los puestos de
trabajo.*

El subsistema de incorporación de individuos tiene varias características que están relacionados con los candidatos posibles que podrán ingresar a la empresa. Se destaca el hecho que se realizan las actividades de reclutamiento, selección e inducción del nuevo trabajador al puesto de trabajo, donde se asigna las actividades que va a desempeñar y las responsabilidades que tendrá. La estructura organizativa es prioridad para tener un desenvolvimiento adecuado del colaborador, pues es donde están definido los puestos o áreas de trabajo y se identifica el puesto de trabajo y la forma de comunicación (jefe inmediato). Además, se refiere a aquellos procesos que se ocupan de las relaciones laborales y comprenden todas las actividades relacionadas con el análisis de mercado laboral, reclutamiento y selección, así como con su inducción a las funciones que corresponden al puesto (Ramírez, 2015).

Al manejar la incorporación del individuo dentro de la gestión de talento humano se debe recalcar la importancia de tener conocimiento de dos aspectos fundamentales que son: el ambiente de trabajo y el mercado de trabajo, el primer es un aspecto interno de la empresa y el otro externo, es decir es el conjunto de profesiones que pueden ser candidatos potenciales para ocupar un puesto.

Este sistema debe trabajar de forma integral para satisfacer las necesidades de la empresa y disminuir el riesgo que representa para la empresa el hecho de no realizar una adecuada aplicación al reclutar y seleccionar a los nuevos colaboradores para que ocupen una vacante.

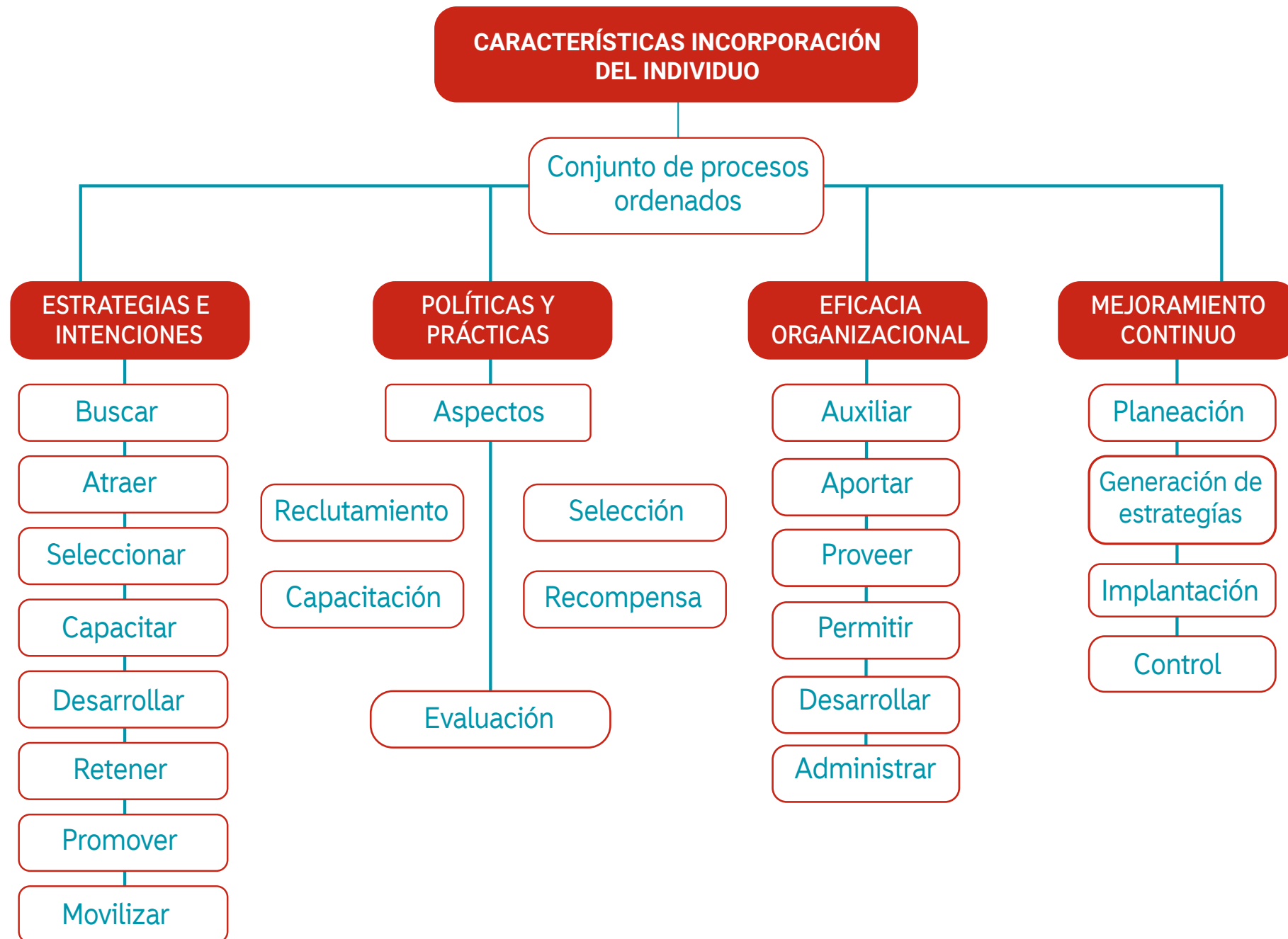
Los colaboradores de nuevo ingreso deben ser informados de la labor que van a realizar, cuáles son las políticas y normas a los que estarán regidos en la empresa en la que laboran (Santos, 2010). Al hablar de incorporación de individuos hace referencia de que se debe explicar correctamente a los candidatos que han sido elegidos para laborar en su empresa, por lo que es de vital importancia que estos tengan conocimiento de todo lo relacionado con la empresa, de lo contrario puede haber errores por parte de ellos al no conocer esta información (Vegas, 2012).

También se caracteriza por ser un proceso sistemático y dinámico que debe estar articulado en todo momento y todas estas características o prácticas deben dar cumplimiento al área o departamento de talento humano. A parte, de las mencionadas se enlista otras a continuación las mismas que dan soporte para entender los procesos para realizar la incorporación del personal.

1. Está relacionado con la fase de organización y dirección del proceso administrativo.
2. Debe existir una revisión y evaluación después de cada actividad desarrollada.
3. Se debe contar con un instructivo para proceder aplicar la incorporación del individuo.

Otra de las características es el alcance que puede tener al desarrollar la contratación del colaborador, considerando las actividades y responsabilidades que va a tener ese puesto. También la capacidad que tiene para adaptarse en el puesto (clima laboral), pues si no existe un clima laboral apropiado el comportamiento y disciplina puede tener un giro inesperado que no esté acorde a los valores y políticas institucionales.

Figura 8 Características incorporación del individuo





*Sitio
geográfico
donde se puede
identificar a
los potenciales
candidatos*

Mercado laboral

El término mercado laboral corresponde a sitio geográfico en el que se ubican los potenciales candidatos, en este interactúan múltiples variables, entre ellas: tipos de candidatos disponibles, condiciones económicas y oferta o atractivo que presentan las empresas contratantes, resulta importante señalar que muchos factores son los que determinan las condiciones del mercado de trabajo, entre ellos el crecimiento económico, la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional (Vieira, 2014).

En el mundo existen diferentes empresas y para todas ellas se cuenta con un mercado laboral donde se puede captar los posibles candidatos para que se pueda cubrir las vacantes de cada una de ellas. De este banco de posibles candidatos la mayor parte de ellos son nuevos profesionales que no cuentan con experiencia; los empresarios consideran que es un problema al momento de tomar una decisión de incorporar o no al profesional, debido que el rendimiento puede ser muy limitado. Además, la formación académica es otro factor que debe ser tomado en cuenta debido

a la importancia de tener profesionales con una formación integral (conocimientos y práctica).

El mercado es un sitio de circulación: personas que requieren un trabajo (oferta) y número de plazas de trabajo de las empresas (demanda). La oferta se convierte en las diferentes vacantes que están acorde a la actividad económica que realicen las empresas y la demanda debe cumplir ciertas características como la formación académica y los conocimientos requeridos para el puesto a ocupar. De todo este grupo de posibles candidatos se debe realizar un reclutamiento y selección del personal que cumplan todas las competencias necesarias que requiere el puesto. Ello va a la par con la capacidad de crecimiento que tenga la organización, pues al no tener crecimiento la empresa no va a requerir la necesidad de incorporar nuevos colaboradores.

El mercado de trabajo es considerado como ente económico que desempeña un pilar fundamental y de mucha importancia para la fluidez e intercambio de servicios no profesionales y profesionales entre las empresas y el conglomerado de trabajadores. Desde un enfoque de talento humano son consideradas las personas con entes de producción y desarrollo para las empresas generando un producto o servicio que va encaminado a la generación de satisfacción de las necesidades de la sociedad, ya que cada sector económico plantea requerimientos o características.

En otras palabras las variables que forman parte del mercado de trabajo trascienden el alcance de la gestión del talento humano, pues influyen notoriamente sobre los niveles de salarios y a otras situaciones sociales que tiene injerencia sobre los índices ocupacionales y el factor de movilidad de la población; y quienes

tengan la responsabilidad de gestionar el talento humano de una organización deben tener presente tal aspecto para conseguir su cometido de obtener el mayor aprovechamiento del elemento humano, pese a determinadas limitaciones que pueden tener las empresas (Chiavenato, 2009).

Las relaciones que se dan en el mercado laboral varían por el índice de inflación de un país ya que a mayor inflación que tenga un país la cantidad de colocación de personas en un puesto de trabajo sea menor y constantemente reducida. Paulatinamente en el mundo la incorporación de las mujeres como fuerza de trabajo en estos últimos años ha sido muy significativo y notable, donde las mujeres dejan de ser amas de casa para convertirse en entes generadoras de economía dentro del sistema social y productivo. Para que las empresas sean consideradas atractivas para los posibles profesionales (candidatos) deben generar una imagen sólida y humanista; con condiciones laborales que garanticen una estabilidad laboral, sueldos atractivos y flexibilidad en la jornada de trabajo entre otras.

Por otra parte, se entiende, que un mercado de trabajo existe un tramo comprendido entre los dieciocho y los veinticinco años de edad, como consecuencia de una mayor demanda de formación por una población joven, antes de estar en una actividad plenamente productiva (Luengo, 2003). Finalmente, la reestructuración económica y social de un país influye en el mercado de trabajo, lo cual incurriría en el incremento de mejoras en las condiciones por parte de los colaboradores para aceptar una propuesta de trabajo. Al existir una tasa elevada de desempleo la demanda disminuye, por lo tanto, las personas incurren a una mayor formación académica para tener una ventaja ante el resto cuando se presente una vacante.



*Número
de candidatos
dispuestos por
adquirir una
plaza de trabajo*

Oferta

La oferta del mercado son todas las personas que tienen la capacidad para ejercer una actividad, considerando que la edad apropiada es desde los 18 años y se consideró que no debe existir un límite o techo de edad (no discriminante), ya que las personas de la tercera edad también son capaces de desarrollar actividades dentro de una empresa solo hay que saber ubicarles apropiadamente en un puesto que pueda generar un desempeño alto. Se relaciona con inversiones en reclutamiento para atraer candidatos, parámetros de selección flexibles menos rigurosos, inversiones en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos, ofertas de sueldos estimulantes para atraer candidatos y retener a los colaboradores (Agreda, et al., 2016).

En los últimos años las empresas se encuentran centralizando acciones para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores para poder ser atractivos al ofertar vacantes para poder abarcar a una gran cantidad de candidatos, de los cuales se pueda elegir al personal más idóneo que cumpla con los requerimientos y necesidades de la organización. El fortalecer las condiciones

laborales deben ser actuales y futuros; además, de fortalecer los planes laborales. También la oferta de mercado laboral se caracteriza por ser la cantidad de vacantes que pueden generar una empresa o varias. Las cuales están dispuestas a intercambiar y así satisfacer las necesidades que tienen las personas, compradores que determinan en conjunto la oferta de las personas en función a su crecimiento económico y expansión territorial (Albert, 1997).

La situación de la oferta puede variar cuando las oportunidades de crecer disminuyen y la demanda se amplía demostrada crisis económica en un país (Mondy, 2012). Básicamente el mercado de trabajo tiene por objeto la contratación de personal para trabajar y laborar en las diversas empresas; por lo tanto, su oferta comprende el grupo de personas que se encuentran a la espera de acceder a dicha plaza de trabajo (Mildred, 2008).

A la oferta de mercado de trabajo también se le denomina como población activa, y se trata del conjunto de personas calificadas para desarrollar una actividad laboral y están a la espera de acceder a una plaza de empleo; en este las personas cuentan con una edad legal para trabajar, además tengan la disposición y la independencia para poder cumplir los horarios de trabajo establecidos (Armijos, et al., 2019). A parte de los factores detallados anteriormente la oferta puede variar por una serie de factores como: la natalidad, mortalidad, viabilidad, exportaciones, ajustes legislativos y legislación laboral.

El interés o atraktividad de un puesto de trabajo es esencial para que la oferta se posicione en la mente de los posibles candidatos para que confíen en la garantía que ofrece la organización. Las razones son fáciles de intuir: en el mensaje de reclutamiento sólo se señalan las ventajas o aspectos positivos de la empresa o del puesto de

trabajo (Gatewood, et al., 1993). Las tendencias auto selectivas determinadas por la imagen que los miembros potenciales de una organización se forman acerca de lo que en ella se les ofrece y de lo que en ella se les pide, consigue hacer atractiva su imagen y adquirir con ella un elevado prestigio, presta más atención (Mayntz, 1987).

Se dice oferta, a aquello en que los trabajadores buscan empleo en un determinado lugar de trabajo, empresas, organizaciones, etc. Donde se encuentre información de empleo, que los demandantes saquen a relucir (Lacalle, 2012).

'Se comprende como aquello en que existe personas disponibles para trabajar, en un mercado laboral, si se analiza detenidamente en la actualidad ya no existen grandes ofertas de empleos debido a que se abierto paso a la tecnología han sido destructoras de empleos ya que se ha sustituido por la mano de obra humano a la robótica; sin embargo, si se analiza estas debilidades de la tecnología debido a los avances tecnológicos, las personas deben adquirir nuevas habilidades, porque de igual manera si se utiliza un ejemplo práctico en una compañía de autos, se emplea a los robots por su rapidez pero la mano humana también ingresa aquí, ya que mediante esta se mueve y maneja correctamente el robot (Parkin, 2004).



*Número
de vacantes
que tienen
disponibles en
las empresas*

Demanda

Considerando que la oferta del mercado de personas es el número de personas, la demanda está dada por las empresas u organizaciones ya que requieren contratar personas para que puedan desarrollar las actividades inherentes de la empresa. En relación al funcionamiento de la demanda del mercado de personas, se encuentra expuesto a innumerables factores que condicionan su funcionamiento, por ejemplo, de la demanda es por mucho superior a la oferta se aprecia comúnmente algunos de estos efectos cantidad insuficiente de candidatos, falta de competencias entre los candidatos, elevación de las prestaciones sociales, facilidad de conseguir empleo, entre otras (Vallejo, 2015).

Si sucede lo contrario se aprecian comportamientos derivados de la escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, se da una evidente competencia entre los participantes debido a la escasez de vacantes, aquello genera propuestas salariales bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar.

Se hace referencia a la cantidad de personas necesarias para el desarrollo de las actividades de producción o servicio, a cambio del trabajo el trabajador recibe una remuneración o salario y ello se

evidencia en el cumplimiento y desempeño laboral. La demanda según los empresarios y autoridades se dice que para ellos contratar más personas es beneficioso para generar ingresos en sus empresas, pero sin embargo a la vez no es beneficioso porque si las personas se dan cuenta de la demanda que existe en ellos estos pueden incrementar su precio y sería algo fatal para los empresarios.

Las personas llamadas a llenar los puestos vacantes, es situación de demanda: cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta; las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir muchas personas y pocas vacantes (Armas , et al., 2017). La demanda del mercado de personas lo comprenden las empresas tanto públicas como privadas, mismas que requieren de colaboradores para su funcionamiento.

Dentro del proceso productivo o de servicio cuentan con una nómina del personal sea pública o privada, pues son necesarios para realizar las operaciones ya que sin el suministro de talento humano no se puede hacer ni ejecutar nada. Se trata de las personas tanto naturales como jurídicas que efectúan una actividad productiva y a causa de ello requieren de personal que desarrolle determinadas actividades, por lo tanto, este concepto mantiene estrecha relación con los procesos de reclutamiento y selección de talento humano (Mildred, 2008).

En cuanto a la experiencia profesional requerida en las demandas exigen experiencia profesional como requisito para presentarse a las pruebas de selección (Blanch & lcart, 1999). Se dice demanda a aquello que los empresarios, dueños de empresas, buscan mano de obra, para ocupar diferentes áreas de producción en cualquier tipo de empresas, servicios, comerciales, etc. (Lacalle, 2012).

Se conoce, como demanda de mercado de personas aquello en que una persona, llamada empleador, necesita personas dispuestas a realizar trabajos en el área que este solicitando, analizando la nueva era tecnológica, por los cambios en mano de obra que ha suplantado las maquinas, robots, los empleos se ven disminuidos, sin embargo por ejemplo, por la demanda de personas que sepan escribir en una computadora en lugar de una máquina de escribir a aumentado, la producción de estas personas vale más que la de un mecanógrafo, como conclusión se obtiene que la demanda de estas personas con estas habilidades ha aumentado (Parkin, 2004).



*Es el
lugar donde va
desempeñar el
candidato una
serie de
funciones y
responsabilidades*

Puesto de trabajo

La empresa está compuesta por departamentos, y puestos de trabajo las que están integradas por varias actividades, tareas y responsabilidades que varían acorde a la estructura orgánica, esta jerarquía establece la comunicación y la categoría de subordinado. Las actividades pueden ser operativas o intelectuales y de ello dependerá la remuneración o salario que va a percibir, cabe mencionar que, aunque las actividades son diferentes entre sí todas

van en conjunto con la finalidad final de satisfacer las necesidades del consumidor. Cada puesto de trabajo debe cumplir con las actividades de una forma eficiente, lo cual contribuya a la siguiente actividad, pues si existen errores en algún puesto va haber retraso de los procesos y para la empresa representa incurrir en costos innecesarios que perjudique la liquidez de la empresa.

En la gestión de talento humano un puesto se caracteriza de diferentes parámetros entre los más importantes están:

1. Descripción del puesto
2. Identificación de la jerarquía
3. Apoyo a las otras actividades del proceso
4. Cumplimiento de responsabilidades
5. Evaluación de funciones

Cada puesto de trabajo es diferente, por ejemplo si se requiere llenar un cargo de nivel directivo o gerencial, el sujeto, además de tener que enfrentarse a diario al proceso de toma de decisiones también tiene que tener la capacidad de dirigir y ejercer funciones de liderazgo en su equipo de trabajo, de ahí la importancia de aplicar algún método que estimen el estilo de liderazgo y, de esta manera, verificar si sus habilidades se adecuan al tipo de estructura y ambiente empresarial propio del puesto que se pretende llenar (Lotito, 2015).

Lo podemos definir como un conjunto de actividades y tareas que pueden ser realizadas por colaboradores individuales, aun que puede haber más de una persona en un mismo puesto. Por otra parte, se puede entender que es un sector de la empresa en la cual el colaborador desempeña sus actividades, en donde se le brinda los

medios necesarios para que pueda desarrollar su actividad (Trujillo, 2017). Por otra parte, se convierte en un método más empleado en formación y análisis del trabajo de las tareas y funciones encomendadas a un sujeto en un determinado lugar, además son interdependientes ya que todo puesto conlleva una referencia a las tareas propias y específicas de él y toda tarea realizada se refiere un puesto de trabajo (Ibáñez, 1996).

En un puesto de trabajo lo que debe prevalecer es que se cumplan el perfil requerido es decir los requerimientos: formación académica, experiencia y motivación para trabajar. Pues son necesarios para el desarrollo de su labor, pero en un caso que la persona cumpla con el perfil, pero no realiza las actividades de una forma adecuada y conveniente el cambiarle a otro puesto para poder buscar el mejor desempeño del trabajador sin olvidar de respetar las cláusulas del contrato.

En el puesto de trabajo es donde se obtiene una adecuada información mediante un análisis sobre la persona que desempeña algún cargo o que realice alguna actividad, esto debe quedarse reflejado en su curriculum como referencia laboral, así como la experiencia, disciplina, responsabilidades, entre otros. El puesto de trabajo puede ser ocupado por más de una persona (Jimenez, 2013). El puesto de trabajo es el área o lugar donde el colaborador desarrolla sus actividades y las tareas profesionales de la mejor manera, las tareas que desarrollan en aquel puesto de trabajo se deben realizar utilizando técnicas, métodos y materiales específicos que está a disposición del colaborador porque la empresa así lo decide (Aguilera , 2012).

Esta determinado como el vínculo más determinante de la relación entre empresa y el colaborador, accedemos al trabajo por medio de

la ocupación del puesto sea cual sea el cargo que ocupe, pero con la gran diferencia que las condiciones laborales y económicas hacen que cambien los puestos que se ocupa dentro de una organización. El colaborador, la parte más pequeña del conglomerado, pero es la fuerza que mueve las bases de una organización y por lo tanto debe exigir a ésta un espacio de trabajo adecuado para el funcionamiento de su labor (Carrasco, 2009).

Para garantizar un adecuado desarrollo de las actividades la obligación del trabajador es cumplir las actividades asignadas y la empresa debe retribuirle con un sueldo o salario. Dichas actividades no las pueden desarrollar de forma individualista, sino deben ser en equipo para poder sincronizar cada una de ellas, con la finalidad de generar un producto o servicio. Pero este vínculo se genera un contrato de servicios donde ambas partes se encuentran obligadas de cumplir, pero si una de las partes quiere dar por terminado por alguna situación la puede hacer.



*Es la
caracterización
del puesto en
relación a las
actividades
que va a
desempeñar*

Especificación del puesto

Para lograr la eficiencia en el proceso de selección de cualquier cargo, se requiere de una comprensión realmente amplia de las funciones y la finalidad del puesto, es decir la misión que cumple y la manera en que responde a las necesidades dentro de la organización. Las especificaciones para el puesto son necesarias y ellas están vinculadas al perfil, el mismo que comprende: el objetivo del puesto, función general, funciones específicas y competencia necesarias. Estas serán un pilar fundamental para el desempeño apropiado en el puesto, a continuación, se detalla características que se debe considerar al realizar la especificación de un puesto.

1. Especifica el objetivo del puesto acorde a las actividades a desempeñar
2. La función general (el porqué del puesto)
3. Las funciones específicas que contribuyan al cumplimiento del objetivo del puesto
4. Las competencias necesarias para el puesto (conocimientos, destrezas y habilidades) necesarias

para el desarrollo de todas las actividades del puesto

5. Relaciones entre los procesos y departamentos intervinientes del puesto

Se identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa (Correa, 2012). Tanto los aspectos que se consideran como los que menciona otros autores permite identificar los requisitos humanos para poder ubicar en un puesto al candidato más idóneo.

También se debe establecer un estándar de calificaciones mínimas que debe cumplir un candidato para ascender al puesto de trabajo. Esta información sobre la calificación mínima se debe dar a conocer a los candidatos para que no existan sorpresas en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

En la especificación del puesto es necesario tener información importante sobre los requisitos y cualificaciones que demanda cada puesto, para así poder contratar al personal más adecuado o calificado, y que tenga las habilidades, destrezas conocimientos referentes al puesto y que sea competitivo para que así la empresa tenga beneficios de seguir mejorando y creciendo día a día el desarrollo dentro de la organización (Jimenez, 2013). Debemos de tener en cuenta las aptitudes, los conocimientos, destrezas, habilidades especialmente la actitud y entre otras características de la personalidad porque son muy indispensables para poder desempeñar de la mejor manera un puesto ya que mediante esto se puede llegar a tener mucho éxito a lo largo del camino en una

organización (Escobar, 2005).

Se realiza cuando se tiene datos objetivos y cuestiones especialmente diseñados para mostrar competencias en el momento de redactar la descripción del puesto de trabajo, se debe revelar las competencias involucradas para ese puesto las competencias forman parte de la descripción del puesto, cuando una empresa prepara su descripción de puesto de trabajo de manera tradicional se enfoca en las tareas, obligaciones y responsabilidades que se necesitan para ocupar el puesto de trabajo (Mondy, 2012). Es una descripción de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa (Correa, 2012).

Por medio de las especificaciones del puesto se diseña el perfil y las características de las personas idóneas para ocupar los cargos según su capacidad y experiencia, su principal aporte estriba en la medición de las aptitudes, habilidades y requisitos exigidos, si bien, no garantiza un resultado óptimo, se elimina algunos factores que son determinantes y que pueden influir negativamente en el proceso, una de las principales consecuencias que se puede presentar es la contratación de personas que no satisfacen las condiciones estipuladas en el perfil, como la experiencia, edad, nivel educativo e idiomas (Marín & Placencia, 2017).



Conjunto de acciones para atraer a posibles candidatos que puedan ocupar un puesto.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento es considerado como la tarea más complicada en la gestión de talento humano, debido que es un conjunto de actividades que se realizan para poder atraer la mayor cantidad de candidatos. Este proceso representa una oportunidad para la oferta del mercado laboral que está dispuesto a participar y ganar la plaza de trabajo. Para ello se debe hacer un estudio minucioso de las personas que hemos podido acaparar para su posterior selección, inducción y contratación.

Para el desarrollo del reclutamiento se puede aplicar varias técnicas que deben estar acorde al perfil del puesto, considerando las funciones y competencias requeridas para desempeñar la plaza de trabajo. El proveer de candidatos para la empresa es la finalidad de este proceso, pero deben ser los mejores y los que cumplan con el estándar de calificación mínima para ser tomado en cuenta. Estas funciones son estrechamente responsabilidades del departamento de talento humano en la empresa; en caso de existir inconvenientes el único responsable es el, este proceso debe ayudar para cubrir la vacante. Por lo tanto, se muestra que este proceso está vinculado y

articulado directamente con el mercado laboral donde se encuentra la oferta de laboral.

Se logra abastecer de aspirantes los procesos de selección, pues esta actividad tiene como prioridad atraer candidatos, para poder realizar con ellos un proceso de selección asertivo. Para que el proceso de selección de personal sea eficaz, el "seleccionador" deberá conocer bien la empresa, su cultura y características ambientales, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades del puesto (Chiavenato, 2009). Estas actividades deben conllevar al logro de los objetivos trazados por la empresa encaminados a disminuir los costos que representa el cubrir este proceso.

No solo se trata de buscar las personas que cumplan con los requerimientos, sino que se puedan potencializar en un futuro a la persona para incrementar el desempeño. La capacidad para tomar decisiones al efectuar su trabajo es lo que se debe buscar en el candidato que cumplan con el perfil es algo superficial y existe casos que se han dado en las empresas, donde han realizado un proceso de reclutamiento que cumpla los estándares mínimos, pero al pasar al proceso de selección no han podido demostrar los conocimientos adquiridos en su formación académica y en cuanto rendir las pruebas técnicas han tenido una deficiente actuación. Con lo cual se cree conveniente enfatizar que la persona que hace el reclutamiento debe tener un olfato para elegir los mejores prospectos.

El reclutamiento empieza, a partir de los datos referentes a las necesidades futuras del talento humano de la organización, con el fin de ofrecer un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente seleccionará las necesarias a la organización para

la consecución de sus objetivos. Para que el proceso de selección de personal el "seleccionador" debe conocer bien a la empresa, su cultura, características ambientes; es importante las aptitudes y actitudes de los posibles ocupantes del puesto y demostrar sus habilidades, el reclutamiento requiere una cuidadosa planeación (López, 2010). Se propone un proceso para la realización del reclutamiento.

Proceso general para el reclutamiento

1. Revisión de las evaluaciones de desempeño o registros históricos del área en afectación
2. Informe del área en afectación
3. Solicitar la necesidad de la vacante a gerencia
4. Informe de contabilidad favorable o desfavorable (predisposición económica)
5. Informe de gerencia favorable para el proceso de reclutamiento
6. Convocatoria de la vacante por medios locales, regionales o nacionales
7. Presentación de carpetas de candidatos (Rúbrica de reclutamiento – perfil del puesto)
8. Revisión y evaluación de carpetas
9. Informe de preseleccionados (continúan en el proceso)

Sin duda el reclutamiento es una faceta particular al atraer a candidatos que deben responder a los intereses de la empresa respetando el criterio de buscar el mejor personal. El cargo para el cual sean seleccionado debe ser exclusivamente acorde a la necesidad del puesto y consiste en hacer de conocimiento general la vacancia de una plaza de trabajo, y así hacer un llamado a las personas que deseen participar en el proceso de selección de personal (Romero, et al., 2017). En aquella función de la administración del personal que tiene por objeto conseguir personas para la selección de personal, por lo general podría llevarse a efecto por medios de comunicación masivos (Veintimilla & Velasquez, 2017).

Las empresas realizan diferentes fases para el reclutamiento y ello dependerá mucho de las políticas y constitución legal que tenga. Esta etapa se debe realizar de una forma objetiva ya que de ello dependerá la calidad de los resultados que obtengan no solo en esta, sino que en todas las fases para hasta llegar a incorporar al nuevo trabajador en una plaza de trabajo y delegarle las funciones y responsabilidades que deberá cumplir.

El reclutamiento emerge de los puestos vacantes, y estos a su vez se derivan de las necesidades de expansión de una organización o a su vez de la salida de algún miembro del personal y por medio de este proceso la empresa capta candidatos con el perfil adecuado para satisfacer dicha necesidad de talento humano, una de las apreciaciones que se considera para medir el éxito de esta etapa es la cantidad de candidatos que se presentan de esta forma el departamento de talento humano tiene mayores probabilidades de hallar a la persona que presenta mayor nivel de adecuación al perfil solicitado.

Existen dos fenómenos en el reclutamiento el primero que las empresas buscan los medios para mostrarse atractiva ante los posibles candidatos para el puesto, y el otro que los individuos externos muestren interés de poder ser parte y pertenecer a una empresa renombrada o reconocida según sus conocimientos y experiencias complementarias por otras personas, lo cual genera un comportamiento no usual. A partir de la información que el sujeto acumula y que obtiene de muy diversas fuentes: anuncios de reclutamiento, publicidad general de la empresa, a través de empleados, etc. Es un proceso bilateral en el que los posibles candidatos tienen plena libertad para decidir qué puestos de trabajo van a solicitar y cuáles no. Las preferencias por unos puestos de trabajo u otros van a estar condicionadas por la información de que dispongan sobre las vacantes y las propias empresas. Esta información puede provenir de múltiples fuentes, incluyendo, la información que la propia organización suministre dentro del proceso de reclutamiento ya sea a través de anuncios en prensa, de los propios empleados (Blanch & Icart, 1999).

El reclutamiento se establece como una norma en la cual se da cuando existe una o varias vacantes en la empresa, generada por alguna razón, en la cual se cubrirá por medio del reclutamiento interno o externo, seguidamente al no existir personal interno para cubrir cierta vacante, se publicará en medios que promocionen la vacante en la empresa (Montes & González, 2006). Se llama reclutamiento, a la integración en el área de la gestión de recursos humanos en la cual es una actividad compartida con los jefes jerárquicos, dicho proceso en el que se intercambian información, y se da por medio de etapas, técnicas que están a cargo de personas responsables que realizan tal reclutamiento.

Los reclutamientos pueden variar a la necesidad y a la capacidad económica que tengan las empresas, se menciona que no se debe enfrascar en un solo tipo en algunos casos las empresas utilizan dos formas para hacerlo con la finalidad de identificar e interpretar a candidatos a la organización. Existe tres tipos de reclutamiento interno, externo y mixto, estos tipos de reclutamientos serán utilizado dependiendo el tipo de empresa, la estrategia, cultura y la situación económica de la misma (Gutiérrez, 2016). Cada una de estas tiene su aplicabilidad y características únicas que contribuyen en el desarrollo del proceso de gestión de talento humano, para que se pueda operacionalizar uno de ellos se deben considerar varios factores que son de vital importancia entre ellos están:

Consideraciones antes del reclutamiento:

1. La estrategia que se va utilizar para hacerlo
2. El entorno que rodea a la empresa
3. Situación económica que tenga la empresa
4. Modelo de Gestión adoptado por la empresa
5. Crecimiento institucional

Por otra parte, otros autores consideran al reclutamiento en dos tipos forma interna y externa; y si es atractiva la empresa el proceso será más efectivo y dinámico ya que podrán tener un amplio banco de candidatos. Para los diferentes tipos de reclutamiento las consideraciones o características anteriores son las mismas y dependerán de ellas para tomar la decisión de cual emplear en la empresa, con lo cual se realice esta fase de una forma objetiva y se puede adquirir candidatos adecuados.



*Se realiza
considerando
sugerencias y
recomendaciones
de colaboradores
dentro de la
empresa*

Modalidad interna

Considerado como un reclutamiento más rápido y de estabilidad más rápida para el personal en la empresa ya que han existido muchos problemas al realizar esos procesos debido que las personas que representa a las empresas o responsables de los procesos no le dan la importancia necesaria que merece esta fase. Pero para el caso del reclutamiento interno es considerado como muy significativo para la empresa, pues no es lo mismo que ingrese una persona aledaña a la empresa que una persona que ya está vinculada a las cantidades productivas y conoce las políticas, sistema y ambiente laboral.

Otro de los puntos que se rescata de este tipo de reclutamiento es el bajo nivel de inversión requerido en comparación al otro tipo de reclutamiento, el cual requiere de convocatorias radiales u otros medios de comunicación masiva, mismos que les generan a las organizaciones fuertes cantidades de desembolso económico (Carreón, et al., 2017).

Este tipo de proceso también presenta varias desventajas también,

entre las de mayor prevalencia se encuentra la inconformidad de parte de los colaboradores, por tomar en consideración a determinado trabajador para desempeñar un cargo de mayor jerarquía, desembocando dicha inconformidad en conflictos que entorpecen el clima de trabajo. Respecto a la aseveración del reclutamiento interno como factor motivacional, pueden presentarse distintas situaciones, sin embargo, en la mayoría de los casos fomenta entre los empleados el espíritu de superación y contribuye al mejoramiento de los niveles de productividad de las organizaciones.

El reclutamiento interno se puede entender como el llamado a llenar una vacante, siendo los clientes internos los más favorecidos. Existen ventajas y desventajas; lo importante es manejar adecuadamente el proceso y ello dependerá de la experticia que tenga la persona encargada del reclutamiento y las expectativas que se pretenda generar a la empresa para mejorar el desarrollo de las actividades o potencializarlas. Sin duda las personas que realizan sus actividades en la empresa son los ideales para ocupar una vacante nueva que es generada por la necesidad de la organización porque se conoce como es su desempeño y las competencias que tiene para poder ocupar la nueva plaza de trabajo.

La motivación que genera en la empresa el realizar este tipo de reclutamiento es muy importante, pues el trabajador se siente valorado y el crecimiento del compromiso institucional se eleve demostrando que la empresa si se preocupa por los colaboradores. Para algunos expertos eso se denomina como una estrategia "plan de motivación laboral", pero se considera que ello es muy amplio y en la realidad son solo políticas incrustadas para mejorar el desempeño laboral.

En este caso, se trata de dar a conocer las vacantes de empleo a los propios colaboradores, de manera que puedan acceder a estos puestos a través de traslados o promociones dentro de la misma empresa. Debe ser, en principio, el proceso que utilicemos por defecto. Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar poca inversión y poco tiempo. El hecho de buscar candidatos entre los propios colaboradores acorta de forma considerable el esfuerzo necesario para hacer llegar a los potenciales interesados nuestra intención de cubrir un puesto de trabajo (Chiavenato, 2012). Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Entre otras razones, podemos aducir que el reclutamiento interno de manera continuada favorece la endogamia, siendo un freno para el cambio y la innovación. Además, no siempre podemos contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que es un buen trabajador (Salas, 2015).

Las personas son entes pensantes que siempre están buscando mejorar las condiciones de trabajo por eso siempre están demostrando su trabajo por medio de la realización correcta, medible y eficiente de las actividades, cuya finalidad es mostrarse ante su jefe inmediato que está preparado para poder asumir nuevos retos. En algunos casos esa actitud ayuda mucho para ser tomado en cuenta, en este tipo de reclutamiento en otros casos las empresas prefieren que un personal nuevo puede dar un cambio o giro de 360 grados, pues viene con una visión diferente que ayudaría mucho a mejorar las actividades de la empresa; esto depende mucho del puesto y las funciones que tendrá la nueva plaza, pues ni por más que un trabajador sea eficiente si el cargo tiene un perfil que no cumple los requisitos mínimos no se lo puede hacer.

Las empresas familiares a menudo incurren en situaciones que perjudica a la empresa, debido que piensan que los puestos de mayor importancia o jerarquía deben mantenerlos los dueños y familias de la organización si fijarse del perfil que deben tener y ocasionan en la mayor de las veces en problemas al asignar y ejecutar la delegación de actividades a sus subordinados; dándoles información inconclusa o si el detalle necesario para que no exista errores y pueda fluir las actividades.

Se lleva a cabo dentro de la misma empresa, es decir que los empleados actuales están en la capacidad de acceder a esta nueva plaza de trabajo "vacante" (Romero & Salcedo, 2019). Este tipo de reclutamiento implica menores costos porque no existe la necesidad de recurrir a medios de comunicación, servicios que representan un elevado desembolso, a ello se suma un menor esfuerzo en relación a la inducción, motivación al personal a desarrollar sus capacidades y rendimiento con la esperanza de conseguir un cargo de mayor jerarquía o que resulte de mayor afinidad para el empleado (Veintimilla & Velasquez, 2017) El tomar consideraciones a los empleados representa un riesgo debido que puede existir celo profesional entre ellos y desembocar en un ambiente laboral agreste.

El proceso para aplicarlo es muy simple y rápido; se da a conocer vacantes de empleo a los propios trabajadores, el candidato seleccionado tendrá conocimiento de la empresa aprovechando las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores teniendo efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, reconociendo su fidelidad y esfuerzo, sin embargo, también puede presentar algunos inconvenientes que pueden buscar candidatos fuera de la empresa (Bretones & Rodríguez, 2008).

Ese tipo es una alternativa excelente para incrustar como política de gestión de talento humano en la empresa debido a la importancia que representa al tener mayor apego a los colaboradores de la empresa y generar oportunidades de crecimiento. Pues se les pone a los colaboradores en primer plano considerándoles que son muy importantes para la empresa y eso se demuestra cuando se socializa esta oportunidad que se presenta, donde todos pueden participar siempre y cuando cumplan con los estándares mínimos del perfil del puesto. En otras palabras, las vacantes o nuevas plazas son asumidas con los mismos trabajadores propiciando una reestructuración del puesto de trabajo; propiciando el crecimiento, promoción y transparencia al aplicar el proceso de selección del personal sin perjudicar a nadie y buscando los mejores intereses para la empresa.

La publicidad se realiza de forma interna, la existencia de una vacante y del mismo modo el perfil necesario para cubrir tal vacante, generalmente se anuncia mediante un tablero de anuncios en la institución, como ventaja del reclutamiento interno está que permite aprovechar mejor los recursos que cuenta la empresa, fomenta la motivación por parte de los colaboradores de la empresa a esforzarse por conseguir un mejor puesto (Montes & González, 2006). Por otra parte, la oferta se hace pública mediante el medio de comunicación utilizado por la empresa donde se divulgan todos los acontecimientos importantes que se suceden en la empresa. El proceso que se considera para la realización de este tipo de reclutamiento es:

Proceso

1. Comunicado de la vacante

2. Presentar una solicitud con los respaldos

Una vez presentado la solicitud para la vacante, aplica el proceso anterior mencionado en el reclutamiento.



Se realiza utilizando diferentes medios para captar los candidatos fuera de la empresa

Modalidad externa

Es el reclutamiento más utilizado por las empresas sobre todo en las medianas y grandes es este tipo debido a la magnitud de vacantes que requieren incorporar en cada organización. El enfoque se da a las personas que no cuentan con un trabajo formal, pues son las personas que están disponibles para ser candidatos para postularse de acuerdo a la "demanda de personal de la empresa". A través de este se hace el llamado a ocupar una plaza de trabajo siempre y cuando cumpla con los estándares mínimos para poder pasar a la preselección y los procedimientos puntuales para llenar el puesto de trabajo.

Es esta fase se identifica la vacante demandada por la empresa y los

requerimientos mínimos que están plasmados en el perfil del puesto de trabajo. Se debe levantar una base de datos de los candidatos para poder hacer un análisis de cada una de las características solicitadas para el puesto. Entre las características que se consideran son: formación académica, conocimientos y experiencia laboral. A parte de las anteriores mencionadas se debe evaluar las competencias que tienen los candidatos donde se evidencie la capacidad que tiene para ejercer el trabajo.

Se define al reclutamiento como el proceso que permite cubrir la vacante con candidatos externos que no tenga ninguna conexión directa con los colaboradores de la empresa, pero a menudo esto no se realiza de esta forma, pues los candidatos externos si tienen un vínculo con los colaboradores lo cual genera una controversia entre si existe parcialidad o imparcialidad al realizar el proceso de reclutamiento. Es una forma de enriquecer el talento humano de la organización, especialmente cuando las personas reclutadas pueden aportar con un gran nivel de formación. Además, estas personas pueden aportar un punto de vista distinto, así como diferentes formas de abordar los problemas, ofrece oportunidades para los candidatos externos (Gutiérrez, 2016).

Cuando en las empresas existen vacantes de puestos los gerentes tratan de llenar esos puestos convocando a personas de fuera, esto incluye a personas de otras empresas que cumplan con los requisitos que está buscando la empresa. Del cumplimiento de los requisitos solicitados por la empresa depende mucho de la eficiencia en el trabajo del nuevo colaborador. A menudo para no correr riesgos algunos gerentes buscan sugerencias por parte de otras empresas en cuanto al proceso de reclutamiento, como a las técnicas que se podrian aplicar para cubrir las vacantes, en algunos de los casos es

una buena oportunidad y representa un ahorro en los tiempos y costos del proceso.

Es la acción, quizá la más conocida, a la que recurrimos para buscar candidatos externos a la empresa (personas desempleadas, trabajadores activos en otras empresas). El objetivo, en este caso, es divulgar nuestras necesidades de empleo fuera del personal de la organización. Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos (no sólo en el proceso de selección, sino también en el de inducción y adaptación), un incremento en el coste del proceso, así como una desmotivación del resto del personal de la planta por no ser considerado en algunos casos, cuando cumplen el perfil alguno de los colaboradores (Bretones, 2015).

El objetivo del reclutamiento externo es cubrir la vacante con candidatos que no pertenecen a la organización y busca seleccionar al mejor para llenar el puesto vacante (Armas , et al., 2017). Es una forma de encontrar la eficiencia del nuevo personal a incorporar enriqueciendo el talento humano de la organización, especialmente cuando las personas reclutadas pueden aportar un gran nivel de formación. Además, estas personas pueden aportar un punto de vista distinto, así como diferentes formas de abordar los problemas generando oportunidades de desarrollo para las empresas (Gutiérrez, 2016).

Se caracteriza porque hace el llamado a quienes quieran participar del proceso de selección fuera del ambiente de la empresa, para tal objeto recurre a medios de comunicación de masiva difusión como

la prensa, radio, redes sociales, etc. (Romero, et al., 2017). El medio de comunicación más utilizado es la prensa y la radio dependiendo el entorno y el factor económico de la empresa, para caso de las empresas grandes existe un producto agregado en la página oficial que se llama "bolsa de empleo" donde publican la demanda de personal. Además, de ello en la actualidad las redes sociales como: Facebook Twitter se han convertido en tendencia para publicar la demanda de personal donde llega a una diversidad ofertantes de trabajo profesionales y no profesionales.

Los profesionales externos se convierten en aspirante o candidato para ocupar la plaza de trabajo, pero ellos deben cumplir con los requisitos para el puesto, mayor oportunidad tienden los que son innovadores y proactivos que son características que toda empresa busca en la actualidad. La empresa intenta llenar una vacante con personas, sean que estén disponibles o empleados que cumplan con el perfil solicitado, aplicando técnicas como revisión del archivo de carpetas entregadas, avisos en periódicos o por medio de agencias de reclutamiento y selección que puede convertirse en un sistema monopolizado, es decir, los trabajadores perciben cierto fracaso al darse cuenta que la empresa no toma en cuenta a los colaboradores para hacer carrera dentro de la misma (Pérez, 2014).

El proceso para realizar el reclutamiento externo está apegado a los mismos pasos números en el reclutamiento general solo se debe enfocar a las personas externas a la empresa a continuación se plasma las siguientes actividades.

Proceso

1. Publicación en los medios de comunicación externos

2. Recepción de las carpetas de los aspirantes
3. Aplicación del procedimiento de reclutamiento general



*Se utiliza
los dos medios
para captar
candidatos:
interno y
externo*

Modalidad mixta

Es común que un establecimiento económico no solo aplica un tipo de reclutamiento, sino que usualmente recurre a los dos tipos antes descritos, es decir que ambos deben complementarse; esto se debe a que en el caso de optar por la modalidad interna el ascenso de dicho empleado genera una plaza de trabajo vacante que debe ser llenada, esto a menos de que el cargo sea suprimido (Rodríguez & Calcerrada, 2020).

Es la combinación de tipos de reclutamiento que muestra una mayor efectividad, pero es considerado que es más costoso y que algunos de los casos la empresa no puede realizarlo. En llegar a encontrar la persona indicada es la tarea ya que de esas acciones depende el rendimiento laboral que apoyara la persona nueva que se integra a la empresa. Además, ello depende de la ubicación de la empresa y los limitantes que tengan para buscar al personal calificado para

integrar en la nómina considerando el cumplimiento de los requisitos del puesto en relación al perfil necesario para el puesto de trabajo.

Utilizan el reclutamiento mixto, el modo de uso es que primero recurren al reclutamiento interno y después centrarán sus esfuerzos en el reclutamiento externo (Gutiérrez, 2016). Está conformado por personal de fuera de la empresa y dentro de la misma aquí se mezcla tanto el reclutamiento interno como el externo, esto se realiza mediante técnicas como puede ser: anuncios en la prensa esto nos permite tener una amplia divulgación del puesto que está ofertando la empresa (Pedro, 2010).

Así como se puede reclutar al personal de forma interna, si el caso es necesario se procede hacerlo externa, las dos comprometen oportunidades para hacerlo y depende mucho del procesos y aplicación correcta para tener los mejores resultados que favorezca a la empresa. Esta forma se podría evidenciar en el proceso si el trabajador cumple con las exigencias en el puesto de trabajo.

Ello depende si la empresa tiene la capacidad económica para hacerlo, pues es muy costoso y que representa mucho tiempo para la empresa eso representa una pérdida ya que mientras más rápido ingresa a trabajar un individuo la organización podrá generar más ingresos y por ende satisfacer el incremento de necesidades, pues por lo general al generar nueva vacante se da por la necesidad de incrementar la demanda de producto o servicio.

Las empresas utilizan el reclutamiento interno, por lo general todos los esfuerzos lo ponen en el reclutamiento externo y posterior los unifican para hacerlo mixto, como se mencionaba el tener que hacer este tipo representa la intervención de varias personas del

departamento de talento humano para garantizar la ejecución. Así se evita que los empleados perciban que la empresa es desleal al buscar candidatos fuera y que no vean el sentido de los esfuerzos e inversiones en formación y desarrollo que la empresa les ha proporcionado (Zapero, 2015)

Este tipo de reclutamiento facilita a la empresa el hacer partícipe del proceso de selección tanto a empleados de la empresa como personas ajenas a esta, siempre y cuando cumplan con el perfil solicitado para el cargo (Romero & Salcedo, 2019). Una de las principales ventajas es tener acceso a personal que hubiese quedado al margen del proceso de selección por ser parte de la plantilla actual o simplemente por no pertenecer a ella, es decir que fusiona el reclutamiento interno y externo (Veintimilla & Velasquez, 2017).

Este tipo de reclutamiento adapta ciertos parámetros del interno y externo, que lo convierte en una herramienta excelente para el desarrollo del proceso, pero no se debe olvidar de la cooperación de los dueños y gerencia para la promoción de estas actividades. Todo reclutamiento debe tener un complemento para el fortalecimiento del proceso ya que un adecuado proceso disminuye el riesgo al realizarlo y los costos de inversión para poder encontrar y reclutar candidatos que cumplan con los requisitos mínimos del puesto. Por otra parte, las competencias necesarias para que pueda realizar las actividades sin olvidar que debe existir secuencia entre el reclutamiento y selección de personas para que el proceso de incorporación del individuo se realice apropiadamente.

El garantizar la igualdad de condiciones para los candidatos es fundamental indistintamente del tipo de reclutamiento que se pueda

aplicar en las empresas. Por ello se considera que el procedimiento que se debe aplicar en este tipo de reclutamiento es la utilización de los dos procesos anteriormente mencionados; interno y externo sin olvidar las fases descritas en el reclutamiento.



Se caracteriza por considerar las funciones precisas y prioritarias para el cargo a ofertar la empresa

Encaminado al puesto

A parte de los reclutamientos citados con anterioridad, existen otros que son de mucha importancia y se enfocan en características o criterios específicos que garantiza y proyecta a la empresa de forma sistemática y coordinada para el desarrollo del trabajo lo que le hace más atractiva para los posibles candidatos que van a optar por participar y ser parte de ellas.

El reclutamiento basado en puestos, como los anteriores tipos lo que pretende es atraer candidatos que cumplan ciertas características, es decir, las funciones específicas para el puesto. Este proceso se caracteriza porque es muy rápido y eficiente ya que se lo mide en si se asemeja o no el perfil para que pueda realizar las funciones establecidas en el puesto de trabajo. Ello agrada mucho a los candidatos pues tienen las reglas bien claras lo que

ayuda agilizar el proceso y visualizar que el mismo, se realice de una forma imparcial y transparente que demuestre al final a los verdaderos candidatos que cumplen con el perfil requerido por la empresa.

Debido a las razones anteriormente expuestas este tipo de reclutamiento constituye una alternativa rápida para las empresas, definiéndose en este caso como un banco de postulantes externos o internos que hacen que los costos del proceso de reclutamiento fluctúen (Vieira, 2014). Los profesionales de talento humano utilizan cuando el objetivo primordial es encontrar personas que cuenten con la formación y experiencia, sino que tenga semejanza en las funciones que van a realizar (Armas , et al., 2017).

Este tipo de reclutamiento se caracteriza en captar candidatos que están relacionados al puesto de trabajo y que tengan la predisposición de trabajar de forma inmediata. Representa un ahorro el realizar este tipo de reclutamiento, pues el nuevo candidato que se pretende incorporar arranca su trabajo con conocimientos previos para que se pueda acoplar al puesto que va a trabajar.

Las empresas buscan que se cumpla los requisitos del puesto demandado y no solamente por la formación académica que tenga, sino que aporten con su experiencia. Pero ello no es tan perfecto y puede llevar que en un futuro cuando la empresa tenga una tendencia decrecimiento podría hacer falta la formación académica para que el colaborador incorporado pueda mantenerse en el puesto o ejercer nuevas funciones de mayor responsabilidad a las que dé inicio las asumió.

Siendo el puesto de trabajo un sitio donde un trabajador realiza una actividad o parte de ella, el cumplimiento de los procesos productivos o de servicio es parte fundamental. Para poder realizar el reclutamiento de este tipo primero se debe levantar las actividades y funciones para posterior crear el perfil de puesto; una vez realizado se puede proceder a aplicarlo para que tenga los resultados deseados. Se convierte en los elementos del proceso una vez elegidos, los mismos que se deben ordenar de modo secuencial para que se procese la información de los candidatos de una manera eficiente y precisa (Nieto, 2015).

Por otra parte, otros tratadistas consideran que dentro del perfil para el candidato debe estar claramente definidas ciertas competencias. Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta solamente, las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. Por otro lado, cuando se realice una descripción del puesto en función de competencias se debe detallar todas las competencias necesarias para el proceso pueda ser exitoso y fructífero para la empresa (Hernandez, 2016).

También es considerado como un reclutamiento tradicional, pues años atrás se buscaba personal que cumpla específicamente los requisitos del cargo o puesto a demandar sin tomar en cuenta las competencias necesarias para ejercer las actividades del nuevo colaborador de la empresa. Esta modalidad resulta totalmente contraria a las premisas que maneja el reclutamiento por competencias, porque tiene como eje el análisis de cargo y no las habilidades y conocimientos del candidato, es decir que aún mantiene las ortodoxas formas que conceptualizaban al trabajador como un ser estático y repetitivo (Veintimilla & Velasquez, 20017).

El reclutar de esta manera podría ser ideal o no según criterios de los tratadistas anteriores, lo que está claro es que este tipo de reclutamiento busca simplemente el cumplimiento de los requisitos, dejando aparte la formación académica y experiencia que tenga el candidato. Pero en algunos de los casos la oferta de trabajadores en el mercado es escasa según los requerimientos lo que podría transformarse en un proceso demorado, ello se da a menudo cuando son empresas grandes que generan una plaza que es una función de dos puestos o es una empresa de innovación constante. Para esos casos es conveniente el realizar un reclutamiento externo tradicional considerando que se cumpla por lo menos la formación académica lo que podría garantizar un poco que la persona que ingrese a la empresa tiene conocimientos, pero no tiene experiencia.

Estas necesidades del personal pueden ser variadas y depende de la demanda de la empresa. Pues con ello puede existir problemas en la producción ya que si la empresa debe adaptarse a un personal que no cumple con los requisitos del puesto va existir dificultades al manejar la tecnología y en el nivel operacional de la empresa. El atraer a los nuevos candidatos es una tarea que debe ser exclusivamente del departamento de talento humano quien debe prever del personal más idóneo para que se pueda incorporar a la empresa, así no lo existiera tendrá que buscar las formas o maneras. Podría ser a través de banco de candidatos o promocionar a la empresa para que sea atractiva para los profesionales de la oferta laboral.

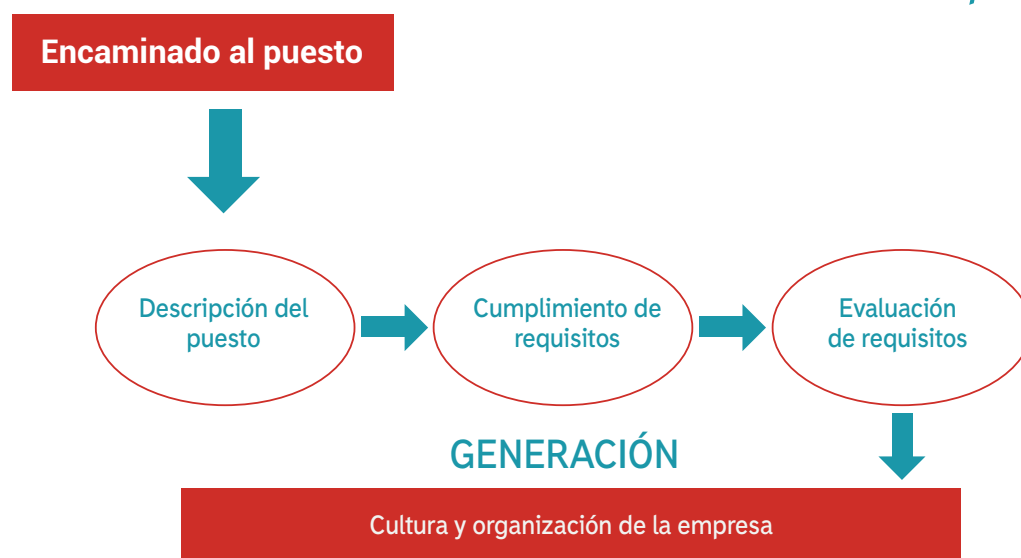
Este resulta ser el más apropiado para la cultura administrativa y organizacional de la empresa, pues se centra en la selección del mejor candidato para los distintos puestos dependiendo de su perfil profesional, ya sea reclutado externamente o por ascenso (Ocde, 2013). El proceso para el reclutamiento encaminado al puesto es el siguiente.

Proceso

1. Elaboración o revisión del perfil del puesto
2. Publicación en los medios de comunicación externos
3. Recepción de las carpetas de los aspirantes
4. Aplicación del procedimiento de reclutamiento general descrito en el libro

El reclutamiento encaminado al puesto no es estático y siempre va existir constante cambio por lo cual se considera a continuación el presentar un esquema de la manera cómo funciona el reclutamiento.

Figura 9 *Modelo de reclutamiento encaminado al puesto*





Es el análisis y descripción de un puesto para ser más eficiente y reducir los costos y tiempos del proceso

Encaminado a competencias

Todo reclutamiento abarca ciertas características, pero este tipo se enfoca en las competencias que se requieren para el puesto y estas deben estar acorde a las competencias que tengan los candidatos que se postulan. Por lo cual se debe encaminar los procesos exclusivamente en evaluar las competencias de los candidatos para reducir los costos y tiempo.

El reclutamiento por competencias se puede aplicar de forma interna o externa y dependerá del número de candidatos que se pueda captar por la empresa. Es muy útil para poder encontrar al trabajador ideal para contratar, pues al hablar de competencia se refiere a la capacidad que tiene una persona para ejercer un conjunto de actividades en el puesto disponible.

Por otra parte, consiste en no solo contratar a las personas que cumplen un perfil o requisito, sino se basa en hacer un reclutamiento en función a los talentos que posee el candidato y estas contribuyan al desarrollo de la actividad específica. También la situación de la profesión es un apartado de poca importancia; igual que el promedio

de evaluaciones de desempeño en otras empresas. Ello ayuda a que el nuevo trabajador incorporado a la empresa tenga la posibilidad de ascender a otro puesto al transcurrir el tiempo o por los méritos.

En la actualidad este tipo de reclutamiento está de auge, pues las empresas consideran que el talento humano es una parte esencial para ser competitivo y que contribuya de una manera integral para el futuro de la empresa, sin olvidar el papel trascendental que representa al realizar las actividades asignadas al puesto en concurso.

Es un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para las fuentes reconocidas en las áreas de información de la empresa y las organizaciones que buscan personal idóneo para producir y comercializar bienes y servicios e incorporarse en el mercado laboral cada vez más competitivo; por lo que se considera estratégico determinar claramente los procesos que se aplican para incorporar su personal, igualmente resaltar la importancia de aprovechar los métodos modernos fundamentados en las competencias (Isabel, 2013). La competencia entre dichas necesidades y el inventario de talento humano, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico. También este proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización este es un punto que no siempre se tiene en cuenta (Corral, 2012).

Para las empresas el reclutamiento por competencias contribuye en situaciones que se requiere para un puesto de trabajo, esta persona que tenga talento para desempeñar las actividades y dejar

el reclutamiento tradicional que consistía en fijarse en la formación académica y la experiencia, que para este tipo son solo situaciones complementarias que las empresas no le dan mucha importancia.

Esto se debe que en la actualidad las empresas deben ser competitivas, por ello los colaboradores deben estar constantemente adaptados a los cambios. Aunque las actividades de la mayoría de puestos de trabajo pueden ser los mismos la forma de realizarles varía, demostrando que al realizar las actividades de otra manera se puede disminuir tiempos y recursos para la empresa que se traducen en rubros económicos.

Las empresas siempre van a buscar mayores ingresos por eso es conveniente que este tipo de reclutamiento permita ser más competitivo y puedan encontrar a los candidatos más idóneos. Pero puede estar restringido por el mercado económico y los escenarios que se puedan dar en el país, ello admita que exista pocas ofertas para un puesto y una cantidad considerada de demanda. Ello se convierte una desventaja para atraer a los candidatos y se complica el proceso, por lo cual tendrán que recurrir a otros tipos de reclutamiento como: interno, externo y mixto que son los tradicionales o basado en puestos, debido a la carencia de candidatos.

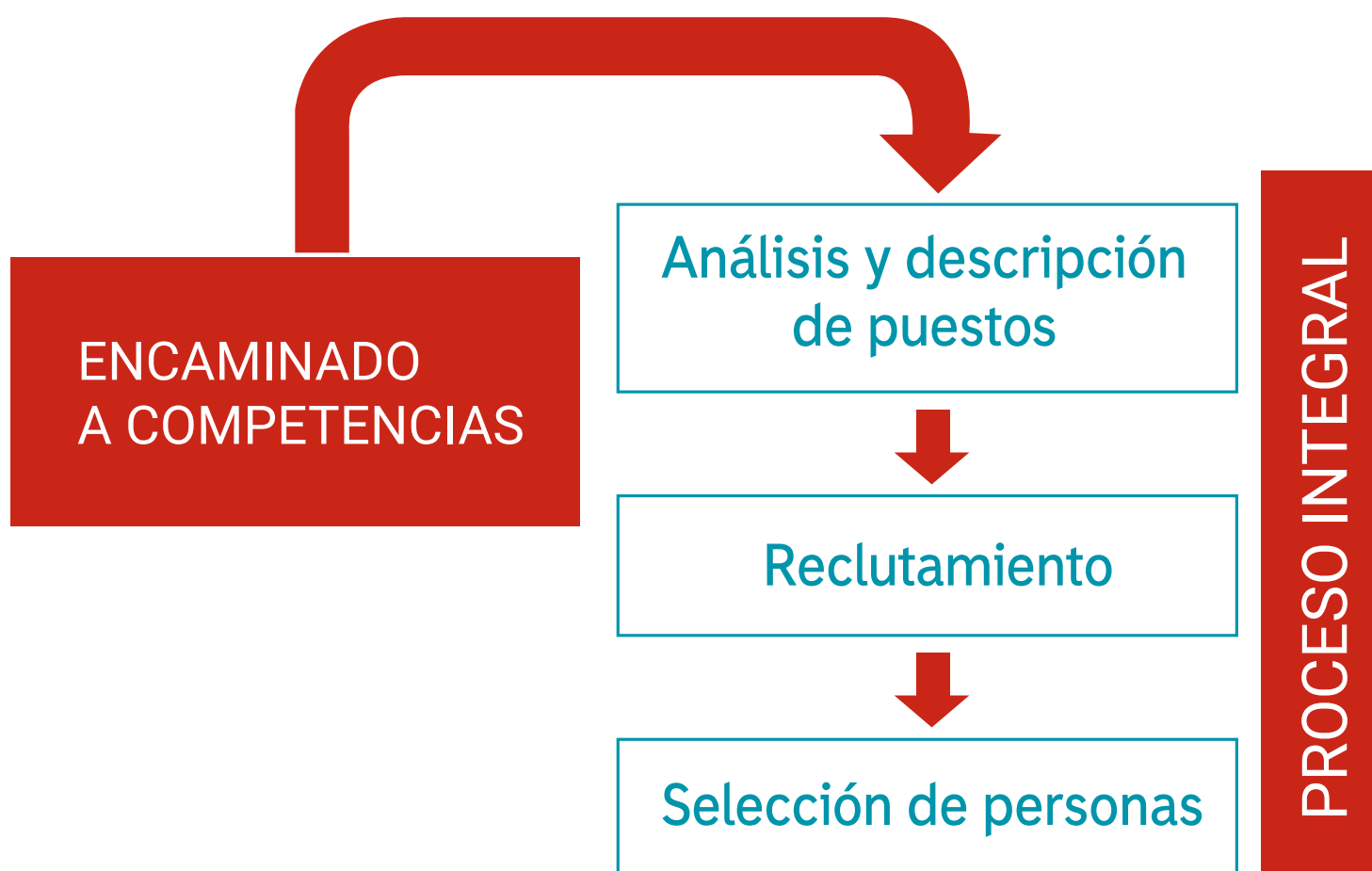
El proceso para el abastecimiento de los candidatos previo a la selección del personal se debe mencionar la necesidad de disponer de un banco de datos para poder agilizar y tomar decisiones que sean acertadas y ajustadas a los requerimientos y necesidades de la empresa en relación a las competencias necesarias para el puesto. Para la aplicación del reclutamiento encaminado a competencias se considera el siguiente proceso:

Proceso

1. Elaboración o revisión del perfil del puesto basado en competencias
2. Publicación en los medios de comunicación externos
3. Recepción de las carpetas de los aspirantes
4. Aplicación del procedimiento de reclutamiento general

Se propone un esquema del funcionamiento y desarrollo del reclutamiento encaminado a competencias:

Figura 10 *Modelo de reclutamiento encaminado a competencias*





*Cumulo
de habilidades,
cualidades
y destrezas
necesarias para
desenvolvimiento
de una actividad*

Competencias

Es un término ampliamente manejado en la gestión del talento humano, está relacionado directamente a las cualidades de la personalidad y a su vez generan efectos provenientes de su comportamiento que influyen en el idóneo desarrollo de un cargo laboral, en la administración de personal la definición de competencia responde a una serie correlacionada de conocimientos, estilo, aptitudes, experiencias, destrezas, actitudes, motivaciones, características personales, y valores, relacionados al desempeño óptimo de un puesto de trabajo (Salas, 2015).

La competencia es considerada por las empresas como la facultad productiva de un colaborador con lo cual se puede calcular el desempeño del trabajo de un puesto específico, considerando para ello los conocimientos, habilidades y destrezas. A parte de las descritas se añade la actitud que ponga la persona; estos parámetros son los tomados en cuenta para medir la capacidad del trabajador mediante estándares cualitativos y cuantitativos para conocer la idoneidad del candidato o postulante. Todas estas características que posee el individuo están estrechamente relacionadas con su rendimiento

y su satisfacen laboral.

La competencia va a depender del tipo de persona, la actitud que esta maneja debido que ello distingue a una persona de otra, y se demuestra al tomar las decisiones dentro de la empresa (Sagi, 2011). Es necesario comprender que las personas poseen habilidades y conocimientos necesarios para que se logre implantar con éxito el desarrollo de las actividades por parte del colaborador, llegando al punto de analizar cada una de las prácticas que realizan, desde que ingresan a laborar en la empresa (Jimenez, 2013).

Al ser las competencias medibles se debe explicar que cuantifican la conducta de las personas en el puesto de trabajo. Existen dos tipos de conductas: las conductas observadas las que son evidente en el informe de evaluación de desempeño del individuo y las subjetivas que son la interpretación que se puede dar en función a las actividades que realizan diariamente el individuo en el puesto de trabajo.

El termino competencias utilizan en la mayoría de áreas y empresas en el mundo porque no solo es una palabra con significado vacío sino se trata de características que demuestran en una empresa la competitividad, pues la referirse que los colaboradores realizan las actividades en función de competencias se demuestra que el desarrollo de las actividades es rápidas, oportunas y de calidad el trabajo; ofreciendo un producto o servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

El actuar con competencias da un significado no solo en lo empresarial sino en lo personal pues genera en las personas un dinamismo `por ser más competitivo y generar ventajas

profesionales. Esto permite efectuar un comportamiento eficaz en el individuo, lo cual está estrechamente relacionado con la calidad en el rendimiento laboral. Esto se debe por las competencias que son cualidades personales de cada individuo que facilitan el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.

La competencia se puede generar a la empresa y es exclusivamente de cada individuo y ello depende de la actitud que ponga al trabajar; ello es lo que distinguirá de otras personas y acorde la empresa tomará las decisiones sobre la permanencia o no de sus colaboradores. Por lo tanto, es necesario que los actuales y nuevos colaboradores tengan habilidades y conocimientos para efectuar su trabajo. A continuación se menciona una clasificación de competencias según su aplicabilidad.

Vitales

Son aquellas consideradas como esenciales para que puedan realizar una actividad y el desempeño de estos individuos será igual a promedio o mínimo requerido para seguir siendo parte de la organización.

Heterogeneidad

Son competencias que permiten verificar y comparar ciertas competencias con las cuales se pueden dar un criterio de diferenciación entre los trabajadores acorde al desempeño que realice cada uno de ellos.

Genéricas

Son competencias que se pueden aplicar en los diferentes puestos de trabajo y estas contribuyen de forma significativa en todos los procesos de producción. También está relacionado al comportamiento que genere cada uno de ellos al realizar el trabajo en cada puesto. Entre las que podemos citar: trabajar en equipo, negociación y liderazgo.

Específicas

Son las que deben tener una persona específicamente para cada puesto de trabajo y ello dependerá de la función que realice. Esta permite analizar de forma detallada el proceder de cada individuo para tomar una decisión más acertada, las competencias que deben ser medidas claramente al momento de reclutar a una persona. Dentro de las específicas están las competencias técnicas que son características o rasgos que permite distinguir a un trabajador de otro. Las competencias personales que miden la conducta y capacidad; las competencias estratégicas que son las que permiten tomar decisiones consideradas también como competencias directivas.

Parte 2. Evaluación

Evaluación cognoscitiva y práctica
1. Cuáles son las características del subsistema de gestión de talento humano.
2. A que se refiere el término 'mercado laboral' y como se relaciona con la gestión del talento humano.
3. Mediante un mapa mental, establezca el proceso del reclutamiento humano.
4. En qué se basa el reclutamiento interno.
5. ¿Qué emociones genera el reclutamiento interno en los trabajadores?
6. Mediante un ejemplo práctico, mencione como se da a conocer la vacante de empleo laboral dentro de la empresa.
7. Como se ejecuta el proceso de reclutamiento externo.

8. Mediante un ejemplo, puntualice como se lleva a cabo un reclutamiento mixto.
9. En qué se basa el reclutamiento basado en puestos.

Parte 3.



Técnicas de reclutamiento

Internas

Según Ramírez (2015) el cambio o rotación es una de las metodologías que pertenece al reclutamiento interno, el cual promueve a un colaborador en línea recta, por lo cual resulta ser alentador para el personal que se encuentra dentro de la empresa, debido a que percibirá un sueldo superior al que mantiene actualmente. Las políticas que llevan al empleo del reclutamiento interno persiguen un objetivo, el cual es establecer una cultura equitativa entre los colaboradores de la empresa y el nuevo integrante a los diferentes cargos; pero no todo resulta ser beneficioso pues persiste varias desventajas como es la resistencia al cambio e incertidumbre en cuanto a la estabilidad laboral.

El reclutamiento interno, emplea la técnica de promoción la cual a diferencia de la rotación su empleo se basa en mover en línea vertical a un colaborador de la organización, esta línea vertical debe ser ejecutada en función de una serie de circunstancias como la aprobación del colaborador, y el estudio de un eficiente sistema de datos que promueva la conciliación de esta técnica entre el personal.

'El reclutamiento interno se lleva a cabo mediante el anuncio de empleo, que se da al informar a los colaboradores internos de que existe un puesto disponible, que requiere que sea cubierto por un posible abandono o creación de una nueva plaza de trabajo por expansión de la empresa, a la demanda laboral se suma la técnica de reclutamiento interno, por lo que permite a los colaboradores crear confianza que disponen las cualidades requeridas para solicitar el cargo de la vacante que ha surgido en la empresa.

Al poner a disposición la vacante, las técnicas de reclutamiento interno se hacen presente, como es la de instalar avisos en la empresa "mural" donde exponga que se requiere de una persona que disponga de un perfil que está especificando el aviso, seguidamente se toma en cuenta el banco de datos donde reposa la información de los colaboradores que laboran en la empresa, donde sobresalen aquellos que están calificados y han realizado méritos para ser considerados y ocupen el puesto laboral.

Esta técnica, tiene como finalidad buscar aspirantes entre los colaboradores que están formados dentro de la empresa por medio de la redistribución de la información de los trabajadores como: por giros y promociones, por averiguaciones obtenidas de los mismos trabajadores que contribuyen para la obtención de la información, también por el estudio y análisis de peticiones archivadas (León y Diaz , 2019). Este método se realiza cuando se requiere cubrir un cargo y por lo tanto, la empresa acude a la promoción de adecuados colaboradores, el reclutamiento interno se presenta además por el ascenso o traslados de un empleado a una zona de mas alto nivel, por tal motivo se cubre aquel puesto vacante con los mismos que integran en la empresa para hacer del reclutamiento de forma más rápida y positiva (Escobar, 2005).

Por lo cual las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, integrando a los empleados que laboran en la compañía para que constituyan una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto vacante que necesita la empresa cubrir (Corral, 2012). Debido a que, si se trata de una promoción o movimiento lateral, los candidatos que laboran en la empresa ya están adaptados con la organización y conservan información minuciosa acerca de las políticas y los procedimientos que realiza la institución (Mildred, 2008).

Entre las técnicas Chiavenato (2009) expresa "el reclutamiento interno supone el estudio de: traspaso de personal, promociones, separación con ascensos, esquemas de progreso y técnicas de profesionalización".



Es una técnica práctica que consiste en aceptar las sugerencias de candidatos por parte de los colaboradores

Recomendaciones de colaboradores

Esta técnica para la captación de potenciales empleados involucra una disminución del costo que implicaría llevar a la práctica el proceso de reclutamiento, por el tema de las técnicas que van a ser empleadas en dicho reclutamiento, por lo cual mediante esta técnica la compañía confía en la sensatez de sus colaboradores al momento de proponer personas que podrían ingresar al puesto de trabajo que está vacante en la empresa.

Esto básicamente hace referencia a un sistema de reclutamiento de un mínimo costo, alto beneficio y resultado relativamente rápido, para ello se solicita al personal que den a conocer candidatos como; (compañeros, vecinos o familiares), ello muestra una forma de recompensar al personal de confianza, por medio de este proceso el personal se siente sustancial y un poco responsable del recibimiento al nuevo colaborador (Chiavenato, 2009).

Este método es empleado habitualmente por algunas empresas, en este caso la organización evoca al mejor de los colaboradores para saber que personas podrían desenvolver de mejor manera una labor, debido a que conocen los objetivos, misión, visión y servicios que rigen dentro de la organización (Romero, et al., 2017).

Este método consiste en informar a los colaboradores de la empresa a los cuales se les anuncia acerca de las oportunidades de crecer a nivel profesional, es decir dar a conocer de un puesto vacante que necesita ser cubierto por un colaborador capacitado, seguidamente el colaborador dará a conocer a sus conocidos acerca de la oportunidad de trabajo que tiene la empresa donde se especifica las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en demanda.

Bretones y Rodríguez (2008), se considera cuando el colaborador que divulga la información internamente entre los compañeros para que ellos informen y adquieran personal de fuera, esta es una manera de integrar al personal que está laborando en la empresa con la selección del nuevo personal. Sin embargo, a este tipo de reclutamiento en ciertas ocasiones se le ha reprochado como una manera poco neutral de llenar un puesto vacante, puntualizando que se estaría tratando como influencia, recalcando que sin duda son los colaboradores quienes conocen mejor la empresa y los requisitos que deben de cumplir el nuevo personal para cubrir el puesto de trabajo.

Este método presenta desventajas como es la calificación indebida de autoridad en el caso que los colaboradores que recomiendan personal para la empresa sean de algún cargo directivo, el departamento de talento humano tiene una visión la cual es

recurrir a las manifestaciones y recomendaciones del personal, eso es debido a que ellos están informados de las actividades de la empresa, las funciones y las habilidades que deberá contar el candidato (Rodríguez & Calcerrada, 2020).

Adicional que este proceso menciona que la indicación realizada por parte de los colaboradores de una empresa al sugerir personal de su parte, estos toman una iniciativa para mejorar su estabilidad laboral ya que eligen a una persona capacitada y preparada para que les guíe y defienda sus derechos dentro de la empresa.

Para ello las empresas, elaboran una labor didáctica donde explican que en ningún momento se trata de reclutar personas indiscriminadamente, sino de obtener un beneficio para todos, el cual permitirá el obtener un personal con un perfil profesional que desempeñe correctamente su trabajo. Por lo cual el escudarse en las relaciones personales podría estancar los procesos expresivos entre los colaboradores de distintas áreas y expandirse un ambiente de trabajo pesado (Gomez, 2015). En este enfoque se considera que las personas no representan un problema para la empresa, como lo era tiempo atrás, en la actualidad las personas son parte fundamental para solucionar problemas. Debido a que se brinda un mejor trato a las personas que laboran en la organización, evitando así generar efectos que no ayuden a la entidad y al personal, ello fortalece el desempeño laboral y rendimiento de la productividad del trabajador. Un colaborador adecuado, capacitado y determinado es un cuidadoso activo para la empresa y un candidato potencial para un proceso de reclutamiento.



*Consiste
en la revisión de
bases históricas
de candidatos
de la empresa*

Consulta documental

Este método se llega a empelar, debido a la información que es generada por los candidatos que no han pasado el proceso de selección de personal en alguna ocasión que se presentaron en la empresa, es considerado también como "banco de legibles", esta base se encuentra archivada y cuando se requiere el uso el proceso es muy sencillo, se debe convocar a los candidatos según el listado de los no favorecidos en el proceso anterior, para aplicarlos una entrevista para que puedan incorporarse a la empresa. (Ramírez, 2015).

Esta consulta en los archivos de los postulantes que no resultaron elegidos en el proceso anterior, brinda la oportunidad de obtener un perfil adecuado dentro de estos profesionales, cuya carpeta donde consta la información correspondiente se encuentran en la empresa, de igual manera se podrá también recurrir a otros más postulantes a parte de los perfiles que están archivados en la entidad en el caso lo amerita.

Otros conceptos acerca de este tipo de técnica, hacen referencia a que estos candidatos dejan en la organización su currículum vitae en donde reposa toda información debido a ello la empresa se contacta

con dicha persona para que se acerque a la empresa para el proceso de selección de nuevo personal (Chiavenato, 2009). En relación al sistema que archiva dicha información lo estaría efectuando de acuerdo al área de actividad o por puesto laboral dependiendo la disponibilidad. El sistema empleado propicia ventajas al conservar los candidatos en orden alfabético, detallando el género, la fecha de nacimiento entre otras características sustanciales.

Otro punto importante a considerar en base a los archivos de los postulantes que no salieron favorecidos para el puesto de trabajo en una empresa, es que esta información aparece espontáneamente es decir han presentado solicitudes para un puesto de trabajo en las empresas, por lo cual estas reciben dichas solicitudes de cada una de las personas que requieren laborar en dicha empresa; la misma es presentada por medio de correo electrónico, de forma personal o por medio de algún colaborador de la empresa en la cual desea laborar el postulante (Sánchez y Díaz, 2013). Debido a ello las empresas pueden disponer de bases de datos de candidatos, que en su momento presentaron su información personal para el puesto de trabajo, esta forma presenta una fuente muy importante, para comprobar si existe algún candidato idóneo para el puesto disponible en la entidad.

Por lo cual el reclutamiento no debe ser interrumpido y hay que fomentar una orientación que para todos los procesos de reclutamiento se pueda contar con posibles candidatos para puestos futuros. A su vez, la organización debe garantizar la llegada directa de los candidatos, informarles y, si es posible, conservar directamente con ellos, para no perder el interés e incentivar que le vean a la empresa como la mejor opción. Sin duda en relación al costo, este sistema de reclutamiento es el mejor y su funcionamiento no precisa un largo

tiempo (Joyas, 2014).

Esta tarea de recibir y archivar la información de postulantes no aprobados para el proceso de selección, corresponde al departamento de talento humano, efectuar la tarea mencionada una vez que llegue a culminar el proceso de selección y los candidatos no hayan sido favorecidos estos datos pasara a ser depositados en una base de datos.

El sistema de base de datos, debe ser organizado por la actividad y por orden de fecha de su entrega, además deberán incluirse sus datos personales, edad, sexo, profesión, título entre otras características importantes para poder identificarlos con veracidad cuando el caso lo amerite (Romero, et al., 2017).



*Se refiere
a la base
de datos de
candidatos que
cumplan con las
competencias
requeridas*

Banco de candidatos

El desarrollo del talento humano ha convertido como un factor predominante en las empresas, debido que resulta frecuente escuchar acerca del banco de candidatos, lo cual trata de conseguir personal de forma planificada para contribuir a la captación de nuevos colaboradores clasificados.

Estos bancos de candidatos deben atribuirse la necesidad de cumplir con los requerimientos de la empresa de esta manera que estén listos para el proceso de reclutamiento o salida de un colaborador, estos bancos tienen la finalidad de estar preparados para cubrir las necesidades futuras y es considerada como una técnica de reclutamiento proyectiva (Salas, 2015).

Basado a su cumplimiento se considera como una herramienta de gran utilidad en relación a que dispone de información precisa para el área de talento humano, lo cual consiste en tener reservas de profesionales listos para tomar posición en caso de una salida de un colaborador o de un ejecutivo. Cuya finalidad es estar siempre un paso adelante a la situación que podría presentarse y así suplir las necesidades (Espinoza, 2016).

La herramienta al banco de datos, en este sentido se considera su empleo en un proceso de gestión de personas por el cual requiere del uso de varios bancos de datos, que faciliten el almacenamiento de estratos o niveles complejos que se requiere conocer, en base a ello en estos bancos de datos se encuentran reposados tal información de cada uno de los candidatos potenciales, enumerando además el registro de diferentes características que podrían ayudar a tener más claro el panorama entre los que se debe considerar están: cargos anteriores, el registro de remuneración lo que viene a ser incentivos, registros de entrenamiento, entre otros más que son importantes para la empresa (Chiavenato, 2011).

El banco de datos, personifica el perfil del solicitante, contribuyendo además a obtener información precisa para llenar un perfil de trabajo, asegurando el proceso de selección de personal y permitiendo a la empresa cumplir con los objetivos que esta precisa alcanzar (Sarries & Casares, 2008).

Los bancos de datos o también llamados "candidatos", mejoran los procesos de reclutamiento y selección del personal, ya que presenta información de los perfiles profesionales que desean ocupar el cargo laboral vacante, la ventaja de este transcurso es que procede a la optimización de recursos para la compañía (Paradeise y Thoenig, 2018). Este banco de datos se encarga de obtener información de los posibles candidatos para seguidamente ordenarla tomando en cuenta los diferentes perfiles profesionales que cuentan y las áreas o departamentos de la empresa (Garcia, 2014).

Los bancos de datos se obtienen a través de los sistemas por ejemplo el sistema de información de talento humano: el cual se basa en obtener, almacenar, analizar y recuperar datos que mantiene

la empresa, por lo cual gran parte de los sistemas de indagación son computarizados. Esto genera el registro de los currículos y solicitudes de los aspirantes que se han llegado a presentarse naturalmente en la empresa, posibilitando una sugestión fácil y vertiginosa de los datos de los candidatos.

Después de registrar los currículos y solicitudes de los candidatos, se procede a administrar dicha información referente a la personalización de los aspirantes y a los procesos de elección en un exclusivo sitio, tratando de no vincular la estrategia de reclutamiento empleada por la empresa (Mildred, 2008).

De acuerdo a Bretones y Rodríguez (2008), en ciertas ocasiones se puede obtener un archivo historico de los aspirantes de anteriores selecciones y la informacion correspondiente de cada uno de ellos , considerando los requerimientos de la Ley orgánica de protección de datos de la República del Ecuador.



Consiste en cambiar a un trabajador para que ocupe la plaza requerida

Traslados y promoción

Esta técnica tiene que ver con la oportunidad que le ofrece la empresa donde labora, de crecer a nivel profesional en caso que existiera la necesidad de crear un nuevo puesto o por salida de un

colaborar del puesto. Por lo cual este proceso es conocido como un desplazamiento horizontal. Además, indica que las transferencias entre puestos no involucran más compromiso y, se conservan en la misma empresa, aunque en otro lugar de trabajo diferente, es decir si la empresa tiene agencias en otras localidades y surge la oportunidad de laborar en esa zona, por lo cual se trasladara al colaborador calificado para dicho puesto en la zona que está vacante el puesto laboral.

Este método radica en un giro vertical, produce la estimulación del personal y la aspiración de escalar a nivel profesional en la organización lo lleva a mejorar sus actividades de trabajo actual, pero este método como otros presenta una desventaja, la cual es que se produce un descontento entre los colaboradores que también pueden estar calificados, pero solo uno podrá ascender. Adicional, indican que las promociones crean más compromiso y mayor rendimiento de los colaboradores.



*Consiste
en trasladar
en forma
vertical acorde
a los méritos
realizados un
trabajador*

Externa

Algunas de las técnicas que el departamento de talento humano podría emplear para llevar a cabo el método del reclutamiento externo, se detallan a continuación las más importantes:

Según Chiavenato (2008), las técnicas que emplea el reclutamiento, vienen a ser los recursos que la empresa emplea para dar a conocer que existe un puesto de trabajo vacante en la entidad. Estos medios de comunicación son, carteles en lugares visibles para el público, periódico que influye bastante para adquirir personal externo, agencias de empleo en donde se maneja con cuidado los términos y los requerimientos para el puesto solicitado (Armas , et al., 2017).

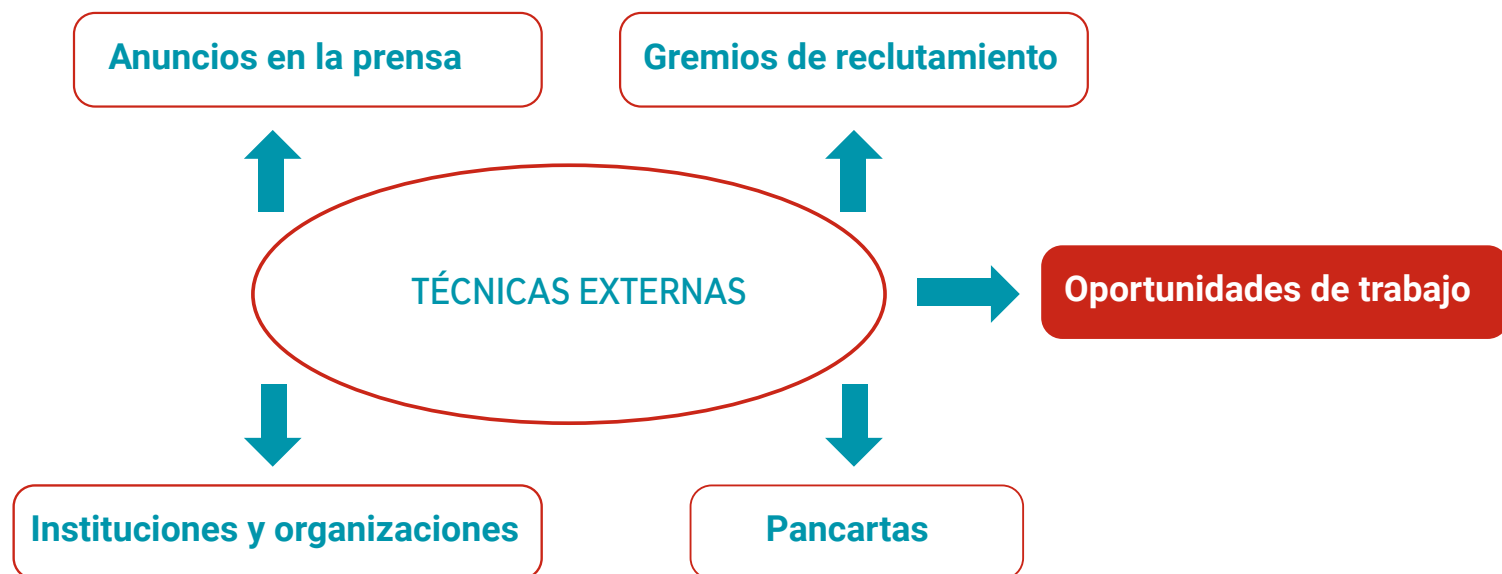
La técnica de reclutar personal fuera de la empresa, se lleva a cabo cuando cierta empresa se queda con un vacío de personal en un área laboral, entonces recurre a reclutar personal de afuera, estrictamente para cubrir el puesto de trabajo vacante. (Preciado , 2011). Una noción sustancial de la técnica de reclutamiento externo es cuando la organización no puede cubrir el puesto de trabajo con personal de la empresa entonces recurre a emprender la búsqueda de personal idóneo que no esté trabajando en la empresa.

El procedimiento de reclutar personal externo, surge en consecuencia de personas que desean ocupar un puesto vacío que tiene la empresa, entonces se da paso al reclutador de personal, quien emprende la búsqueda de los candidatos idóneos para cubrir el puesto laboral, el reclutador inicia identificando las vacantes que existen en la empresa (Espinoza, 2012). La técnica de reclutamiento externo trabaja con personas ajenas a la empresa, por ello al surgir la vacante la entidad cubre dicho puesto con personal de afuera.

El reclutamiento externo incurre sobre los posibles candidatos ya sean estas personas que estén desempleadas o que estén laborando en otras empresas y sientan la necesidad de laborar en la vacante que está requiriendo la empresa. Las distinciones acerca del puesto laboral están propuestas según la información que se dé a conocer los diferentes medios de comunicación, u otras herramientas que emplea el reclutamiento externo, en algunas empresas se da el caso que la información de vacantes esta presentada en las instalaciones de la misma, mediante pancartas que han sido colocadas para dar a conocer lo que requiere la entidad, o, también los anuncios en pancartas de gran tamaño ubicadas en lugares de gran concurrencia de personas. (Aguirre, 2013)

Las técnicas de reclutamiento vienen a ser las fuentes para dar a conocer la oportunidad de laborar en la empresa en un área laboral que previamente es detallada en la información que transmite la entidad. Estas fuentes vienen a ser los medios de comunicación principalmente, radio, televisión, postulaciones en línea mediante el empleo de internet, volantes informativos entre otros más (Armas , et al., 2017).

Figura 11 *Técnicas de reclutamiento externas*



Fuente: *Adaptado de Chiavenato (2009).*



Son medios masivos y específicos que tiene como objetivo el gestionar nuevos talentos

Anuncios en la prensa

Las personas, tienden a frecuentar con mayor facilidad los diarios y revistas, para conocer la existencia de oportunidades de trabajo en diarios, como el comercio entre otros; donde las empresas publican a través de estos medios la oportunidad de trabajo y por ende las directrices que debe de contar el postulante, siendo a ser estas, el

título profesional que va de acuerdo al puesto vacante o también los años de trabajo como requisito y en el caso que algunas empresas requieren experiencia, es decir que ya haya laborado en otras empresas en dicho puesto de trabajo, seguidamente también se puede encontrar anuncios de trabajo en las revistas especializadas aunque su empleo es reciente, este si tiene acogida y es muy empleado.

Esta técnica de reclutamiento, tiene buena acogida por su aplicación debido a que diariamente las empresas exponen los puestos de trabajo que necesitan ser cubiertos por candidatos idóneos al cargo laboral, por ende, recurrir a este medio, no resulta tener un precio alto para las publicaciones y llegará todas las personas; para ello la empresa deberá presentar sus requisitos para el nuevo postulante a la entidad que va a transmitir el mensaje del puesto o puestos vacantes.

Sin duda, resulta ser una de las técnicas de reclutamiento, más precisas para conseguir posibles candidatos, para ello se debe de tomar en consideración que, si el puesto de trabajo es especializado o no, los diarios más concurridos, más leídos, son los más recomendados, si el puesto de trabajo fuese más específico se acudiría a revistas especializadas, a manera que el candidato pueda entender los requisitos que debe de contar si requiere postularse para el puesto solicitado (Chiavenato, 2009).

Las fuentes para dar a conocer puestos de trabajo, como son anuncios en las revistas, no solo aquellos que anuncian vacantes en las empresas, cualquier anuncio es importante, como pueden ser un anuncio de belleza en los que se muestra los productos que está ofreciendo la entidad, es una buena oportunidad para un ingeniero

en cosmetología, seguramente la empresa en cualquier tiempo recurrirá de nuevos talentos para su empresa, esto direcciona a las personas a buscar la oportunidad de conseguir un puesto de trabajo, se da el caso de las revistas especializadas que son para publico profesional restringido (Puchol, 2011).

Este medio da la oportunidad de llegar a las personas con mayor facilidad, ofrece una calidad técnica. Una característica importante por lo cual las empresas requieren de la publicidad de revistas, es la capacidad que tiene y la especialización que tienen las revistas, otra característica, es la temática que manejan, el nivel de distribución y la apertura al público. Existen también las revistas especiales, como son las dominicales y suplementos del diario (Coronel, 2015). Se ha examinado el impacto que tiene en la publicación de noticias de ciencia y sanidad y la existencia de agregados técnicos de esas áreas en diarios generalistas españoles de serie nacional. Debido a ello, se ha desarrollado un estudio cuantitativo entre algunos diarios que sí cuentan con suplementos y otros que no informan y solamente reúnen esas averiguaciones en la sección de colectividad. En base a ello, el estudio abre un debate sobre emplear o no suplementos especializados debido a las falencias y parcialidad (Oliva, 2014).

Otro estudio que aporta Dessler & Varela (2011) está relacionado que, en algunas empresas, se evidencia que el 80% de las organizaciones empleaba anuncios en periódico debido a que estos suelen informar que existen vacantes para puestos de trabajo y es de gran ayuda para el reclutamiento. Para Chiavenato (2008) se realiza esta técnica considerando el perfil profesional que requiere el puesto de trabajo, debe de contar con maneras de llegar al público de una forma detallada y evite confundir a las personas para que las mismas reaccionen de manera precisa ante esa noticia.

Las organizaciones los anuncios que se presentan en algunos periódicos, son una buena alternativa, para el proceso de reclutamiento, sin olvidar que se debe de detallar el perfil profesional que requiere la empresa. Este reclutamiento es manejado mayormente, cuando el puesto de trabajo es muy definido como son los cargos para gerencia, jefes de área de la empresa y altos ejecutivos, todos estos cargos pueden reclutarse en medios de comunicación como diarios y revistas especialistas (Romero, et al., 2017). Esta modalidad emplea un espacio en diarios y revistas para transferir el anuncio que la compañía tiene establecido o a su vez, los medios de comunicación que contratados autorizan un mensaje y su difusión al público (Mildred, 2008).

El reclutamiento externo emplea una fuente más conocida y empleada por las organizaciones, es la que principalmente tiene mejor cobertura a diferencia de otros tipos de técnicas, sin embargo se menciona que su procedimiento es por así decirlo simple, la manera de (contratar la publicación del anuncio), sin embargo para permitir un éxito en las publicaciones, se tomaran en consideración elementos como la creatividad, el diseño que complementaria el anuncio, el día que se hará público, entre otros elementos.

Esta técnica, es considerada, como una fuente específica por las organizaciones que dan a conocer la oportunidad de trabajo que existe en la entidad, esta técnica resulta ser muy cautivadora al atraer a un gran número de posibles candidatos, además de ello estas empresas publican los requisitos que se requiere para dicho puesto laboral los cuales el participante debe cumplir. La técnica se posesiona como una técnica eficaz por la manera de atraer posibles candidatos y resulta ser más cuantitativo que cualitativo, debido a que va dirigido a todo público (Chiavenato, 1999). La publicidad en

las revistas o diarios, permite a las empresas adquirir profesionales de alto nivel profesional, debido a que en el mercado profesional hay diferentes títulos profesionales en los cuales cada persona dispone, siendo esta una oportunidad para llegar a los candidatos idóneos para el puesto laboral que requieren las empresas, todo ello se logra por medio del empleo de revistas, diarios que estén en vigencia y que tengan mayor acogida al público general (Grados, 2013).



Son consideradas como organizaciones que tiene como principio ofertar candidatos, para las empresas que lo requieran

Gremios de reclutamiento

Estos gremios destinadas exclusivamente a reclutar personal, se dan a conocer, décadas después de la revolución industrial, cuyo objetivo era el de cubrir los requerimientos de personas para que laboren en las empresas medianas y pequeñas, estas entidades son consideradas como organizaciones especializadas dedicadas a la actividad económica mediante el abastecimiento de personal a las empresas, además estas entidades son organismos que participan de intermediarios provisionando capital humano, a todas las empresas ya sean estas de comercio o de servicios (Tejada, 2003).

Los gremios como se menciona nacen por una necesidad de las empresas, pero generan una desventaja al considerar los servicios

de estas entidades generalizadas sin comprender que cada empresa requiere necesidades particulares que deben cubrir los candidatos (Tobar, 2014). Esta alternativa de reclutamiento a la vez, presenta una desventaja como es el elevado costo que tiene el adquirir estos servicios, por ende, las empresas deben pagar por sus anuncios en dichas agencias de reclutamiento, pero estos organismos compensan con un buen servicio personalizado, debido a que los candidatos que llegan a las empresas son altamente profesionales y el puesto de trabajo solicitado cubre con las expectativas del candidato.

Según Dessler & Varela (2011), existen tres tipos de agencias para el reclutamiento de personal, estas son:

Agencias manejadas por el gobierno a nivel federal, estatal o municipal.

Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro, como son las asociaciones profesionales o no gubernamentales.

Agencias particulares o privadas de reclutamiento. (p. 123)

Estas organizaciones, prestan apoyo a las empresas para que puedan reclutar personal que están necesitando y también ayuda a las personas que están buscando un empleo a obtenerlo, entonces resulta ser de gran aporte tanto; para las empresas como para las profesionales en busca de trabajo. Además de ser de gran ayuda a las empresas, una agencia de reclutamiento, tiene a disposición una gran variedad de empleos tanto temporales como también permanentes, publicados en estos medios de reclutamiento por la empresa solicitante que está brindando una o varias vacantes de trabajo (Dabbah, 2005).

Debido a la importancia que tienen estas entidades, son de gran ayuda para el procedimiento de búsqueda de puestos de trabajo que las personas profesionales, requieren conseguir. Por ende, la agencia correcta, influye a la decisión de donde estas y quien quieres ser. Para ello, se presenta algunas ideas de aquello que hace ver que la agencia conviene o no su empleo para los procesos de reclutamiento (Alvarez, 2012). Habitualmente, algunas agencias dedicadas al reclutamiento, laboran como intermediarias entre entidades y candidatos, en tal sentido, ambas partes se consideran clientes. Por lo cual, al incrementar la calidad de servicio al buscar perfiles para un puesto laboral, se toma en consideración lo que los candidatos requieren para ello se comprende que puesto de trabajo requieren, como quieren abrir camino en una empresa y así poder ofrecer una oportunidad sutil (Alvarez, 2012).

Estas entidades cuya actividad es abastecer de personal para el proceso de selección a las empresas que se encuentren necesitando personal: para obtener mayor efectividad en sus procesos, segmenta a las personas según su nivel considerando atributos como: título y experiencia personal. Algunas agencias se especializan en algún sector de la economía particularmente el sector primario, secundario o terciario este último hace referencia a las empresas que prestan servicios.

Según Romero, et al (2017), menciona que:

Generalmente, las empresas que atribuyen a esta forma de reclutamiento son las grandes empresas, por el costo que cobra por sus servicios la agencia, para las empresas pequeñas no resulta útil su empleo, frente a ello sus afiliados alegan que el costo está debidamente compensado por tiempo invertido

y el rendimiento de los colaboradores. En este tipo de técnica de reclutamiento se encuentran las llamadas agencias para reclutar altos ejecutivos, este método es conocido como head hunters, por lo cual se enfocan en personal altos puestos; directores ejecutivos u otros de igual similitud contribuyendo a la empresa a encontrar la persona correcta para el puesto de trabajo.

Debido a la crisis de colaborador, en la actualidad el gobierno está fomentando los centros para generar oportunidades de empleo, mismos que son dependientes de organismos no lucrativos y que están bajo la autoridad del Ministerio de Gobierno, para ello la persona que necesita de empleo puede inscribirse en estos centros de trabajo, de igual manera el demandante de empleados, puede enterarse de los distintos profesionales que cuenta la entidad (Bretones y Rodríguez, 2008).

Estos centros para reclutar personal, a menudo suelen ser públicos o también privadas, por ende, su funcionamiento se basa en recoger información de las personas que estén en espera de un empleo de acuerdo a su nivel profesional o los conocimientos que estos dispongan.

Por lo tanto, resulta ser de gran ayuda, tanto para las empresas que necesitan personal y para las personas que estén en busca de un empleo laboral. Estos centros apoyan a las dos partes, siendo así una manera de conseguir profesionales a un corto tiempo y empleos que sean de acuerdo al nivel profesional y habilidades que buscan las empresas acorde al perfil del puesto demandado.



Consiste en que las empresas solicitan a las instituciones de educación o asociaciones que suministren con personal en diferentes ramas

Instituciones y organizaciones

Este tipo de reclutamiento, resulta no ser beneficio para las empresas, debido que los candidatos no cuentan con experiencia en las áreas de trabajo que necesita cubrir la entidad, se da el caso que se adquiere personal de esta forma y no rinden en su área de trabajo. Usualmente este tipo de práctica se desenvuelve en base a acuerdos de dos partes; tanto de la empresa como del sector educativo. Consiste en que la empresa se pone en contacto con la institución a la cual se manifiesta la necesidad de cubrir un área laboral, la institución educativa enviara estudiantes con un determinado avance en su carrera profesional o asignan directamente profesionales recién egresados.

Estos contactos para el reclutamiento laboral, se realiza con universidades, sindicatos, asociaciones de ex alumnos o también con los centros de integración como es la empresa con la escuela, con la finalidad de expandir la necesidad del mercado laboral de cubrir puestos de trabajo.

Estos organismos, tienen gran influencia en el entorno laboral, debido a que se puede encontrar un posible candidato, que la

empresa este solicitando, en algunas de estas entidades, por lo cual estos candidatos se podrían encontrar en agrupaciones, universidades o directamente en asociaciones que incluye a profesionales desempleados que están a merced de un puesto de trabajo, por ende esta técnica de reclutar personal es beneficiosa y de gran utilidad para recolectar información de perfiles profesionales en todas las ramas de especialización laboral (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

En relación a lo expuesto anteriormente, estos acuerdos con dichos organismos, tienen la finalidad de agrupar varios lugares, buscando perfiles profesionales en las distintas carreras profesionales que existen, para lo cual los candidatos deberán presentar solicitudes con sus datos, en los que incluye nombres, direcciones, título entre otros. Posteriormente deberán esperar la llamada para el siguiente proceso que es la selección.

Este método, se lo emplea para áreas laborales con puestos profesionales y técnicos, el 75% emplea el reclutamiento universitario (Dessler & Varela, 2011). Este contacto se lleva a cabo por simples razones como son: que las empresas no necesitan profesionales con título, lo que requieren son solamente estudiantes que estén cursando su carrera profesional, solo pasarían a ser internos o pasantes en el puesto de trabajo y al cumplir su tiempo se evalúa la posibilidad de llegar a firmar un contrato de trabajo o no en la empresa (Chiavenato, 2009).

Este tipo de reclutamiento con las universidades, suelen realizarlo las grandes empresas, por lo cual las empresas se encargan directamente de expandir la información de personal en los centros educativos de tercer nivel, pese a no disponer en el momento de

puestos de trabajo, frente a aquello las instituciones proponen profesionales con instrucción formal y corta experiencia laboral (Mildred, 2008).

Las empresas perciben en esta forma de incorporación de personal como una opción para reducir los costos que acarrearán la contratación de profesionales con experiencia, sin embargo algunos directivos contradicen que la inexperiencia de los universitarios, no es conveniente para la empresa, debido a que se necesita la capacitación para que puedan desenvolverse en su trabajo, a diferencia de los profesionales que llevan años en puestos iguales o parecidos, sin duda alguna consideran como pérdida de tiempo para productividad empresarial. Estos mecanismos de incorporación de personal, se llegan en base al acuerdo de colaboración entre el sector empresarial y las instituciones educativas, a menudo resulta ser beneficio para ambas partes, debido a que se brinda la oportunidad de obtener experiencia laboral en dicha empresa, a los jóvenes universitarios.

Ciertas empresas desarrollan un sistema de publicidad institucional, aunque no exista vacantes en sus instalaciones, con el objetivo de aumentar la presentación de candidatos (Chiavenato, 1999). Este sistema se lleva a cabo, adquiriendo información de las instituciones educativas, la lista de contacto de ex alumnos que han pertenecido a la institución y sean egresados de la misma o que estén por finalizar sus estudios (Bretones & Rodríguez, 2008).



Son técnicas convencionales y poco costosas que se realizan en general en la edificación de la empresa

Pancartas

Este método tiene un resultado medianamente eficaz y representa un mínimo costo, especialmente debido a su utilidad se relaciona a varios factores como: donde está ubicado, aglomeración de gente y cercanía con la empresa. El mensaje es visible para el lector debido a que suele darse la ocasión que se presentan anuncios poco visibles y no se puede entender cuál es su mensaje; por lo cual, si el anuncio carece de alguna de estas variables, no se efectuaría el reclutamiento de una forma apropiada.

En relación a lo citado anteriormente, esta forma de reclutar personal, es una técnica tradicionalista, pues se mencionaba que su costo es relativamente bajo, y el nivel de su efectividad viene relacionado con el lugar que va a estar ubicado, donde haya gran aglomeración de personal, y presente un buen contenido que sea claro. Respecto al anuncio (Aguilera , 2012), este se emplea en medios escritos de la prensa, en la cual incluye una sección para dar a conocer este tipo de enunciados, los periódicos y revistas son los medios más recurrentes en los cuales se puede aplicar estos enunciados solicitando personal para cubrir plaza de trabajo en la empresa.

Este método supone una forma cualitativa para obtener posibles candidatos. En relación al tema de los carteles, estos son preparados por la empresa para transmitir la necesidad de personal para los puestos de trabajo "vacante", estos carteles deben ser ubicados en espacios visibles en los que sean apreciados por las personas y puedan captar rápidamente el mensaje que transmite la empresa por medio del cartel.

Anteriormente se mencionó que la adquisición de dichos medios para transmitir información es de bajo costo, debido al costo algunas empresas específicamente las pequeñas empresas optan por este tipo de técnica para reclutar personal, además estos carteles benefician principalmente porque los puestos de trabajo que buscan este tipo de empresa son para operarios manuales, que para estos casos existe una gran cantidad de personas que cuentan con experiencia para estos puestos laborales.

Las empresas emplean este método para los puestos de trabajo como: obreros, oficinistas, operarias de máquinas de coser, costureras, en su mayoría son empresas de manufactura, por lo cual ubican estos carteles cerca de la organización para que sea más fácil la llegada de los candidatos.

Al solicitar una vacante de empleo, en carteles, el empleador deberá colocar información sobre el área que está vacante, la dirección del trabajo, dentro del cartel que este sea visible, por lo cual sus letras deben estar claras, se da el caso de carteles con demasiado color y el tipo de letra no se logra visualizar por lo mismo es inútil que este colgado en cierto lugar si este no transmite la información necesaria. Se trata, además de que sean visibles y atractivos a la vista de la persona, por cual deberán contar con la capacidad de transmitir el

mensaje claro y preciso de la vacante de trabajo, dirección exacta, y el área laboral solicitada (Soriano, 2015).

Dos canales de distribución, cumplen con las expectativas que se mencionaba anteriormente, como son: el tema de la visibilidad y el mensaje que van a transmitir en el cual deben ser específico y claro, estos medios de impresión son los periódicos y revistas. Sin embargo, las carteleras, y los anuncios en lugares específicos también se consideran como medios de impresión de gran importancia. Cada medio presenta ventajas y desventajas en la información a diferencia de los medios de comunicación no impresos. Además, se evidencia un fin determinado el cual es llegar a una audiencia específica de los candidatos. Por este medio de comunicación se plasman características esenciales que son trascendentales para que se realice un adecuado reclutamiento de personal, pero este medio requiere obligatoriamente otro tipo de medio que son los anuncios publicitarios que contribuyen para que los candidatos tengan mayor información y el proceso para incorporar a los candidatos fluyan de una forma constante y rápida.

Sin duda los anuncios logran llegar a un público mucho más extenso, con más posibles candidatos, sin embargo, su elaboración mantiene inflexibilidad lo que impide acceder en poco tiempo a estos anuncios en las carteleras, debido al tiempo que se emplea al elaborar las carteleras ya sea por su extenso tamaño o la creatividad que se requiere para dar acabados perfectos que lleguen a la vista de las personas.



Es la combinación de técnicas internas y externas en función a las necesidades de la empresa

Mixtos

Según lo expuesto por Veintimilla y Velásquez (2017), el reclutamiento mixto se emprende con tres métodos alternativos:

En la primera técnica se ubica el progreso del reclutamiento externo, antecedido por el interno, en caso de que el primero no logre los efectos deseados por el departamento de talento humano. En relación a lo mencionado esta técnica se fundamenta que, de no encontrar candidatos capacitados fuera de la organización, se procederá a indagar entre los empleados que ya integran parte de su nómina, dejando atrás las primeras consideraciones. (p. 178)

Posteriormente se localiza la técnica simultánea la cual consiste en realizar el reclutamiento interno y externo los dos igual, con el objetivo de consentir con mayor eficiencia a la oferta de candidatos y encontrar a la persona correcta para el puesto de trabajo, en relación al ambiente que presta esta técnica es que modifica el orden de los tipos de reclutamiento al ser ejecutados, lo cual hace referencia que la empresa ubica a los colaboradores actuales en primer plano y de

no encontrar entre ellos al más calificado para ocupar el puesto de trabajo recurrirá a candidatos externos.

El reclutamiento mixto hace referencia a que no se podría suponer que exista un reclutamiento interno ni solo externo ambos deben integrarse para cubrir el puesto de trabajo, dicho proceso se llega a desarrollar cuando se presenta un cargo que queda vacío por el ascenso de un trabajador interno y se recurre al reclutamiento externo para cubrir el puesto que ha dejado el colaborador y por ende no puede ser cubierto por personal interno (Vallejo, 2015). Este tipo de reclutamiento dependerá de las decisiones que tome la empresa, si decide o no ascender a un colaborador a un puesto superior, se dará aplicar el reclutamiento mixto siendo este el caso más propicio para aplicar esta técnica (Alles, 2016).

El reclutamiento mixto utiliza tanto técnicas de internas como externas, como anuncios de prensa, impresos en las empresas e internamente, partiendo de ello se dice que la empresa requiere aplicar una habilidad integral para tener los mejores resultados, utiliza las dos técnicas a manera de que se puedan complementar la una a la otra, al recurrir a el reclutamiento interno, surge una vacante que se requiere atender, debido que el trabajador fue ascendido a otro puesto o posición esa vacante se encuentra insatisfecha, por dicho acto debe ser reemplazado por otro disponible, de tal manera se recurre al reclutamiento interno, pero en algún punto de la organización siempre quedara un puesto vacío por el cual debe cubrirse al uso de un reclutamiento externo, ello se realiza con una convocatoria a externa para cubrir la vacante y se convierte en un desafío, oportunidad u horizonte para el mercado laboral donde se encuentran la oferta de posibles candidatos y profesionales que pueden participar (Fajardo, et al., 2017).

Cuando se presentan las vacantes para algun puesto laboral se deben cubrir inmediatamente con colaboradores de la misma empresa, pero estos deben cumplir con todos los requerimientos minimos para el puesto y sobre todo deben realizar el proceso correspondiente para la adjudicacion del puesto de trabajo nuevo que fue participe. Por lo general el error de las empresas está, que realizan el reclutamiento interno, pero no se realiza el debido proceso para observar si en verdad el colaborador tiene la capacidad para enfrentar ese nuevo reto y que en algunos casos a llevado que la empresa pierda productividad cuando son puestos de gestión en la producción.

Se presenta el caso que al emplear esta técnica surge un puesto vacío en la empresa, sea este por ascenso o por traslado del empleado a otra zona de la misma, la empresa explora candidatos para aquel puesto ya sea con personal que están internamente laborando y también recurren a solicitantes por fuera de la empresa a manera de medir la capacidad, las ideas que presenten ambas personas para seguidamente escoger a la persona capacitada para el puesto que está vacante (Alles, 2016). Al ejecutar el reclutamiento mixto, las empresas realizan una combinación para luego escoger candidatos que forman parte de la empresa y a otros que se encuentran fuera de la empresa, elementos nuevos que buscan trabajo y mediante esto hacen una comparación para determinar quien presenta mejor capacidad de cumplimiento con mejor disposición e instrucciones (Castillo, 2012).

Las técnicas de reclutamiento mixto como ya se indicó anteriormente manejan medios de reclutamiento externo como: medios de comunicación de masiva propagación y en el caso del interno la fuente lo compone la plantilla actual de empleados que se encuentran con la capacidad para el puesto laboral vacante, estos

ya disponen de conocimiento acerca de la estructura organizacional y lo que se espera la empresa de cada persona que va a laborar en la empresa (Mildred, 2008). En el caso de disponer de colaboradores internos se toma en cuenta la revisión de currículos de los empleados que reposan en la empresa, este método es lo principal para llevar a la práctica el reclutamiento interno (Chiavenato, 2009). Seguidamente se dará a conocer a los candidatos que han sido favorecidos para el proceso de selección dentro de la empresa mediante las técnicas que se recurre para dar a conocer este tipo de información como son los avisos por vía electrónica y memorándum. (Veintimilla & Velasquez, 20017).

Se presenta este tipo de situaciones, debido a que un solicitante no contribuya a obtener resultados ansiados a corto plazo; por tal motivo la empresa necesita personal ya competente y debe importarlo del contexto externo (mercado laboral). De no resultar tal objetivo con la obtención de candidatos externos, se recurrirá a promover a su propio personal (López, 2010).

La empresa debe dar prioridad a sus colaboradores, de presentarse el caso que la empresa no obtiene los resultados planteados ni el nivel esperado, debe recurrir al reclutamiento externo. Con esto se asegura de no descapitalizar su talento humano, al tiempo que crea acuerdos de sana competitividad profesional y mejora el desarrollo de los colaboradores.



Conjunto de procesos que se realizan por medio del internet y un soporte informático para nuevos candidatos

Reclutamiento virtual

Esta técnica de reclutamiento hace énfasis a un amplio mercado de profesionales que se los puede encontrar con las diferentes formas que ofrece el internet, en la actualidad resulta factible para las empresas optar por esta técnica de reclutamiento para obtener perfiles de candidatos con mayor rapidez, por ello la mayor parte de los anuncios que se hacen en las distintas redes sociales donde aparecen algunos anuncios de empresas requiriendo de personal para su empresa (Alles, 2016).

Pero que la modalidad por internet no es tan confiable pues la información suministrada es demasiada variedad y el tiempo para poder realizar una preselección es muy extensa Salgado & Moscoso (2008), consideran que el empleo que ejecutan las organizaciones en los nuevos medios, se viene desarrollando en algunos países; estos medios incluyen las redes sociales, cuyo empleo facilita la obtención de más profesionales aspirantes a cubrir un puesto laboral, es así que se deja atrás los métodos antiguos que se empleaban, los cuales suponían una desventaja para acceder a candidatos calificados.

Esta técnica presenta una ventaja novedosa, la cual es que las redes sociales con mayor difusión mundialmente son: facebook o twitter son gratis, este aspecto llama la curiosidad de empresas de menor tamaño y volumen de operaciones como son las Pymes, debido que no presenta un costo adicional para la empresa (García, et. al 2016).

Sin duda este sistema permite a las empresas reclutar personal por medio de internet en cualquier parte del mundo, dando lugar al reclutamiento virtual por medio de páginas virtuales, redes sociales, correos electrónicos, para ello las organizaciones deben considerar la tecnología para obtener los mejores talentos (Garcia, 2016). Este proceso se efectúa a través del empleo del internet manipulando distintas aplicaciones, que agilicen la obtención de postulantes potenciales, permitiendo reducir costos al apoderado y mejorar el tiempo para el proceso de reclutamiento de personal (Hernandez, 2016).

Con el empleo de este método se evita el uso de anuncios impresos, ya que se reemplaza por el reclutamiento virtual, lo que permite acceder a bases de datos digitales mejorando la pérdida de tiempo al buscar personal, el empleo de estos medios se puede acceder durante las 24 horas en los 365 días del año (Grados, 2013). Resulta más conveniente esta técnica que los anuncios en la prensa, debido que el internet cuenta con diferentes canales de comunicación como son las listas de correo electrónico, estas resultan más convenientes y seguras para atraer personal que los anuncios en la prensa (Gil, 2000).

El reclutamiento por internet permite solicitar en línea la hoja de vida de los candidatos que están pretendiendo obtener el puesto que está disponible y de esta manera admite a los empresarios a investigar

con facilidad aquellos currículos que han enviado los aspirantes, por este medio se puede hallar posibles postulantes más inteligentes y competentes para aquel puesto "vacante". La importancia que tiene este método para la empresa, es por su sencillo empleo y su efectividad para lograr un proposito, ello atrae personal calificado, en dichas páginas se pondra a disposicion el perfil profesional que se solicita para la vacante de trabajo.

El mundo globalizado, manifiesta que existen pocos talentos, lo cual obliga a las empresas a emplear nuevas formas para obtener profesionales capacitados, esto lleva al empleo de las herramientas virtuales, como son las páginas web, redes personales entre otras. Permitiendo además crear páginas web propias en donde su costo es manejable y la utilidad es incalculable (Garcia, 2016).

Adicional, se considera muy importante lo que menciona Corral (2012), que "el reclutamiento virtual emplea medios de comunicación, es aquí donde están presentes las redes sociales, blogs, o páginas web de empresas que han creado este medio de información para dar a conocer la oportunidad de trabajo". La empresa atrae al personal que va a ser partícipe del proceso de selección mediante un conjunto de medios virtuales cuya función se basa en el vínculo a internet (Romero, et al., 2017).

Es conveniente el destacar lo de Bretones y Rodríguez (2008), que aporta con una nueva terminología como es el reclutamiento de personal en línea que es utilizado con mayor renombre, debido a los sitios generales de ofertas de empleo, lo cual presenta un esquema y funcionalidad que están más enfocados a candidatos que a las empresas demandantes, seguidamente se encuentran los sitios técnicos, los cuales se colocan a pretender encontrar

una determinada función, localización territorial con necesidades especiales, por último los sitios webs corporativos de las empresas creados para otros usos proporcionan insumos para proporcionar (direcciones de correo electrónico, chats, grupos de noticias, en donde notifican los nuevos avances de la empresa , foros de discusión, entre otros).

En relación a lo sitios web corporativos, las personas pueden obtener información de los objetivos, cultura y valores de la empresa en la que desea ingresar a laborar, así como otra información adicional, pero sin duda esta información resulta tener limitaciones en su uso (Bretones y Rodríguez, 2008). Ello debido que esta técnica engloba un número muy elevado de metodologías diferentes que varían mucho, mediante las cuales se llega a un público diferente o a un perfil determinado, suponiendo una inversión de tiempo y dinero diferente (Pastor, 2015).

Parte 3. Evaluación

Evaluación cognoscitiva y práctica
1. Mediante un organizador gráfico, enumere las técnicas de reclutamiento externo más conocidas.
2. ¿Qué papel cumplen los anuncios, diarios y revistas especializadas en el proceso de reclutamiento externo?
3. Existen tres tipos de agencias para el reclutamiento de personal. ¿Mencione cuáles son?
4. Cómo se efectúa la técnica de reclutamiento mediante contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
5. En relación a las técnicas de reclutamiento externo mediante contactos con universidades, mencione una desventaja que se evidencia en dicho proceso.
6. Con los conocimientos adquiridos en relación a la temática del reclutamiento externo mediante anuncios; diseñe un anuncio donde se establezca la necesidad de personal para una empresa.

7. La técnica de reclutamiento externo mediante la presentación de candidatos por indicación de trabajadores, ¿Resulta favorable para la empresa? ¿Por qué?

.....
.....

8. Desde su punto de vista, resulta favorable el empleo de la técnica de reclutamiento virtual. ¿Po qué?

.....
.....

9. ¿Cómo se efectúa el proceso de reclutamiento al emplear el banco de datos de candidatos o banco de talentos?

.....
.....

10. ¿Cómo se desarrolla la técnica de reclutamiento interno?

.....
.....

Parte 4.



Selección de personal



Consiste en realizar los procesos necesarios para verificar y tomar una decisión en relación a los requerimientos de la empresa

La selección del personal es el proceso de favorecer al mejor postulante de una lista de preseleccionados del proceso de reclutamiento para el puesto de trabajo propuesto o convocado, verificando las exigencias y requisitos de la organización.

De acuerdo a Alles (2016) la selección de personal hace referencia:

A un subsistema de la gestión de personal y se posesiona como un transcurso de carácter organizativo, cuyo inicio da lugar a la necesidad de abastecer a la empresa de colaboradores competentes e idóneos que desarrollaran con eficiencia las labores que pertenecen a un puesto de trabajo que se encuentra disponible, en base a lo indicado la selección es una acción especialmente de decisión que consiste en preferir entre los aspirantes que fueron reclutados, será la persona que disponga de las mayores posibilidades de concordar al puesto vacante.

En relación a las definiciones citadas se añade, que la selección de personal desempeña la función de confirmar que los aspirantes que cuenten con la mayor descripción del perfil profesional que se requiere, el personal de una compañía es el delegado de realizar toda y cada uno de los procesos que forman parte de sus tácticas, en base a ello la selección de personal es una parte importante de la gestión de personas, debido que cumple el papel de intermediación entre el mercado de trabajo y las entidades económicas (Agreda, et al., 2016).

Por medio del proceso de selección la empresa puede realizar una evaluación para posterior elegir entre los candidatos que están postulados para el puesto de trabajo, este proceso dispone de algunos métodos, entre los cuales se encuentra la entrevista y entre otras. Son empleadas en el proceso de selección del nuevo personal cabe mencionar que estos métodos se desarrollan según las necesidades y requerimientos de la empresa (Montes & González, 2006).

Sin duda el proceso de selección contiene varias actividades y técnicas que son efectuadas en el procedimiento, sin embargo resulta difícil encontrar a la persona idónea, pues en algunos casos se convierte dudoso, saturado y confusiones, debido que cada persona es un mundo totalmente distinto; cuyas fuerzas y cualidades dependen de las situaciones y comportamientos, por ello la importancia de unir esfuerzos para crear un nuevo modelo de departamento de talento humano que se inclina a la disminución del grado de complejidad para la aplicación del procesos de selección del personal, incurriendo a pruebas que accedan a disponer información de mayor claridad sobre la gestión considerando que cualquier individuo es legítimamente un ser humano, el cual tiene

diferentes necesidades tanto personales como profesionales (Peña, 2017).

La selección de personal tiene variadas actividades, el reclutamiento tiene objetivos determinados como el de proveer materia prima para la elección de los postulantes, por lo cual la selección persigue un fin determinado como es decidir y especificar aquellos candidatos más apropiados para integrarlos a la organización. Por ello es considerado como un proceso recíproco y multidisciplinario a través del cual la empresa decide hacer o no una oferta de laboral y el aspirante decide aceptarla o desistir (Alles, 2016).

Sin embargo, no existe garantías que, en la selección del personal, se encuentren personas capacitadas, ya que cuyos talentos no siempre se puede pronosticar que cuentan con el 100% de los atributos que necesita la empresa, por ello es necesario que la selección de personal debe contar con instrumentos adecuados, los cuales salga a reducir todas aquellas cualidades y atributos del postulante (candidato), si la selección que se ha dado es incorrecta debido al empleo inadecuado de herramientas no se cubrieran los objetivos que se han planteado. Al cubrir los objetivos se menciona que existe una selección de personal adecuada y ello se da por el uso medible de materiales correctos, análisis y revisión de los requerimientos específicos del puesto de trabajo que se encuentra disponible y que se cumpla el perfil con el candidato elegido (Gan & Jaume, 2013)

El proceso inadecuado que emplean las empresas en relación a la selección de personal se centra que no tienen definidos protocolos para el desarrollo del proceso, pues mantiene un criterio equivocado que ello representa gastos innecesarios y buscan candidatos para los

puestos que cumpla con un papel o imagen descuidando la esencia misma, que es evaluar los criterios y cualidades de intrínsecas para el puesto en concurso. La toma de decisiones se equivoca y no beneficia a la productividad de la empresa considerando que si se adquiere personal competente suma significativamente para el progreso y crecimiento (Siliezar, 2012).

En la selección de personal la toma de decisiones es primordial, debido que mediante ella se debe obtener el mejor aspirante que posea un perfil adecuado y alineado para el puesto que se está demandando para asegurar el éxito de las organizaciones, ya que dependen de las personas que laboran en ellas, a la vez los colaboradores dependen que las organizaciones se posesionen en un nivel competitivo a nivel de producción y económico para que puedan gozar de estabilidad laboral. Esto depende del proceso de selección del personal y el resultado que arroje (trabajador nuevo) para que se haga cargo del puesto y desempeñe de forma eficiente las actividades otorgadas. Considerando que para realizar la selección al personal se debe conocer las peculiaridades del puesto y el perfil del aspirante es conveniente y cumpla con un porcentaje apropiado de los requerimientos del puesto, para ello debe existir una adaptación para el puesto mediante una formación integral (Aguilera , 2012).

Esta etapa de selección de personal pertenece a la gestión del talento humano cuya ocupación se asemeja a un filtro que se centra en la entrada del aquel postulante que dispone de varias características para desenvolver en un trabajo de manera individual dentro de la empresa (Pérez, 2014). Por su parte Chiavenato (2009) "esta etapa de seleccionar el personal preciso reside en la elección de la persona conveniente para el cargo considerado en el momento apropiado".

Al estudiar la definición de selección se diferencian varias etapas como es la: individualización de necesidades, reproducción de solicitudes, eliminación de postulantes, evaluación, preselección, disposición final, particularidad de contratación y estímulo, en cada fase el Departamento de Talento Humano dispone de un sin número de requerimientos que contribuyen a este proceso, entre estos se encuentran la hoja de vida, experiencias psicotécnicas, dinámicas grupales, pruebas de talento, entrevistas y exploraciones médicas (Armijos, et al., 2019).

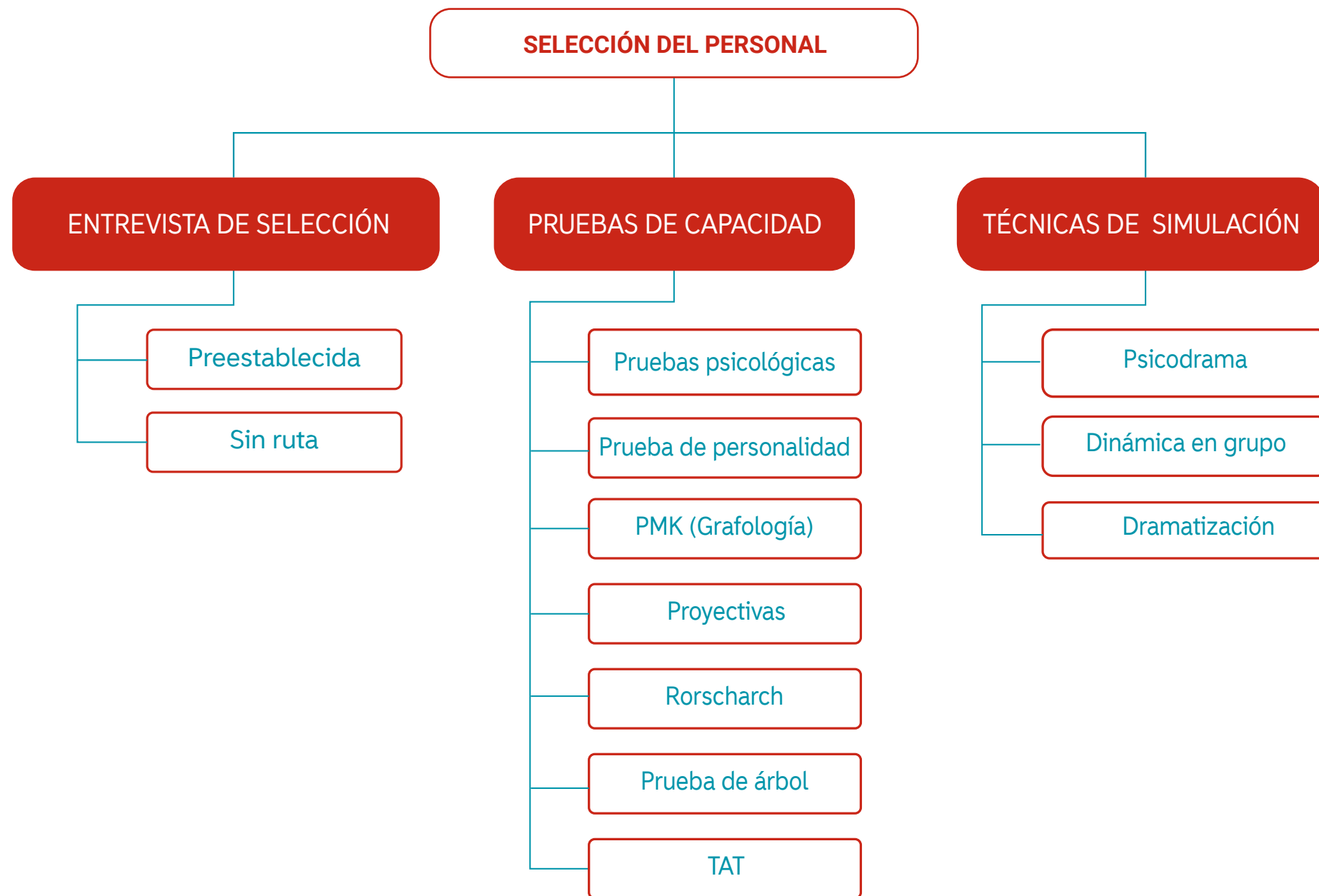
Entre otras percepciones sobre la sección de personal Pérez (2014), es admitida como una fase que se presenta a continuación del reclutamiento y tiene como finalidad tomar las mejores decisiones que se crean convenientes en relación a un grupo de postulantes a ocupar un puesto laboral que está vacante, por lo cual deberá estar sostenida por algunos métodos que contribuyan a verificar las capacidades de los talentos. Por otro lado, al investigar sobre esta parte de la gestión del personal. Se plantea en encontrar dentro de varios solicitantes aquellos que se encasillen más al perfil del puesto laboral que l empresa desea; procura crear márgenes proyectivas de beneficio laboral y por supuesto de competencia frente a otras empresas de su misma actividad económica o similar (Chaparro & Urra, 2016).

La selección de personal se realiza posterior al reclutamiento esta selección viene a ser un proceso de conducta humana que se desenvuelve en la empresa, a través del cual opta por algunas personas para la ejecución de una actividad. El cual percibe dos tipos de disposiciones, aquella encaminada a juntar nuevos miembros y la otra que se direcciona a cambiar de perspectiva a las personas dentro de la empresa, localizando a los pretendientes con el

propósito de mejorar su utilidad y lograr compensar las utilidades; tratando de distribuir los intereses de ambos es decir del candidato y la empresa (Bretones & Rodríguez, 2008).

La selección de personal no solo se refiere a un proceso vacío y sin transcendencia, sino que para realizarlo es necesario el uso de políticas y normas legales del país anfitrión, a ello se suma que deben estar ligada con las políticas y reglas de la empresa ejecutadora del proceso. Estos lineamientos lo que busca es que se mejore los procedimientos para poder elegir al candidato más apropiado y que cumpla con el perfil solicitado, escogiendo de todo el grupo de aspirantes la persona mejor evaluada y que cumpla con las exigencias de la empresa.

Figura 12 *Elementos de selección de personal*



Fuente: *Adaptado de Chiavenato (2009).*



Es la técnica que consiste en el dialogo entre el candidato y responsable de la empresa para elegir a la persona que más se acerque a los requerimientos del puesto

Entrevista de selección

Existen varias técnicas y elementos en el proceso de selección Salgado y Moscoso (2008), hacen referencia a esta importante técnica de selección puntualizando que:

La entrevista y el curriculum son innegablemente uno de los instrumentos que más concentración ha tenido dentro del proceso de selección, manteniéndose en un puesto de herramientas que más son empleadas por las empresas, este proceso consiste en establecer una conversación entre dos personas, a lo que comúnmente se le llama el entrevistador y el entrevistado, lo cual se basa en presentar parámetros precisos a manera de cumplir con los objetivos que necesita la empresa, que es asignar un cargo a una persona idónea, capacitada para que se cumpla la finalidad que pretende la institución.

Esta técnica consiste en establecer una comunicación formal entre las dos partes, para mediante el transcurso de la conversación se genere un intercambio de opiniones dando lugar a emitir interrogantes u otra metodología que ayude a verificar el nivel de capacidad y cualidad del aspirante que está en la etapa de selección, la cual pretende acceder a un puesto laboral en alguna empresa (García, 2016).

Se puede mencionar que la técnica que emplea la selección de personal mediante la entrevista es importante pues es de carácter cualitativa de gran valía para conseguir datos; es decir que a diferencia de otro tipo de conversaciones esta pretende recabar información acerca del talento de la persona que aspira a un puesto de trabajo, entonces es ahí donde aparece la importancia de la entrevista ya que su finalidad es obtener datos del entrevistado; en relación a ello, la entrevista de selección es catalogada como un intermediario, por el cual los directivos que están a cargo de la selección del personal acceden a información de primera mano, creando contacto directo con los solicitantes al puesto laboral y a más de lograr respuestas pueden conocer mucho sobre el desarrollo y temperamento del entrevistado. La técnica es aplicada por las empresas de todo tipo de actividad tanto de producción como la prestación de servicios, y pese a no tener sustentos científicos y tener gran dosis de imparcialidad, sus efectos tienen mayor peso en la disposición final en relación a la aprobación o negación del aspirante (Díaz, et al., 2013).

Existen diferentes tipos de entrevistas por ello el gerente deberá elegir cual es la más precisa para ejecutar en la empresa cuando se presente la oportunidad de requerir personal, igual debe considerar el tipo de puesto laboral que está a disposición y la complejidad que

representa al momento de elegir al candidato más favorable que demuestre las competencias y cumplimiento de requerimientos para el puesto de trabajo (Velasquez & Velasquez, 2017).

Diplomáticamente se podría expresar que la entrevista se llega a realizar a continuación del proceso de valoración y verificación de los resultados en ello se incluirá sus currículos, seguidamente se hará presente la entrevista, se debe generar el proceso de indagación directa del solicitante esta estará dirigida por algún directivo organizacional, cuyo fin es seleccionar a la persona con mayor credibilidad y competencia, que se ajusten al cargo y a la empresa, 'persiguiendo el cumplimiento de su principal objetivo que es optar por personas con capacidad que a simple vista se puede observar que la empresa contará con un colaborador calificado para asumir los retos de la organización (Restrepo, 2012).

En algunas empresas se considera la entrevista tanto formal como informal y se puede afirmar que en la mayoría de ocasiones las entrevistas más empleadas son las informales, ya que se llevan a cabo antes de la entrevista formal, permitiendo así al candidato una ocasión de inspeccionar el entorno laboral, antes de tomar una disposición de solicitar o no ese puesto de trabajo, el cual requerirá de total responsabilidad (Breakwell, 2007).

Se presentan casos que derivan de algunas irregularidades en la técnica de la entrevista que se relacionan con el entrevistador, debido que se deja influenciar por las apariencias las cuales nublan sus sentidos y no permitir mostrar si existe o no talento, es decir capacidad para sentarse en el puesto laboral que está requiriendo la empresa, por ende la entrevista debe fijar objetivos el cual será el obtener los mejores perfiles profesionales que dispongan de

compromiso, capacidad y cualidades que les hace superior a otros (García, et al., 2012).

En este sentido la entrevista debe estar direccionada a la valoración potencial que se realiza al aspirante en relación al puesto que precisa ocupar, del cual se consigue una adecuada averiguación sobre su nivel de conocimiento en los que incluye su formación profesional, capacidad, prácticas, destrezas, sus cualidades, motivaciones y rasgos de temperamento, aquí interviene el manejo con otras personas, el desenvolvimiento en un equipo de trabajo (Pato, 2018). La entrevista es primordial en el proceso de elección, debido que se llega a realizar un intercambio de información entre dos partes y mediante esta se pretende almacenar evidencia importante acerca de sus valores, con ello se puede ratificar las capacidades del aspirante o candidato.

En relación a la valoración del personal, se considera a la entrevista como un factor importante en relación a la vinculación que tenga o no con el aspirante, la cual tiene presente los objetivos que se quiere lograr al ejecutar la entrevista, además en este proceso se considera importante las expresiones del postulante; desenvolvimiento durante la entrevista, algunas empresas consideran importante la presentación personal, es decir cómo va vestido a la entrevista (Ventimilla & Velasquez, 2017).

Se convierte en una serie de pasos y pretensiones por las que pasan los aspirantes al obtener un puesto laboral en la organización y que se constituye en verdaderas fuentes de cualidades, las cuales lleguen a favorecer a los candidatos más apropiados a un puesto de trabajo y estos sean los que posteriormente lo conquisten (Sánchez, 2013). Es un proceso de selección de talento humano, el cual se

maneja en dirección a los objetivos que se traza la empresa para la obtención del personal idóneo, ya que estos deben disponer de talento para que su desenvolvimiento de las actividades en la empresa, en la actualidad dichas empresas requieren personal que ayude al crecimiento productivo de la empresa, debido a ello en la entrevista se valora lo que son actitudes, el nivel de capacidad que dispone dicha persona, la manera que se direcciona al momento de entablar interrogantes y el aporte que podría dar al ingresar a laborar en dicha entidad; la respuesta de la persona tendrá mucho que ver con la aprobación para el cargo laboral. Se presentan casos en los que el entrevistador se maneja correctamente al entablar conversa con el entrevistado, pero el mismo no presenta interés alguno en sobresalir en dicha conversación (Restrepo & Stella, 2012).

La serie de pasos y lo que se pretende al entablar conversación con el entrevistado tiene que ver con la gestión de talento humano, por lo cual hace referencia en el transcurso de comunicación que se entabla a menudo un personal capacitado en realizar las entrevistas con un candidato, por lo cual el técnico siempre pretende buscar información del aspirante donde sale a relucir la capacidad y las destrezas que cuenta el entrevistador al entablar interrogantes y la otra parte el entrevistado el manejo de sus cualidades (Pérez, 2014).

La entrevista es una comunicación anticipadamente planificada, en la cual se evidencia dos partes (entrevistador y entrevistado), por lo cual se produce un intercambio de información por medio de interrogaciones, exposiciones, simulaciones o cualquier destreza que consienta apreciar las cualidades de cada candidato quienes requieren una oportunidad de ingresar a laborar en el puesto de trabajo.

Entre las principales finalidades que tiene la entrevista de selección se destaca la función de filtración de información de solicitantes; permitiendo estimar conocimientos determinados y técnicos. Además, una alineación profesional que estudia el desempeño de cada persona que aspire a un puesto de trabajo; finalmente la entrevista de dispersión es aplicada para el caso de colaboradores despedidos o que renunciaron para entender las situaciones y por qué fueron tomadas esas decisiones (Veintimilla & Velasquez, 2017).

Muchinsky (1986) expresa que es la técnica más empleada en el proceso de selección de personal y se diferencia del resto de herramientas como son (referencias, test, centros de evaluación, datos biográficos, grafología). Estos criterios se propician para que la técnica no sea exclusiva ni algo de propiedad para el de selección de personal, pues tiene variadas aplicaciones en otros campos. El empleo de la entrevista confiere a múltiples ventajas (Hough & Oswald, 2000). Entre los cuales se destacan la indagación de aspectos no medibles ni observables, además de conocer el tipo de trato que se da entre el aspirante y su superior, así como la información que podemos almacenar en el proceso de cada individuo que opta por la vacante en concurso (Pérez, 2014).



*Consiste
en responder
exclusivamente
a las preguntas
establecidas
sin salir de
contexto*

Preestablecida

Este modelo de entrevista tiene relación con el nivel de complejidad en la presentación del cuestionario con el que dispone para conocer acerca del postulante a un cargo laboral, por lo cual la efectividad del cuestionario tiene que ver con la dirección que el entrevistador (encargado por la empresa) realice, esto se refiere a la forma de formular las preguntas durante el proceso, es decir preguntas adecuadas que se encamine las características que se quiere conocer sobre el postulante sin desviaciones, entre los criterios que se deben considerar durante el proceso están: conocimientos, formación académica y competencias para el puesto. A ello se debe agregar la planificación del tiempo y respetarlo en todo momento para que la información suministrada por el candidato sea la más idónea y facilite la toma de decisión (Lotito, 2015).

La construcción del instrumento para Tejada (2003) refiere a su nivel de complejidad y se centra en la relevancia que presenta el cuestionario de preguntas que el entrevistado debe contestar, por lo cual dicho cuestionario debe contar con criterios puntuales en los cuales se evidencie la finalidad que precisa obtener, dejando

a un lado el centrarse en aspectos que tengan que ver con la vida personal del candidato. Esta técnica por su complejidad dispone de ventajas que a continuación se detallan:

Ventajas

1. Posee un tiempo límite establecido.
2. Mayor disposición para el entrevistador
3. Responde a una secuencia preestablecido
4. Menor nivel de complejidad en el análisis de la información obtenida.
5. Mayor grado de eficacia en su aplicación.

Este tipo de entrevista es preciso para la selección de personal, el cual consiste esencialmente en que el entrevistador (departamento del talento humano) mediante el empleo de un cuestionario de preguntas cerradas alcance la información solicitada para equilibrar el puesto al nivel del aspirante que ha solicitado el cargo laboral.

La entrevista es importante para el proceso de selección del personal esta debe ser formulada con preguntas de acuerdo con el desarrollo para obtener el tipo de respuesta o información requerida (Jiménez, 2012). Para ello el entrevistador sigue el orden marcado y las interrogantes están pensadas para ser objetadas brevemente y que asegure el cumplimiento de las necesidades de la empresa (Belmonte, 2012).

Para el cumplimiento de las necesidades de la empresa la entrevista tiene a efecto retener y conseguir respuestas determinadas y selladas; deben ser precisas y ordenadas ya que sigue una ruta específica, por tal motivo si se pierde profundidad estaría relacionado a que se adopta una serie de formas como la opción simple de indagar si algo es verdadero o falso, si algo le agrada o desagrada al candidato (Breakwell, 2007). Por lo cual lo recomendable es establecer una ruta de interrogación que sea formal y directa, ya que la entrevista está bien prevenida de antemano, y se direcciona a superar las restricciones de los entrevistadores (Acevedo & López, 2007).

La entrevista con ruta establecida, se la realiza con tiempo de anticipación en lo cual se define qué tipo de información se requiere conocer en relación a ello, se ejecuta un guion para la entrevista que sea fijo y secuencial, es decir que se complete cada una de las preguntas sin saltarse a otras. El entrevistador persigue el orden marcado y las interrogaciones están consideradas para ser contestadas brevemente y espontánea. El entrevistado debe someterse a este guion bien elaborado de acuerdo a las necesidades de la organización y el perfil del puesto (Belmonte, 2012).

Esta entrevista se caracteriza por el estilo de precisión que adopta el entrevistador al trazar preguntas que han sido realizadas con anterioridad, en los cuales se podría emplear un cuestionario previamente determinado para dicho objetivo y el candidato responde a los interrogantes presentados (Veintimilla & Velásquez, 2017). Por ello se menciona que la entrevista estructurada representa un mayor nivel de concentración entre las empresas porque domina de cuestionamiento basadas en el análisis de puestos (Mondy, 2010). De ahí aparece lo que los gestores del talento humano consideran como resultados proporcionales a

este método de entrevista, debido que se enfoca hacia temas que reflejan validez en la toma de decisiones; es decir que prevalece la disposición frente a la cantidad.

Está enfocada en pruebas establecidas donde no ejerce los temas que tengan que ver con la parte personal del postulante, por lo cual las preguntas no son realizadas en plena libertad, ni tampoco se podría realizar pruebas diferentes a cada uno, sino que dichas preguntas están predeterminadas para todos los candidatos las mismas preguntas.

Este tipo de entrevista al mantener una ruta establecida de preguntas es más recomendable su empleo para las empresas debido a que tienden a ser formales y directas, considerando además que se realiza antes de dicha conversación con el postulante y se tiende a ser proyectada para superar los contratiempos que se les presenta a las personas que estarían a cargo de este proceso (Acevedo & López, 2007).



*Es cuando
el entrevistador
realiza las
preguntas al
candidato sin
un orden o
secuencia*

Sin ruta definida

La distribución de las preguntas marca el contraste en la entrevista sin ruta definida, el entrevistador al investigar sobre el aspirante al puesto laboral formula preguntas abiertas, que no mantienen una ruta establecida por tal mención este caso se relaciona con una conversa de tipo informal a diferencia de las conversaciones que cumplen un protocolo; en este tipo prevalece las interrogantes fluyen según como se vaya desarrollando la entrevista de igual manera se considera las respuestas que manifieste el entrevistado expresando que es precisamente quien tiene mayor presencia en dicho proceso.

Al emplear este tipo de entrevista el apoderado del departamento de talento humano procura conseguir información más precisa sobre el postulante, a diferencia de las respuestas cerradas que se emiten en una entrevista establecida; la entrevista sin ruta establecida logra generalmente un entorno de mejor precisión, para ello el entrevistado se puede alargar al momento de responder los interrogantes y a la vez se fomenta que surgirán las preguntas sin que estas estén sujeta a alguna ruta fijada (Agreda, et al., 2016).

Un aporte significativo subyace de Vergara (2011) que afirma, la función del entrevistador, pasa a un segundo plano, exclusivamente pasa a ser una especie de moderador pasivo, en efecto no dispone temas específicos teniendo como objetivo facilitar al candidato que está siendo entrevistado la oportunidad de explicar y presentar su personalidad; de igual manera este aspecto implica ciertos aspectos negativos como es el caso que genera una mala interpretación y comparación de la información recopilada en relación que la información varía de acuerdo al postulante, pues cada uno mencionara diferentes puntos y formas de percibir las preguntas.

Este tipo de entrevista no se sujeta a un guion previo, por lo cual el rol del entrevistador es saber que interrogaciones hacer o que no hacer. En la entrevista en profundidad no existe un guion, solamente una serie de temas con posibles argumentos que pueden plantearse al entrevistado, para ello se considera la dirección, propósito y lo que se quiere lograr. Por tanto, la entrevista se construye paralelamente a partir de las contestaciones del candidato entrevistado.

Entre las características de aplicación Vargas (2012) señala que la entrevista es considerada libre y que no detalla las preguntas ni las respuestas solicitadas. También se conoce como entrevista experimental, informal o no ordenada. De igual manera como sucede con algún tipo de entrevistas estas tienen su desventaja la cual es que el entrevistador puede olvidar algún detalle que se requiere preguntar por no contar con algún tipo de secuencia a seguir, por ende, esta técnica es criticada ya que presenta inconsistencias por que no cuenta con métodos de alto estándar.

Por otra parte, el entrevistador no tiene nada preparado, es decir no elaboro preguntas, por lo cual solamente tiene como objetivo

obtener personal para el puesto de trabajo que está demandando y la capacidad que la persona debe contar para que pueda cubrir el puesto de trabajo (Vera, 2019).

Si se menciona que este tipo de entrevista se realiza al no contar con cuestionarios previamente elaborados, el entrevistador deberá hacer un buen uso de esta herramienta ya que no se le puede permitir olvidar algún detalle que se quiera preguntar al entrevistado, por ello cuando aplique la técnica de entrevista no estructurada se debe manejar con total fluidez. Este tipo de práctica exige al entrevistador la preparación y práctica para que el desenvolviendo de los temas sean efectivos, sobre todo si a la persona que se va a entrevistar es muy competente (Acevedo & López, 2007).

Este tipo de entrevista no cuenta con alguna especificación en las preguntas ni respuestas, por lo cual se la conoce como entrevista experimental, informal o no estructurada, debido a que es una entrevista cuya serie y alineación queda a criterio de cada entrevistador; para ello se considera que el empleo de esta técnica sea ejecutado por profesionales que ya hayan aplicado con anterioridad esta técnica en otros procesos de selección, debido a que se pueden presentar ocasiones que se le olvide al entrevistador preguntar al entrevistado algunas cuestiones necesarias para completar con la información que se requiere de cada uno de los empleados; por ello este método resulta ser criticado por su escasa consistencia, debido que no se basa en una ruta o dirección previa (Maldonado, 2013). En esta entrevista se puede crear preguntas abiertas que no están anticipadamente definitivas, el objetivo de esta entrevista es atraer de la mejor manera posible las objeciones o el mensaje que transmite el entrevistado, estas preguntas suelen ser abiertas para así dar frescura al entrevistado

para que se exprese y responda de una manera más cómodo (Del Rio , 2013).

De forma semejante la entrevista libre sitúa al entrevistador en un rol más paciente, con menor colaboración en el proceso, dado que realiza preguntas relativamente frecuentes y la persona entrevistada quien toma la iniciativa para orientar la entrevista (Romero, *et al.*, 2017). Este tipo de entrevista se estructura en base de un mínimo de preguntas establecidas y el resto de ellas son trazadas conforme se desenvuelve la entrevista, se diría que contempla un mayor grado de mediación de parte del aspirante interrogado.



Es un conjunto o conglomerados de preguntas que se pretende aplicar en relación a las actividades del puesto

Pruebas cognoscitivas

A este tipo de pruebas se las identifica también como "test de capacidades" el cual dispone de herramientas que ayudan a identificar de manera más precisa si cuenta con los conocimientos necesarios para el puesto, en estas pruebas de capacidades se diferencian en la manera de aplicación: orales, escritas de realización; o también por el área de capacidades como son las pruebas generales y estructuradas; por su realización aquí intervienen las pruebas tradicionalistas y dogmáticas (Agreda, *et al.*, 2016).

Las pruebas persiguen una finalidad, la cual es medir las capacidades del aspirante en relación al plano de estudio y preparación que este debe disponer para que sea suyo el puesto vacante en la empresa; su efectividad depende de las especificaciones del puesto laboral, es decir los requisitos necesarios para un puesto laboral como por ejemplo: el cargo de secretaria de una compañía difiere mucho de un profesional que sepa manejar herramientas como Excel, Word, manipular a la perfección un computador, impresión de hojas entre otras actividades que suponen este tipo de cargo.

Las pruebas de capacidad son un elemento de experimentación

para valorar los conocimientos y destrezas obtenidos mediante el estudio, la experiencia o la instrucción, por ende, se precisa examinar el grado de preparación profesionales o técnicos necesarios para un cargo laboral de diversa índole. En relación al área de preparación, las pruebas pueden ser universales cuando se asemejan al conocimiento de la cultura o literatura general y concreta cuando investigan conocimientos que estén relacionados al puesto de trabajo.

En relación a lo mencionado anteriormente, las pruebas de conocimientos se basan en examinar a los postulantes empleando para ello pruebas que ayuden a determinar las capacidades de la persona que está solicitando la vacante de trabajo de tal manera se pueda elegir a la persona que cuente con el talento que amerita un puesto laboral dependiendo del tipo de actividad (José, 1999).

El nivel de precisión que tienen estas pruebas, se diría que son importantes, debido a que ayudan a verificar si el candidato cuenta o no con las destrezas necesarias que menciona en dicho formulario realizando una comparación de lo descrito y lo actuado en las evaluaciones, cabe mencionar que estas pruebas no son suficientes para evaluar a los colaboradores, estas deben estar acompañadas de las entrevistas de comportamientos las cuales son ejecutadas después de emplear las pruebas cognoscitivas (Wayne y Noe, 2005).

El objetivo de la prueba de conocimiento o capacidad es evaluar el grado de preparación y destrezas que se obtienen del candidato mediante alguna práctica o una exposición de pruebas ya sea pruebas de capacidades orales o escritas o según se dé el caso, se elabore alguna otra actividad que contribuya a este tipo de prueba. A menudo las pruebas cuentan con diferentes herramientas para

examinar con precisión las habilidades de la persona es decir todo aquello que ha adquirido a través de los años y que es la carta de presentación diferenciándolos de los demás candidatos, al decir que se pretende medir los conocimientos técnicos o profesionales se diría que se requiere conocer si posee habilidades en el manejo de herramientas de contabilidad, manejo de la informática, experiencia en ventas o en la producción; y como se desenvuelve en el manejo del tiempo que emplea en cada tarea; se estaría hablando por ejemplo de un ingeniero en sistemas como este se defiende en relación a la información que estaría manejando de ser el caso en que crea sistemas para alguna empresa, que tal efectivo es su participación.

La prueba cognoscitiva tiene el objetivo de evaluar algunos elementos como es la preparación y destreza mediante el estudio, la práctica o ejercicio que ha obtenido a través del tiempo, para ello es necesario tomar cuenta algunos elementos como son:

1. Considerar la manera en que se vaya a desarrollar las pruebas, las cuales pueden ser preguntas orales o verbales
2. Cifradas con interrogaciones y respuestas escritas se realizan por escrito, pueden clasificarse en: tradicionales que abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas
3. También podrían darse las pruebas cognoscitivas en relación al área de preparación, pueden ser generales y específicas

Esta temática hace referencia a los mecanismos que ofrecen la oportunidad de verificar y analizar las capacidades generales y las específicas de acuerdo a las habilidades que presenten los candidatos que están en proceso para adquirir el cargo laboral en dicha empresa en la cual presentaron su currículum. Existe una cantidad de conceptos que permiten conocer a detalle este tipo de instrumento, por lo cual se determina que esta técnica además de evaluar permite comprobar el desempeño de los aspirantes que desean el puesto de trabajo.



*Es una
evaluación
que permite
conocer ciertas
características
psicológicas
específicas para
el puesto*

Psicológicas

Es considerada como una prueba de valoración, análisis o ensayo que se realiza para corroborar algo que han mencionado o consta en documentos, por lo cual la prueba psicológicas proviene del término psicológico el cual posee una relación con la psicología, esta misma se encarga en analizar los diferentes sucesos que transcurren por la mente de las personas, por lo cual se constituye en un elemento muy importante en el proceso de selección para examinar los aspectos que tienen que ver con la personalidad de la persona es decir su

comportamiento; se considera que este factor es determinante para el desenvolvimiento del candidato a un puesto de trabajo (Montes & González, 2006).

Estas pruebas psicológicas tienen como objetivo conseguir aquellas conductas de la mente de la persona que requiere de un cargo laboral, se dice que este tipo de prueba ha existido desde hace algún tiempo atrás, pero no se consideraba tan necesario su empleo; dentro de estas pruebas suelen presentarse algunos tipos como son: las pruebas psicológicas psicométricas y proyectivas, su empleo en las empresas ha tomado gran importancia en los últimos años.

En las pruebas psicológicas está el test psicológico el cual es una herramienta que tiene como finalidad medir una cuestión específica o algo relativo estable de la personalidad del aspirante, que llegado al caso podría ocupar un puesto laboral en la entidad que está solicitando (Hogan , 2015). Otra cuestión sería que esta prueba se enfoca en diagnosticar, es decir, a descubrir algún aspecto de un estado, un conocimiento o patología entre otras. Esto se debe realizar al campo donde se esté evaluando, por lo cual este examen tendría que dar un pronóstico de la validez de dicha investigación por ende tiene que estar efectuada con precisión.

A este tipo de examen se lo conoce como evaluación de la capacidad mental, estas podrían ser: de lógica, de tendencia creativa, etc. Por lo cual ayudan a medir habilidades con las que disponen cada candidato ya que cada uno tiene diferente personalidad. Estos exámenes miden el comportamiento de cada persona, ya sea en el trabajo o en cualquier ambiente al que este expuesto, es ahí donde radica la importancia, debido a los avances

que ha presentado con el pasar del tiempo y los diferentes usos que los dan en las empresas (Costa, 2002).

Las pruebas psicológicas son de gran importancia, debido que por medio de esto accede con mayor habilidad a diferenciar la personalidad de cada una de los participantes empleando herramientas de medición que ayuden a comprobar la información obtenida de la persona analizada o si esta presenta anomalías en sus respuestas, de tal manera que dicha información contribuya a la toma de decisiones de contratar o no al candidato (Aragon , 2015). La importancia radica que permite medir la personalidad de cada persona, estas son más empleadas por las empresas para evaluar a una o a un grupo de candidatos que se requiere obtener una información en relación a sus habilidades, miedos, fortalezas y debilidades. Todas estas características son medibles y evaluables en las pruebas psicológicas de papel y los exámenes de ejecución (Hogan , 2015).

Se menciona que la evaluación psicológica es específica y ayuda a diagnosticar. Además, contribuye a detectar la presencia de un estado, un conocimiento, una investigación de acuerdo al campo en el que se esté valorando. Esta técnica no se limita a solo evaluar, sino también comprendería todo el abastecimiento de procesos como son el identificar, seleccionar establecer objetivos para la empresa (Aragón & Silva, 2008).

Al diagnosticar el comportamiento de cada persona, los resultados de este serán analizados y comparados con modelos que establezcan muestras de soporte para obtener resultados en porcentajes; estas son aplicadas a medida de cómo se desenvuelve el candidato en el proceso de selección (Lotito, 2015). Mediante esta medida se estaría

cumpliendo con la función básica de las pruebas psicológicas, la cual es identificar las capacidades mentales y a su vez el talento que puede tener la persona en su área de trabajo (Mildred, 2008).

Estos exámenes son sinónimo de un promedio ecuánime y ordenado del conjunto de factores que determinan la conducta y capacidades de las personas; el uso más frecuente de estas pruebas psicológicas es la de evaluar la práctica de los individuos, para tal efecto se basa en datos detallados que proveen el balance y se emplea en contextos estandarizados (González, 2007).

La importancia de los instrumentos en palabras de Bretones y Rodríguez (2008) considera que estas pruebas suelen explotar diversas características de gestión individual a partir de las cuales se establece si esa persona esta apta o no para incorporarse a las actividades de trabajo en las que va a demostrar sus competencias. Alles (2015) declara que son un mecanismo explicativo sobre el aspirante, su empleo no debe considerar como herramienta eliminatoria del proceso, excepto por alguna anomalía que se haya observado en la persona tales como: personalidad neurótica, bajo control de su persona, nivel bajo de autoestima, problemas emocionales. Por su parte, se menciona que cada examen es diferente, pues contiene variada información y resulta ser confiable, porque determina una averiguación o conocimiento que posee el examinado sin imparcialidades y con resultados específicos.

Las pruebas son ejecutadas para medir la capacidad, física y mental del solicitante, las obstinaciones de las personas, mediante test psicológicos que permitan conocer lo que piensan las personas, mencionando que este tipo de examen, sus resultados cambian con el pasar del tiempo, debido a que las emociones de las personas

varían de acuerdo al ambiente en que se encuentren (Anastasi & Urbina, 1998). Además de presentar algunas ventajas se da el caso de también dispone de ciertas imparcialidades como es que resultan ser menos estables que las otras pruebas de ejecución máxima, en relación que varían los resultados con el pasar de los días, lo mismo que sucede con los cambios de personalidad de la persona (Llanos, 2015).



*Es una
evaluación
que permite
conocer ciertos
atributos de la
personalidad
para el puesto*

Personalidad

En base a los requerimientos que establecen las empresas para el puesto laboral, varia en relación al perfil profesional que se requiera ya sea un profesional con título en contabilidad, comercio o en ventas y entre otros perfiles profesionales que existe en el mercado laboral; este postulante debe acercarse al requerimiento que desea la entidad, es ahí donde se presenta los test de personalidad, en las cuales se trata de obtener información personal del aspirante por medio de preguntas que tengan que ver con el carácter del perfil profesional que necesita la empresa, permitiendo al personal de talento humano construir conjeturas en base al grado de ajuste del puesto laboral (Agreda, et al., 2016).

Existen aspectos generales de la personalidad de los cuales son valorados en cualquier puesto laboral entre los cuales se encuentran: el desenvolvimiento como toma la iniciativa en las actividades que va a realizar, inspiración y empatía, la adaptación social en base a las normas o a los cambios, el nivel de conocimiento y compromiso, la estimulación y la firmeza que tiene cada persona, por lo cual se denomina a este proceso como autodiagnóstico.

Las empresas son los protagonistas por medio de estos instrumentos se realiza la investigación de las cualidades, el carácter de la persona, a manera de analizar si es capaz de adaptarse o no al puesto de trabajo; además considerar en descubrir la manera de sobrellevar las actividades diarias de la persona, si son capaces de tolerar la presión del trabajo y empatía al recibir logros en otros aspectos (Rodríguez & Calcerrada, 2020). El test de personalidad es un instrumento que admite la evaluación de los rasgos psicológicos y el temperamento de una persona específica, este test se emplea en los procesos de selección. Al aplicar en las empresas se debe tomar en cuenta las siguientes aseveraciones:

Consideraciones

1. Propiciar un ambiente animado
2. Aclarar al candidato que no se demore en contestar
3. Se debe desarrollar dos fases evaluación y análisis del test.

La realización de este tipo de herramienta tiene como objetivo obtener conocimientos y comprobar aquellos elementos personales que poseen cada candidato, la realización de este test tiene como

finalidad, además, asegurar que el candidato no conserve un carácter explosivo el cual impide la realización de las actividades laborales y el ambiente que proyecta a los demás colaboradores contribuyendo a la productividad de la empresa (Llanos, 2015).

Esta prueba contribuye para determinar el tipo de personalidad que posee una persona, el cual se determina mediante un proceso que sirva para corroborar que la información proporcionada por la persona es correcta o va de acuerdo con el test, por lo cual se recomienda a la persona que se le esté administrando el test debe ser totalmente franco en las respuestas que va a proporcionar (Rodríguez, 2017).

Se menciona que el test de personalidad contribuye para determinar el tipo de personalidad se estaría afirmando que estas se basan en descifrar algunos rasgos importantes de la persona, por lo cual los resultados que se obtenga de la prueba ayuden a conocer el comportamiento y el carácter que posee un individuo, en el caso de los candidatos a los puestos de trabajo, esta información contribuirá a determinar si este mismo es apto o no para que cubra el puesto de trabajo. El cual podría ocupar después de que verifique su rasgo de personalidad y el punto fuerte, además de su comportamiento que en determinadas situaciones podría encontrarse la persona, es decir cuando se le asigne la carga laboral cuál será su proceder, responderá con agresividad o tomara con más dedicación y esmero la realización de sus actividades para culminar más rápido.

Al hablar de rasgos de personalidad se estaría estudiando a una persona específica, con mayor conceptualización de la misma; desarrollando diferentes hipótesis a manera de que contribuyan a manifestar cómo se edifica la personalidad humana; por lo cual se

ha trazado maniobras para su valoración, cálculo e interpretación de los resultados, de las cuales cada una de estos elementos construye una manera desigual de afrontar este fenómeno. Los instrumentos de personalidad son elaborados para formar semejanzas y diferencias entre varias personas frente a las expresiones de conducta (Montaño, et al., 2009).

El entorno de este tipo de pruebas dispone de un carácter enfocado en relación al individuo por lo cual este no cuenta con conocimiento de las respuestas que ha emitido, por razones simples como es que la persona no tenga la oportunidad de arreglar sus respuestas en el test y estas estarán consideradas dentro del proceso de análisis del comportamiento de la persona (Mondy, 2010). Se da el caso que en ocasiones existen perfiles de personalidad es decir mezclas de niveles de rasgos o predisposiciones de personalidad que se consideran convenientes para determinados cargos laborales, en dichos contextos, se contrasta el perfil presentado por el candidato con el test de personalidad deseado para el puesto y se procede a valorar su ajuste.

En relación al entorno que proyectan estas pruebas de personalidad se menciona fundamentalmente se centran por presentar diversidad frente a las psicotécnicas en varias cuestiones tales como: el límite de tiempo para proporcionar una respuesta a cada pregunta, y en que no suele existir respuestas correctas e incorrectas, simplemente es información que se precisa para su correcto análisis.

Para ello se adjunta lo referido por Chiavenato (2009), este tipo de prueba examina los diversos rasgos definitivos por el carácter que viene a ser los rasgos adquiridos por el pasar del tiempo y por el temperamento que viene a ser los rasgos innatos que posee cada

persona, denominándose genéricas o psicodiagnósticas cuando salen a relucir los rasgos generales distintivos en una recapitulación global y determinadas, cuando se analiza determinados rasgos o aspectos de la conducta de la persona, como proporción emocional, logros, fracasos, angustia, irritación, nivel de estimulación, etc. Esta prueba de personalidad distingue el carácter de cada persona en comparación de otra (Pérez, 2014).

La prueba de personalidad hace posible la distinción del carácter de cada persona se dice que estos exámenes hacen uso de algunos formatos con varias preguntas, las cuales suelen ser en ciertas ocasiones de selección múltiple, en las cuales la aplicación debe ir de acuerdo a una serie estándar de instrucciones, recalcando que el mal empleo de estos test podría recaer en una inadecuada obtención de información y rasgos necesarios que se quieren medir (Cloninger, 2003).

Por último, debido al avance de la ciencia ha permitido comprobar que el comportamiento está enfocado en la personalidad la cual dispone cada persona, pues está conformado por todos los rasgos de personalidad que aparecen y están presentes durante toda la vida, por ello se menciona que la prueba aporta información precisa para comprobar cómo piensa y cómo se comporta la persona.



*Permite
mediante rasgos
exclusivos
del candidato
conocer
aspectos
psicológicos*

PMK (Grafología)

De la misma manera como sucede con otros tipos de test de igual similitud este no ha quedado en el margen de duda que presenta por lo cual se pone en dudas el nivel de validez dentro del proceso de selección, al tocar este tema se informa de la ausencia de estudios que valoricen su utilidad (Montes & González, 2006).

Para Agreda, *et al.* (2016) este tipo de test tiene como elemento básico, la idea de que los trazos elaborados manualmente dejan al descubierto aspectos psicológicos inseparables a la persona, la grafología es detallada como una habilidad psicológica cuya dinámica de empleo se basa en el examen del test proyectivo, la hipótesis que maneja es el postulante al cargo mediante la manera manual de escribir dejaría a manifiesto rasgos de personalidad similar a la situación de las técnicas proyectivas.

El P.M.K es la valoración psicológica del movimiento muscular mediante un método gráfico similar al presentado (Enoka, 2002). Este procede a registrar el movimiento motor propioceptivo que se revela a medida que el mando deja de estar inspeccionada por el

enfoque de la situación exterior y la inspección del esquema motor. Al ser un medio de evaluación psicológica manifestado por el uso de una prueba la cual posee un método gráfico en el cual se lleva a cabo diez exámenes sucesivos sin visión directa la cual se debe desarrollar al principio; para su desarrollo se emplearán datos que cumplan con la condición muscular de la persona.

De igual manera el test PMK tiene un objetivo el cual es explorar la actividad que está ejecutando la persona, la cual se revela a medida que la misma deja de estar controlada por la visión del ambiente en el exterior, esto significa que es de gran ayuda para evaluar el comportamiento de un individuo y evidenciar que algunas personas presentan comportamientos violentos, los psicólogos mencionan que sale a relucir estas conductas de la persona, debido que posee una debilidad relacionada a que no puede convivir con personas que lo rodean y esto genera problemas recientes o que ya llevan tiempo dentro de su mente.

Adicional el test es de carácter médico cuyo empleo es individual, por lo tanto, los resultados permiten conocer como está estructurado la personalidad básica de la persona, por lo cual su aplicación puede desarrollarse en situaciones variadas; su aplicación no es muy empleada en el proceso de selección del personal (Mildred, 2008). De ser el caso que se aplique en alguna empresa esta se basa en las expresiones básicas del aspirante, de tal manera que se evalúen el comportamiento como son las tensiones musculares que no es controlado por las personas permitiendo que salga a relucir las tendencias de la personalidad, si estas piensan que todo lo que realizan son perfectamente elaboradas (Burbano, 2012).

El Psicodiagnóstico Miokinetico es un experimento o reactivo mental, de expresión gráfica, que se plantea descubrir a lo que

comúnmente se conoce como la "fórmula actitudinal" de la persona que vaya a ser examinado o también se le podría llamar empleando términos más explícitos como, "su esqueleto psíquico", es decir sus directrices fundamentales de obstrucción, constituyentes de sus peculiares impulsos. Esta emplea una prueba de análisis de temperamento, tanto en su inclinación "normal" como "obsesiva", por lo cual su autor divulgó por primera vez en inglés en 1939, dicha prueba se fundamenta en una actitud mental, una postura física (Carpintero, et al., 2011) .



*Es un
proceso de
apoyo a otras
técnicas de
selección que
permite conocer
aspectos íntimos
del candidato*

Proyectivas

Este tipo de test proyectivos se puntualizan como un complemento dentro del proceso de selección de personal, más no se considera un elemento importante para la toma de decisiones, debido que su análisis es relativamente complejo, es allí donde surge la necesidad de disponer de un especialista que presente criterios incuestionables y que no sean hipótesis (Lotito, 2015).

De igual manera este test está sujeto a desventajas pues resultan intimidantes y no son de agrado para el postulante, a esto se le agrega

que la interpretación de los resultados brinde este procedimiento es realizado por personal que no cuenta con experiencia alguna, es decir no están calificados para realizar correctamente este proceso, ello deriva a diagnósticos incorrectos; este tipo de test es constantemente cuestionado, debido que específicamente fue elaborado para cubrir fines médicos (Vergara, 2011).

Al referirse que fue elaborado con fines médicos, es que esta técnica proyectiva es similar a los inventarios de personalidad los cuales se enfocan en las peculiaridades personales, los sentimientos y la conducta; pero el empleo de las pruebas proyectivas se dice que esta direccionado más en clínicas de salud mental y centros de orientación (Lewis, 2003).

Las técnicas proyectivas están un poco menos sujetas a las simulaciones y a las respuestas a diferencia de los test de personalidad, el contenido que presentan las proyectivas es muy flexible en cuanto a las respuestas, lo cual establece que la distribución es impuesta por la persona y responde a innegables instintivos de lo que este observa de las cosas. Otro aspecto de estas pruebas proyectivas es que los resultados son un poco menos estructurados tienen una mayor posibilidad de revelar aspectos importantes del individuo.

Dentro de las características generales se incluye un sin número de pruebas cuyo objetivo es investigar de modo ordenado con medios estandarizados la personalidad propia de cada persona como disposición armónica. De igual manera otra característica importante es que tienen un punto de partida con un pensamiento "holista", lo que presume tratar al hombre como un ser completo determinante (Mirotti, 2008).

Al igual que dispone de características, la prueba proyectiva tiene diferentes técnicas las cuales cuentan con determinada finalidad, la cuales pronosticar la conducta de la persona, pretendiendo esclarecer los temores, aquellos aspectos que se encuentran en el interior de la persona y que a simple vista no se pueden evidenciar por otras personas (Pérez, 2014). Para Corral (2012) "si se hace referencia a que el test proyectivo cuenta con variadas técnicas, debido a que esta cuenta con bastante popularidad por su comprensión para examinar aspectos instintivos de la conducta humana, por tanto, dejan como consecuencia una serie respectivamente extensa de respuestas individuales".

Para otros autores esta técnica se maneja como una valoración o rastreo del mundo cognitivo (lo cual quiere decir el temperamento) del solicitante, siendo multidimensional el cual cuenta con un mínimo de comprensión acerca de la finalidad que tiene el test, resultándole intensamente y dificultoso cambiar la información que proporciona para su conveniencia; el examen es global, lo cual hace referencia a que ninguna respuesta es buena o es regular (Burbano, 2012).

Dentro de este test se valoran rasgos del perfil de la persona, basándose en la exposición del sujeto a estímulos no estructurados de los cuales se manifiestan al emplear el test, exponiendo el interior de la personalidad del individuo. La valoración de los rasgos del perfil de la personalidad se fundamenta en las teorías del temperamento, las cuales se emplean en tratamientos clínicos y otros ámbitos que se requiera analizar a una persona, para apreciar de forma completa el comportamiento de cada persona. Por último, se menciona que este tipo de prueba, suele ser menos perceptivos a las variaciones del idioma, sin embargo, ya que están desarrolladas, inquieta porque es mal utilizada en formas no apropiadas (Gerrig & Zimbardo, 2012).



Es una técnica que se trata de mostrar una serie de láminas de diferentes formas y colores que lo interpreta un psicólogo

Rorscharch

Este tipo de test, contiene láminas en las que se puede adoptar variadas formas y colores, con ellas la persona debe manifestar lo que observa y describirlo, para seguidamente adjuntar las respuestas que se han obtenido mediante este proceso. Estas serán recogidas por un examinador el cual manifiesta algún comentario acerca de las imágenes; la primera aparición de este tipo de test se dio en el año de 1921, su estructura cuenta con 10 láminas en las que se pueden observar manchas que forman figuras las cuales en el proceso de aplicar el test, deben ser interpretadas según el punto de vista de cada persona ya que varía las respuestas de cada una de ellas por que cada persona tiene un punto de vista diferente y no todas podrán observar lo mismo que mira la otra en las imágenes, en base a las respuestas que emita el sujeto examinado el psicólogo emitirá un diagnóstico.

El test de Rorscharch o también conocido como exámenes de las manchas, en el proceso de selección de personal permite valorar todos los métodos y destinos inherentes a la personalidad, entre

ellos el conocimiento, emoción, estimulación e ideología, la cual fue creada para obtener una perspectiva de la actividad emocional de cada sujeto estudiado, en ciertas ocasiones también se evidencia algún desorden psicológico de la personalidad.

El empleo de la técnica del test, inicia con la participación del profesional que entrega las láminas a la persona, estas son entregadas una por una, si no se manifiesta su respuesta la persona examinada se procede a entregar otra lámina, hasta culminar; el resto del proceso estará a disposición del psicólogo dar un criterio acerca de las respuestas que ha emitido el analizado (González, 2007).

El test de Rorschach es un método empleado para examinar el comportamiento de la persona que va ser analizada, para ello este examen consistirá en presentar 10 láminas en las cuales se caracteriza por su estructura, debido a que contienen manchas de tinta estas serán presentadas al participante (Bar, 2001). Al ser entregadas las láminas al participante se toma en cuenta cuatro aspectos para el análisis de la persona, el modo de interpretación dinámica la misma que trata de la manera que asimila las imágenes que está observando; el modo determinante tiene relación al tipo de imágenes que va a observar la persona; el contenido hace referencia a lo que observa en la imagen el sujeto examinado; por ultimo esta la popularidad esta tiene que ver con las respuestas que se han obtenido mediante el proceso (Brinkmann, 2013).

El test de Rorschach es un examen y un procedimiento proyectivo de psicodiagnóstico elaborado por Hermann Rorschach (1884-1922) el mismo que es empleado para asignar un valor a la personalidad de cada persona, además su empleo es valioso para

el estudio clínico, por lo mismo que fue elaborado para dichos propósitos y ha funcionado en dicha área con el pasar de los años ha sido expandido para tratamientos en niños para seguidamente ser empleada en el área forense, siendo una herramienta clínica funciona adecuadamente; generalmente, cuando se emplea para descartar a un interesado para un puesto de trabajo que requiera de gran compromiso como adquirir armas, dinero o un cargo de alto nivel, por lo que es necesario ejecutar la valoración más a fondo. Se menciona que el test es empleado para valorizar la personalidad de cada persona debe ser manejado por profesionales como son los Psicólogos y Psiquiatras, tanto en el ambiente clínico, como también en el área laboral donde requieren su empleo (Cuadra, 2014).

Adicional la herramienta para Lotito (2015) expresa que "este tipo de test examina variados factores que tienen que ver con la personalidad de cada sujeto, por lo cual dentro de los diferentes test proyectivos este es más empleado". Por lo cual contiene diez gráficas en las cuales se pueden observar manchas de tinta estructurada, precisas para dar varias interpretaciones, su empleo y comentario requieren preparaciones en psicología y una extensa experiencia en el manejo de este tipo de test.

Como otros tipos de test, este también cuenta con objetivos el cual es recopilar información de las diferentes interpretaciones que emita cada sujeto analizado; se emplea en las áreas de la medicina, en la selección de personal, dando lugar a un sin número de publicaciones en las cuales se discute sobre su funcionalidad (Enriquez & Alvear, 2018). Al contar con objetivos propios este tipo de test se encuentra dentro de las pruebas proyectivas, en las cuales se diferencia por su estímulo y según la tarea que vaya a realizar la persona.

Es uno de los test más famosos y también de los más complejos de interpretar debido a que presenta variadas manchas de tintas con diferentes formas y algunas en colores. Dichos colores poseen una forma sombreada y además disponen de espacios en blanco, por lo cual se comenta a los participantes que especifiquen una respuesta a cada una de las gráficas que serán presentadas, de no contar con respuesta alguna se procederá a continuar con las siguientes figuras. Al finalizar el proceso las respuestas de cada persona no van a ser igual, debido a que cada una tiene diferentes puntos de vista en relación a lo que observa. (Charles, Morris, Albert y Maisto, 2012).



Es una técnica que consiste en que el candidato dibuje un árbol y posterior se realice un análisis de criterios de personalidad

Prueba de árbol

Este tipo de prueba proyectiva es interesante para analizar la personalidad de cada individuo, por lo cual su contenido tiene que ver con las partes de un árbol: la raíz, el tronco, las ramas entre otros elementos que podrían ser o no elaborados de acuerdo al participante su funcionalidad se basa en una técnica gráfica obteniendo información del comportamiento de cada persona, el proceso consiste en que el participante recibe una hoja en blanco

en la cual deberá dibujar la gráfica de un árbol en base a su criterio dependerá si emplea todos los elementos que forman parte de este; seguidamente procederá a explicar frente a un profesional que esté capacitado para este tipo de procesos este se encarga de analizar lo que ha emitido el aspirante al cargo laboral.

Como se mencionó anteriormente este test es empleado para proyectar aspectos referentes a la personalidad no radica en realizar figuras complejas que se parezcan exactamente a un árbol, simplemente debe dibujar de forma abierta y sin influencia alguna, por lo general va después de la entrevista, su análisis puede ser perfeccionado con otras pruebas que sean también proyectivas. Es empleado para obtener información más detallada y descifrable por lo cual su empleo tiene que ver con la preparación de proyectos y programas en los cuales permite estructurar el programa o proyecto de modo de que concorra a la "lógica vertical". Además, suministra la preparación del resumen narrativo y a la definición de itinerarios por lo cual es ventajoso para un análisis crítico de una organización.

Presenta una información más detallada se posesiona como una de las más importantes de aquellas que tengan que ver con la investigación de una persona, se basa en exponer las peculiaridades de la persona en relación a lo que observa. La información que obtiene del individuo será entendible y se diferencia de las respuestas que propiamente las otras personas.

El test del árbol es muy empleado y de fácil comprensión para evaluar la conducta de los niños, adolescentes y adultos. Por lo tanto, es de fácil interpretación y realización del dibujo automáticamente toma la personalidad de la persona dejando observar la naturaleza de su diseño y los matices que presenta el gráfico; su empleo es variado

ya que se puede emplear en los niños desde los 5 años, debido que es allí cuando la imaginación comienza a florecer apareciendo el árbol con todos sus elementos que lo forman.

Esta herramienta es parte de la práctica clínica. Por lo cual los profesionales como son los psicólogos, psiquiatras, médicos y pedagogos solicitan de ella por su disposición y por el enorme valor interpretativo que pueden ofrecer sobre el estado emocional de adultos y en los niños (Sabater, 2018). Al presentar un valor interpretativo en relación al estado de ánimo de los niños y adultos esa información se basa en una investigación de las características propias que poseen cada ser humano, por ello se debe considerar que el test es empleado para obtener información suficiente entendible que ayude a dar un diagnóstico en relación a la personalidad de las personas.

Desde el punto de vista empresarial Lotito, (2015) admite que este tipo de test se caracteriza por formar una gráfica de árbol, la cual es desarrollada por el aspirante en donde expresa y menciona acerca de la figura que desarrollo, los elementos que se analizan son: el nivel de estabilidad mental y emocional de la persona en cuanto tengan relación con su sensibilidad, debilidad, adaptación y rigidez; por último, en sus resultados se evidencia información precisa que el participante no adjunta a los datos que se desea valorar. Lo que se pretende es valorar la existencia de problemas de progreso, adaptación de diversos rasgos de la persona y su aplicación es individual.

Su ejecución se va realizando de la siguiente manera: se pide al participante que elabore una figura que se asemeje a un árbol y lo decore con pinturas según su creatividad, el participante desarrollará

su imaginación y de él dependerá si emplea o no todas las partes que forman un árbol; el tiempo que se considera para realizar dicha gráfica va de 10 minutos a media hora de acuerdo a quien lo vaya a realizar.

El Karl Koch o prueba del árbol, pertenece a las pruebas proyectivas las cuales son empleadas para examinar nuestra personalidad, así como las emociones que cuentan cada individuo y es de fácil ejecución; por ello se dice que es común que se emplee en niños; sin embargo, suele ser también un instrumento de autoanálisis muy entretenido para pretender saber un poco más de una persona (Sabater, 2018). El test del árbol es conocido como el experimento de Baum y fue perfeccionado sobre los años 50 por un psicólogo de nombre Charles Koch. Está en circulación bastantes años, pero su uso sigue siendo habitual. Se conoce como un experimento que consiste únicamente en solicitar a un niño o adulto que proyecte un árbol con sus raíces, su tronco y su copa, es permitido que más de uno de los lectores dude casi al instante de la fiabilidad y eficacia de esta herramienta.



Es una técnica proyectiva que se trata de una percepción visual para evaluar criterios de personalidad

Test de apercepción temática (TAT)

Como en los test anteriores se menciona que está dentro de las pruebas proyectivas este tipo de test también forma parte de él; se define como aquel que se basa en la apercepción visual, el aspirante recibe una a una las varias hojas con figuras y colores variados; dispone de un tiempo limitado para opinar que es lo que observa en la lámina. El proceso puede optar por no contestar alguna de ellas y pasar a la siguiente lamina; seguidamente en relación a las respuestas que exponga el participante, el experto interpreta los resultados que ha obtenido en el proceso.

Es considerablemente manipulado para estudiar la dimensión recóndita e interacción de la personalidad, el cual tiene como finalidad conocer los impulsos, las emociones, sentimientos, debilidades que se encuentran dentro de cada uno de los participantes; por lo cual este test es utilizado no solo en el ámbito clínico, también se lo emplea en el área laboral en relación que permite examinar la creatividad y la capacidad verbal del individuo (Vieira, 2014).

El test de apercepción temática (TAT) ayuda a conocer lo que revelan las características y sentimientos de la persona (Murray, 2016).

Por ello su empleo tiene que ver con exponer una lámina o una frase como incitaciones y las respuestas se codifica de acuerdo con razonamientos definidos previamente. El problema aquí es la composición de respuestas posibles. Por lo cual para eludir este tipo de problemas se emplea expresiones fragmentadas como estímulos que se comunican a la persona que debe elegir entre tres respuestas (Sudarsky & Cleves, 2015).

Sin embargo, al calificar toda la información que se obtiene en relación a los sentimientos y caracteres de las personas la manera de calificar que se da a los resultados, por parte de los examinadores por lo general interpretan los resultados desde un punto de vista personal que estos entienden. La interpretación que se dé a los resultados desde un punto de vista personal o profesional no se tomara como una desventaja ya que de igual manera es analizada por profesionales; por ello una habilidad clave al ejecutar el TAT es percatarse que la persona se identifica con algún héroe o heroína o con cualquier otro personaje, en el caso de los niños, el conocer estos elementos es muy importante para poder evaluar a más profundidad el comportamiento personal (Murray, 2016).

Debido que evalúa a profundidad al comportamiento personal, este tipo de test cuenta con una serie de 31 láminas para facilitar la valoración de la personalidad de la persona que está siendo analizada y de los resultados depende las interpretaciones que emita el examinador referente a las narraciones que manifieste el analizado (candidato). Este proceso se efectúa según como se vaya proyectando las figuras en las cuales se podrá observar aquello que permanece constante, aunque la historia tenga cambios o variaciones. Esta constancia facilita una idea acerca del candidato. Permitiendo examinar de una manera más o menos sistemática los

posibles espacios de un problema o de un suceso motivacional. La reacción perceptible del sujeto ante la lámina aporta una fuente adicional de averiguación respecto de su visión del medio que lo rodea. Mediante esta herramienta de múltiple variedad, se obtiene del individuo una serie de datos respecto a su comportamiento (Hellmut, 2012).

En relación al comportamiento es analizado mediante el test y su empleo está enfocado mayormente en aquellos niños que han sufrido la ausencia de sus padres, lo que ocasiona un ambiente lleno de baja autoestima y desmotivación, debido que tiene que crear su propio bienestar sin contar con la ayuda de alguien que sea su soporte para su crecimiento personal, conduciendo al niño a un estrés emocional.

Como se mencionaba anteriormente este test al contar con láminas de 31 gráficas, las ideas del participante van surgiendo conforme se desarrolla las presentaciones de las imágenes, el profesional irá detectando las alteraciones y necesidades que presenta el candidato, contribuyendo, además que se presente aspectos relacionados con la creatividad de cada persona, se dice que se encarga de verificar los sentimientos y la manera de pensar del ser humano (Lotito, 2015).

Cabe mencionar que al ser diseñada por Murray en 1935 impuso una finalidad, la cual se basa en dar un valor significativo a las necesidades, pensamientos y todo lo relativo con el comportamiento personal; tiene gran influencia en la personalidad del mismo, además propuso la interpretación de estímulos del inconsciente es decir de la mente (Burbano, 2012). Por lo cual cuenta con particularidades relativas a su valorización que requiere del empleo de la intuición

y juicio clínico, debido que se maneja información cualitativa y sus resultados dependerá un diagnóstico el cual es analizado por un experto.

En relación a la valorización que se establece a las respuestas obtenidas de este test y al juicio clínico que se emplea para interpretar los resultados. Se considera aplicar 20 láminas a cada individuo para lograr la veracidad de los resultados; esto se llega a realizar en función al sexo biológico y de sus edades; por ello se expresa que estas láminas son mejor estructuradas que las láminas del test Rorschach. En lo referente al sexo biológico y a la edad estas variaciones se efectúan mediante las pruebas C.A.T. (test de apercepción infantil), estas se aplican a niños de edades, niveles culturales, características físicas y psicológicas variadas. Mientras que el test de apercepción para la senectud (SAT) valora variables típicas en personas de la tercera edad, como el aislamiento o la discapacidad que presente la persona.

Por lo cual este test se centra en los recuerdos que influyen en la personalidad de las personas, hace mención que en la época de la niñez acontece algún suceso importante que ha marcado la vida de la persona y lo cual no puede superar hasta la edad adulta en que se encuentre; por lo cual al presentar estas facciones que ha ocurrido en la vida de la persona mediante el test, se evalúa las dimensiones de la personalidad del examinado; esto se pueda apreciar en sus impulsos los cuales van acompañados de emociones o como se mencionaba anteriormente aquellos sucesos negativos o positivos que lo hacen ser una persona con múltiples facetas en relación a sus emociones.

Para conocer acerca de las facetas que cuentan las personas, estas tarjetas influyen en la información que se obtenga y su interpretación

correspondiente, debido que las imágenes que se les proporciona para que puedan dar sus puntos de vista, son figuras humanas en situaciones deliberadamente antiguas, por ello se le pide al analizado que describa una narración acerca de lo que presenta la imagen, las actividades que están realizando las personas de la imagen, es así que la persona imagina que él está realizando dicha actividad y le facilita narrar una historia con mayor facilidad (Charles, Morris, Albert y Maisto, 2012).



Consiste en un test aplicado para la psicoterapia, psicología forense y selección del personal que facilita evaluar la personalidad

Inventarios

El inventario de evaluación de personalidad fue compuesto para ser una prueba de personalidad de amplia aprobación en el mercado y la psicología; su importancia reside en que un grupo de Universidades de Málaga y Complutense de Madrid que elabora esta prueba con la finalidad de adaptarla a la población de España (Siliezar, 2012).

Se menciona que su diseño tiene que ver con el contexto de la psicoterapia, psicología forense, la elección del personal, la valoración, interposición y disposición en momentos de dificultad, por lo cual se supone que es susceptible al aplicarlo en aquellas

personas con complicaciones clínicas, la prueba de inventario de personalidad (PAI) emite información de las variables clínicas y de personalidad notable; en los aspectos forenses y clínicos, tiene 22 escalas entre las cuales se encierran la validez, perturbación, rasgos de la personalidad y una escala de relaciones interpersonales (Tejada, 2003).

Este tipo de test o prueba grupal se basa en la presentación de una enorme muestra de factores y el partícipe debe equilibrar con que objeto se siente más identificado, los resultados que se obtenga se interpreta todos los aspectos de la personalidad del individuo, el test se diferencia de los otros test proyectivos, debido que las respuestas se interpretan en función de una muestra las cuales representan las que son normales y sirven como punto de partida para identificar aquellas conductas que no se visualizan a simple vista (Burbano, 2012).

El test se define escalas de valoración acoplada por una gran cantidad de reactivos que pretenden componer las características y comportamiento del ser humano, su forma de análisis generalmente se realiza en función de lineamientos estructurados a partir del conocimiento de un pequeño grupo de personas y precisamente allí que el transcurso de estandarización debe ser llevado con resguardo, dado el escaso nivel de carácter que tendría la muestra que ha sido apartada.

Dentro de este grupo se encuentran la escala de distinciones de Edwards, el test de itinerarios de tipos psicológicos de Myers Briggs y el esquema de indagación de la personalidad, el más divulgado es el inventario multifásico de temperamento distinguido por sus siglas MMPI, cuya estructura se basa en un enfoque sistemático,

especializado en establecer heterogeneidad entre varias fracciones de análisis en 9 patrones clínicos descifrando las discrepancias existentes entre las respuestas que son estimadas como normales y las que no conectan dentro de dicha clasificación (Armijos, *et al.*, 2019).

El test es más manipulado para conocer los rasgos de la personalidad, éste es el más aceptado y tiene que cumplir determinadas normas establecidas por la psicometría: en las que se figura la fiabilidad y eficacia; por lo cual algunos mencionan a los test como herramientas de comprobación que coteja un sujeto con una cantidad general de la sociedad, a través de unos barómetros determinados previamente.



Es una técnica de evaluación grupal que consiste en crear un caso laboral para ver el desenvolvimiento o aporte del candidato

Técnicas de simulación

Estas son aquellas que sirven para dar valor a un grupo de personas, tiene como finalidad principal el crear una escena que se asemeje a un entorno laboral donde se analice el desenvolvimiento del aspirante a un puesto laboral y hacer de la escena lo más real que se pueda.

En esquema la eficiencia de este grupo de metodologías trabaja de la siguiente forma: al personificar una escena del aspirante al puesto laboral toma un papel relativo a alguna cuestión por lo general algún problema y se mantiene en la situación generalmente rodeado por un grupo que puede o no interponerse, con tales elementos. Por ello el candidato debe desenvolverse; las principales expresiones de este arquetipo de evaluación son el psicodrama y la dinámica de grupo.

La dinámica que maneja este tipo de test, sería incuestionable decir que no es importante para el proceso de selección del personal, pues en la actualidad las empresas se centran en las habilidades que posee la persona y sobre todo la facultad de conocimiento que proyecte; por ello, se dice que esta técnica puede ser complementada con otras técnicas que suelen ser tradicionalistas, por lo cual se debe identificar en qué situación se recurre a este tipo de prueba.

De acuerdo a la metodología dinámica que presenta este test, su aplicación tiene que ver con el comportamiento de las personas que cuentan con distintas facetas, por ello se aplican modelos continuos; se aplican técnicas que puede facilitar conocer al sujeto examinado; el empleo de dichas técnicas debe ser empleadas correctamente su diseño, la evaluación de alternativas, las suposiciones como también experimentar con estrategias que vayan de acuerdo con el test. Por lo cual este proceso es fundamental para conseguir un adecuado nivel de competitividad en un entorno de creación y de servicios altamente condicionado por la globalización de las acciones económicas (Guash & Ramos, 2005).

Para la aplicación de este tipo de prueba se deben de seguir las siguientes etapas para llevar a cabo un proceso de simulación directa:

En la primera etapa se encuentra el cuaderno de cargas tiene que ver con la problemática que se requiere investigar; en la segunda etapa se encuentra la recolección de datos los cuales dan un enfoque del diagnóstico que se pretende realizar; seguidamente se encuentra la tercera etapa la cual se basa en la elaboración y análisis del modelo, se enfoca en detectar el problema para tener un conocimiento de lo que se va a tratar; la cuarta etapa tiene que ver con la validación de la situación actual se debe determinar si el modelo implantado explica correctamente el problema; en la quinta etapa se analiza los escenarios alternativos que tengan que ver con la situación actual que acaba de ser imposibilitada; en la etapa sexta esta la validación de un escenario recomendado, se enfoca en dar correlación al modelo que se ha evaluado y al desempeño del cambio de la problemática real por lo mismo su ejecución debe ser llevada a la realidad; la séptima etapa tiene que ver con el reporte aquí están incluídos básicamente los documentos más importantes del modelo y de su resultado; en la octava etapa se observa la implantación esta es la alternativa que se ha seleccionado en la problemática real; novena y última etapa, se encuentra a la confirmación a gran escala se comprueba en esta etapa si la alternativa que se ha escogido y establecido se sobrelleva de una manera apropiada (Regaliza , 2016).

Al llegar a efectuarse una simulación directa esto sirve para poder conocer la conducta con la que cuentan cada uno de los individuos al estar arriesgados a diferentes tipos de situaciones estratégicas en el trabajo, estas pruebas deben ser desarrolladas de manera consciente de lo contrario no será auténtico (Guash & Ramos, 2005). Al desarrollar las pruebas de manera adecuada permite obtener un personal que ayude a incrementar la producción y se pueda aprovechar al máximo el capital humano con lo que cuenta

la empresa en relación a la productividad, de tal manera que se mantenga a la empresa en un nivel competitivo (Regaliza, 2016).

El éxito de las metodologías de simulación es la interacción en grupo, dentro de esta característica en el proceso de selección de personal, el encargado del departamento de talento humano debe contar con eficientes dinámicas de grupos y el psicodrama, lo cual consisten en dramatizar contextos inherentes y habitualidades del puesto de trabajo que pretende ocupar el aspirante, cuya finalidad es tener un enfoque más equilibrado de su desempeño laboral en un futuro próximo (Chiavenato, 2009).

La metodología de simulación de la técnica se encuentra inmersa a la integración grupal, de los cuales se asemeja a un rol de trabajo en una situación fingida que tenga que ver con el entorno laboral; como la toma de decisiones, formas de negociación, responsabilidad con la empresa y problemas entre compañeros de trabajo. Se analiza la forma en la que actúan los candidatos frente a cada escenario en los que se encuentren inmiscuidos (Corral, 2012). Además de encontrarse inmersas a la dinámica grupal, tiene como objetivo poder identificar y comparar aquellos aspectos propios de cada persona, en relación a sus cualidades, la capacidad para desarrollar un trabajo en comparación con otras personas. Este sistema trata de recrear un ambiente cotidiano de trabajo en los cuales se observen el desenvolvimiento de cada participante.

Estas técnicas de dinámica grupal, a diferencia de las peculiaridades y el potencial del perfeccionamiento arrojados por las técnicas de selección tradicionales, deben esperar su confirmación y razonamiento después de un tiempo de instrucción del cargo, debido que no solo se está investigando el comportamiento de un candidato, sino también las interacciones

que esté presente con otras personas relacionados con los contextos y desafíos; estos aspectos se consideran a menudo en cargos de direcciones, gerencia e inspección por lo cual los resultados que se obtengan influirán en su elección para el puesto de trabajo debido que se conoce si es capaz de apartarse o no a tal cargo. Por su parte Chiavenato (2009), menciona que cuando el médico Rumano Jacob Moreno instituyó las bases del psicodrama, ambicionaba pasar del tratamiento individual y aislamiento al procedimiento en grupos de personas, dando paso al nacimiento de la dinámica grupal.

Por último, al abordar la temática de las técnicas de simulación grupales, salen a reducir los centros de valoración y evaluación como una técnica de simulación, debido que deben dar respuesta a interrogantes relacionadas al medio utilizado, es decir en donde se va a realizar la dinámica grupal, por lo cual intenta dar respuesta a cuestionamientos tales como: su desarrollo, cómo afronta, cómo rivaliza, cómo formula sus ideas; según la representación del resultado pretende saber cuál es el efecto que provoca esta técnica en los participantes (Romero & Salcedo, 2019).



Es una técnica grupal que mide el desenvolvimiento y capacidad del candidato y es utilizado para cargos gerenciales

Psicodrama

Este método refiere a una de las técnicas de valoración que se encuentra dentro del grupo de simulación, su aplicación es colectiva y puede ser empleada en la empresa como representación adicional dentro del proceso de selección y para la alineación de colaboradores con puestos gerenciales, debido que potencia la enseñanza por medio de instrucciones activos y colaborativos que pertenecen a las destrezas directivas, estas son las más importantes para comunicarse de manera eficaz con las personas o colectivo dentro y fuera de la organización (Rodríguez & Calcerrada, 2020).

El psicodrama, de acuerdo Salgado y Moscoso (2008) es empleado como instrumento técnico activo, aprovechado en varios grupos de trabajo en equipo y perfeccionamiento profesional, para obtener una inducción del personal con el rol profesional, generando una mayor integración del colaborador a la empresa. De esta manera se obtienen dos factores; el desarrollo y la adquisición de la filosofía y valores de la empresa, para lograr un óptimo aprovechamiento e incremento de la productividad.

La técnica del psicodrama es un instrumento técnico se estaría mencionando que está capacitado para conocer las destrezas que se pueden obtener mediante esta técnica como es el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, las destrezas sociales, perfeccionar la capacidad de comunicación, la asertividad, organizar y dirigir equipos de trabajo con autoconocimiento emocional y gestión de las relaciones humanas conflictivas que surgen entre los empleados y que interfieren para que la empresa sea productiva.

Al mencionar que las relaciones humanas conflictivas que posea el personal de la empresa interfieren para que esta sea productiva, esta técnica se concentra más en el encuentro interhumano, es decir de las relaciones humanas. Existe un mejoramiento en el área productiva de la empresa es cuando un colaborador entra en desacuerdo con otro, entonces esta técnica tiene que ver con el estudio de las interioridades psíquicas del sujeto, aunque las tome en cuenta, se producen cuando existe una indiferenciación entre lo que quiere ver y lo que en realidad es (Barrio, 2012). Según Severino y Silva (2015) es la persona el "ser y el flujo de la existencia" la claridad, la creatividad, el momento, el lugar y la independencia provenientes de la existencia humana. Esto se refiere a una moción sensata, creyente y fisiológica; a la vez este se relaciona con disciplinas como: dramática, la sociología y psicología, lo cual consiente al individuo que no pueda diferenciar de manera clara entre la fantasía y la realidad.

Los comienzos de este modelo psicoterapéutico, aparece con Jacob Levy Moreno, por lo cual aparte de la filosofía le llamo la atención lo que es la sociología, la dramática y la psicología; aplica a la manifestación teatral aquello que tenga que ver con la movilidad del cuerpo, lo imaginario en lo que se expresa aquellas

situaciones vividas en el presente, pasado o los momentos que se vivirán en futuro o la ficción, que es producto de la imaginación como "criaturas de ficción" (Reyes, 2008). Por ello todos en algún momento imaginamos cosas que no son reales, o simplemente somos actores interpretando alguna situación en el escenario de la vida, esta técnica es reconocida como un aporte social en la cual se reúnen personas. Este método trabaja para intervenir en las dificultades de ese grupo de personas o la gran fantasía que cada persona posee y es guiado por un protagonista.

En relación a las situaciones vividas de cada persona como se mencionaba en el párrafo anterior, esta técnica tiene que ver que con las actividades que el sujeto desempeña a lo largo de su vida, lo cual construye sus propios códigos, verdades personales y no al revés. Debido a ello las actividades que desarrolla la persona se instauran como una serie de círculos agrupados que demuestra o direcciona que se dirige más a lo que tiene relación con el encuentro interhumano (Barrio, 2012).

Como se menciona en otros tipos de pruebas estas cuentan con objetivos propios, el cual es poseer la alternativa de valorar las capacidades y cualidades de las personas durante el proceso de selección o en el proceso de formaciones de profesionales; por lo cual esta técnica se enfoca en conocer por medio de la actuación las decisiones que adopta el participante al ser integrado a la nómina de personal en diferentes situaciones, como saber cuáles son las actitudes y reacciones que tienen esas personas ante determinadas situaciones y la influencia que puedan tener tales situaciones en su trabajo y en su vida.

Además de contar con objetivos propios, la técnica se enfoca en realizar el examen del comportamiento que el candidato tuviese si este se encuentra en situaciones como problemáticas que suelen encontrarse en las empresas, debido que no existe comunicación entre los colaboradores por lo cual algunos poseen conductas hostiles que en cualquier oportunidad saldrán a relucir, por ello es que no tienen control de sus acciones (Burbano, 2012). En el proceso de realizar el examen de comportamiento del candidato, esencialmente se está efectuando una relación de las destrezas de creatividad dramática en los diferentes niveles laborales, específicamente en la etapa de selección de personal se plantea la valoración a partir del supuesto (Mondy, 2010).

El arte dramático se fundamenta en la hipótesis general de los papeles, en relación a la dramatización que cada participante representa en dichos papeles ya sea que efectúe en forma solitaria o interactúe con otros candidatos, la persona necesita establecer vínculos que son habituales o intenta establecer nuevos vínculos; este proceso se le llama la dramatización en grupo para acercarse a la realidad mediante un papel que dramatice una obra donde se muestre su conducta.

En relación a la conducta que se puede evidenciar mediante la técnica de simulación para presentar los resultados, se emplea el método psicoterapéutico que constituyen la dramatización, donde se intervenga el cuerpo con expresiones e interacciones con otros cuerpos, ello involucra un compromiso que resulta satisfactorio al emplear en el proceso de selección de personal (Rojas, 2012). Este es un método de ayuda para evaluar las problemáticas psicológicas que tengan los candidatos que se encuentran postulados en algún puesto laboral importante para su crecimiento profesional, este

psicodrama está pensado para obtener un enfoque, por ejemplo, utilizando técnicas como el del espejo por lo cual su flujo de acción es entrecortado (Blatner, 2009).



Es una técnica grupal utilizada para seleccionar candidatos que estén asociados a la atención a clientes

Dinámica en grupo

Este tipo de prueba que son efectuados en grupo son aquellas que intervienen de manera verbal cada participante que integra el grupo; este tipo de dinámica adquiere más importancia para el proceso de selección de personal en el cual en sus inicios fueron utilizados para elegir cargos directivos debido a su impacto beneficio se ha extendido a ser empleadas en cualquier proceso de tenga relación con la elección de personal, centrándose en aquellos puestos de trabajo que se relacionan con la atención al cliente.

En relación a cuantos participantes forman el grupo esto depende de la dinámica se efectúa entre 6 u 8 personas quienes efectúan una presentación de una situación, que puede ser real o sacada de la ficción, allí los partícipes deben tomar algunas disposiciones

a través de aceptación grupal, tienen un lapso que varía entre 45 y 60 minutos, las alternativas o casos diseñados no suelen tener medidas correctas o incorrectas, mientras se desenvuelve la dinámica el funcionario de talento humano valora la actuación de cada participante.

El objetivo de realizar una dinámica en grupos es tener un enfoque más sensato de la forma de cómo se va desarrollando el candidato frente a otras personas y en especial su participación en un grupo de trabajo, esta dinámica comprende una manera de observar las destrezas, capacidades y habilidades que el aspirante al cargo a puntualizado por medio de su hoja de vida.

La dinámica en grupo enfoca las habilidades y destrezas de cada persona. La dinámica hace incapie al espacio o lugar en donde se efectua un conjunto de hechos que tiene que ver con las personas que aportan su trabajo y su desempeño que es efectuado de mejor manera para que la empresa se sienta segura y compensada del personal que tiene laborando dentro del campo de trabajo. Permitiendo mediante este poceso establecer, afirmar las acciones de cada persona; de tal manera que esta tecnica empleada de manera correcta tenga el poder de activar los impulsos y las estimulaciones individuales y de provocar; tanto la dinámica interna como la dinámica externa.

Permite conocer el comportamiento de las personas, sus acciones y destrezas; es debido a que las personas aportan con sus ideologías y sus trabajos; se desempeñan de mejor manera para que la organización se sienta indemnizada con el trabajo que este realiza (Viloria, et al., 2016). Además de conocer el procedimiento de cada individuo, también es una manera de establecer las actividades a

ejecutar por los colaboradores teniendo en cuenta la preparación que estos. Esta técnica accede a constituir y testificar cual es la más provechosa para utilizar en la dinámica grupal (Vidal & Fuerte, 2013).

La dinámica en grupo es muy manipulada por los pedagogos, aunque su empleo no es del todo positivo para poder revelar con precisión lo que se desea saber a manera de sacar el mejor beneficio posible. Las personas que forman parte de esta dinámica grupal dan su consentimiento, con lo cual se sienten a gusto y pueden interactuar para aprender muchas cosas y a la vez distraerse mediante el experimento (Ortega, 2016). Dicho experimento es efectuado en grupo es uno de los más aplicados actualmente por las empresas, debido que se destaca por cierto número de personas que integran la dinámica y pueden interactuar entre ellos, lo cual, con sus fuerzas, persuasión, y su evolución pueden llegar a efectuar actividades de manera eficaz.

Estas pruebas son aplicadas actualmente por las empresas, debido que cuentan con mayor difusión y con mayor eficiencia para realizar los procesos de selección de personal, intuyen un análisis de casos con la finalidad es valorar las capacidades que salen a relucir cuando los aspirantes se relacionan entre ellos (Corral, 2012).

Esta técnica es conocida como "role playing", cuya finalidad es proporcionar al participante un ambiente específico de los aportes que brindan otras personas al representar el papel de actividades que efectúan otras personas ya sea esta efectúa en la escena ficticia o en la vida real, por lo cual mediante el proceso de interpretar dichos papeles se puede examinar las acciones que toma cada participante al realizar varios roles laborales; es común observar este tipo de

prácticas cuando se requiere de personal para ventas, en dicho caso se pide al solicitante que efectué la dramatización en la cual simule la venta de un producto, por tal motivo quienes adoptaran la posición de clientes serán los entrevistadores y los cuales al no ser de agrado la presentación que ha efectuado el solicitante del producto emitirán criterios acerca de la presentación.

Como se mencionaba anteriormente acerca de que esta técnica proporciona un ambiente específico, se complementa este criterio mencionando a las personas que se reúnen, para tal dinámica acerca del trabajo en conjunto el cual puede formar un verdadero grupo de trabajo, soporte grupal, dicha alianza permitirá a la dinámica grupal que los participantes puedan contar entre sí.



Es una técnica que permite medir la potencialidad y creatividad del candidato

Dramatización

La dramatización contiene dos elementos precisos que son la creatividad y el contenido expresivo son dos requisitos que siempre van de la mano; dicho esto llevar a la práctica la dramatización es solicitar a los candidatos que se ubiquen en una situación en las que

se deje fluir y ejercer su potencialidad creativa (Montes & González, 2006). En consecuencia, las organizaciones puntualizaron que la dramatización posee un gran potencial que reside en la misión armónica que proporciona, convirtiéndola en un instrumento preciso para ser patrocinada en variados contornos de actuación.

En esencia se trata de un método fuertemente flexible, que permite la posibilidad de trabajar en varias categorías de profundidad, en base a las necesidades de la persona, gracias a la función explícita que concede la representación teatral, el participante puede colocarse en los zapatos de la otra persona desarrollando empatía entre las dos personas.

Este es un método sensible en la cual deben manejar y repasar los conocimientos, permiten una mayor facilidad, mayor expresión, la mayoría de las personas que se integran a una entrevista tiende a realizar una revisión o plática en solitario, para evitar los errores que se pueden presentar en algunas ocasiones (Guash & Ramos, 2005).

Por lo tanto se dice que la persona que repasa previamente lo que va a responder en relación a alguna cuestión que tenga que ver con la entrevista de trabajo, esta cuestión no tendría que repercutir dentro del entorno de la dramatización, debido que la actuación que va a desempeñar lo resolverá de acuerdo a su habilidad y destrezas que cuente la persona, este estará a cargo del que está dramatizando, este es un método necesario para que los colaboradores consideren lo que significa llevar de manera adecuada el cargo laboral en relación al papel que está realizando.

En síntesis, se podría decir que la dramatización es personificar un hecho o una explícita situación, desarrollándose entre dos o

más personas que interactúan entre ellas. Sin embargo, para los colaboradores la dramatización resulta ser compleja ya que son ellos los que tienen que explicar contextos desconocidos y deben realizarlo de la mejor manera posible.

Como se mencionó anteriormente para los colaboradores resulta ser complejo, esta técnica sin embargo la efectividad de la dramatización en el proceso de selección de personal es alta, debido que la acción de personificar una situación o un hecho está combinada por el arte dramático que se manifiesta en cada escena, lo dramático es acompañado por el drama y después al teatro. En la dramatización representa la vida diaria de las personas, se da el caso que en ciertas ocasiones puede ser una dramatización exagerada en la vida de los individuos (Martinez, 2013). De acuerdo a ello los psicólogos, educadores especularon que la dramatización es una dinámica la cual permite ayudar en las terapias y recrear su mente, la dramatización se enfoca en apreciar un mundo muy similar al que vivimos nosotros mediante un instrumento, el cual se pueda expresar y conocer un contexto más detallado de la vida cotidiana.

Por lo cual se considera un acto dramático que sirve para practicar, simular, y desarrollar, todo lo que se considera decir, la interpretación que se dé a las respuestas que se han emitido por el participante serán verificados y corregidos todos los fallos que se encuentren, para mejorar el comportamiento de la persona. Por su parte Chiavenato (2009) señala que la dramatización es una sublime técnica de elección para los puestos de trabajo que requieren contacto personal con otros colaboradores dentro de la empresa. A ello se agrega Romero, et al. (2017), el uso de la dramatización como recurso de selección tiene como finalidad conocer de forma inmediata el desarrollo del participante en un contexto cercano a la

realidad de la empresa, se emplea usualmente para la valoración de cargos directivos que demandan de grandes experiencias sociales. Es una especie de experimento grupal que accede al departamento de talento humano a examinar la forma de interacción del solicitante frente a determinadas circunstancias.

Se asegura que la persona como el grupo social, tienen una finalidad clara la cual es construir un escenario que muestre los diferentes contextos en los cuales se encuentra cada persona que labora en una empresa de acuerdo al área de trabajo, secretarios, atención al cliente, entre otras, estas situaciones serán expuestas mediante la dramatización, por lo cual requiere ser lo más acercado a la realidad posible.

Por otro lado, la importancia de la dramatización es un "role playing", es decir son juegos que son realizados en la empresa se centran en realizar ejercicios de cuestión grupal, simuladores virtuales en él cual se mide el trabajo en equipo, la comunicación, capacidad de inspiración, liderazgo, la creatividad y disposición a resultados.

La dramatización al ser holística, requiere que los que integren dicho juego de empresa, articulen sus propias emociones con las que cuenta cada persona, esto se revela a través de diferentes expresiones precisas, facilitando que estos mismos edifiquen su propio conocimiento mostrando un adecuado lenguaje personal y dinámico (Vargas, 2012). A la vez se menciona que un proceso que aglutina un sin fin de elementos a cada persona. Las dramatizaciones se encuentran o se hacen uso las empresas para comprender la sinceridad emocional de cada colaborador y actitudes relevantes.



*Es un
acuerdo entre
dos partes: el
candidato electo
y el representante
legal de la
empresa*

Contratación

La contratación es la última fase del proceso de selección de personal, se direcciona a examinar comparativamente los requerimientos del puesto de trabajo contra las peculiaridades de la persona, y si disponen o se ajustan a los perfiles solicitados por la empresa en relación a estos factores; se toma la decisión final para el aspirante al puesto de trabajo debe ser informado de las disposiciones que han tomado el departamento de talento humano, al resultar ser favorecido para cubrir el puesto laboral se procederá a solicitar la documentación pertinente y elaborar el contrato de trabajo según la modalidad que vaya a realizar el colaborador, detallando el sueldo que va a percibir a cambio de sus fuerzas físicas y mentales; seguidamente el postulante revisa el contrato y si está de acuerdo con las disposiciones que se señalan en el documento procede a firmar (Vieira, 2014).

El contrato de trabajo

El contrato de trabajo se efectúa después de concluir con el proceso de selección de personal, consiste en formalizar acuerdos que vayan

de acuerdo a las normativas y leyes vigentes del Ecuador de tal manera que se pueda garantizar los derechos del trabajador y de la empresa, cuando se elige y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto. El documento debe plasmar las dos voluntades la del nuevo colaborador y el empleador apoyado por el departamento de talento humano (Siliezar, 2012).

Para otros autores, este viene hacer un acuerdo voluntario mediante un acto jurídico en el que intervienen dos o más personas (Lozano, 2012). Este documento que implica a una persona a prestar sus servicios bajo normas establecidas por el Código del Trabajo, así como también figura la responsabilidad del empleador con el pago de una remuneración y cumplimiento con los derechos que le pertenecen al colaborador.

Por lo tanto, al hablar de contratación es uno de los ordenamientos administrativos que permite aumentar la claridad, así como también la actividad en el ámbito laboral. Se basa en conocer las peculiaridades, capacidades por las cuales se convenga contratar a ciertas personas (Erick, 2006). De acuerdo a lo mencionado se dice que la contratación hace referencia a la naturaleza de un negocio, el cual trata de que, por medio de este, exista la reciprocidad entre dos más personas en un mismo ambiente o lugar de trabajo y el colaborador percibe un sueldo a cambio de su labor proporcionada a la empresa (Gómez, 2008).

Este acto de contratación de personal se realiza posterior al proceso de selección, el documento (contrato de trabajo) estará estipulado las leyes y derechos legales del trabajador y las obligaciones, responsabilidades que tiene el empresario y la persona contratada, las cuales se deben cumplir todas estas disposiciones escritas en

dicho contrato laboral. En relación a esas características el contrato de trabajo es considerado como un documento escrito por el cual la persona contratada prestará sus servicios facultativamente a otra persona a cambio de una retribución en dicho acuerdo se establece una serie de deberes y derechos dentro de su ámbito laboral el cual debe cumplir con debida responsabilidad.

Otro concepto importante a considerar es el aportado por Corral (2012), el cual menciona que es muy común hacer una comparación entre la contratación como el punto de llegada del trascurso de selección de personal. Esta fase tiene que ver con la manera de involucrar al personal con la empresa e incluirla en su plantilla de colaboradores que ayudan a crecer de manera productiva a la organización, por lo tanto, no solo cubran un puesto de trabajo (vacante) sino también pasara a ser capital humano, posterior la empresa se encargara de motivarlo para que se cumpla con sus obligaciones este ayude al crecimiento productivo de la empresa. (Mondy, 2010) .

Por lo tanto, le corresponde a la empresa continuar con la contratación posterior a la etapa de selección, en la cual es vital completar sus datos, para ingresar su expediente de trabajo; entre estos se hallan: fotos, filiación dactilografía, entre otros documentos importantes para el expediente del colaborador (Veintimilla & Velasquez, 2017).

A menudo se menciona que algunas empresas exponen abiertamente un modelo de contrato a ser firmado, para que sea examinado por el candidato de tal manera que no exista ninguna dificultad inesperada en el momento de la incorporación de la persona a la empresa; se da el caso que la persona se encuentra

trabajando en alguna empresa y resulta ser que cuenta con la capacidad adecuada para el perfil que requiere otra empresa es normal que reciba una oferta de trabajo exclusiva a modo de pre-contrato donde se observe el puesto que se le está ofreciendo, paquete económico y fecha de incorporación a la empresa como mínimo.

Para efectuarse el contrato de trabajo, el candidato debe haber cumplido todas las fases de reclutamiento e ingresado al proceso de selección de personal para posterior obtener resultados favorables en la entrevista previa, al cual le atribuye la contratación de una persona que pase a ser parte de la empresa, seguidamente se incluyen las condiciones para los colaboradores que van a prestar libremente sus servicios a cambio de una retribución.

Tipos de contrato

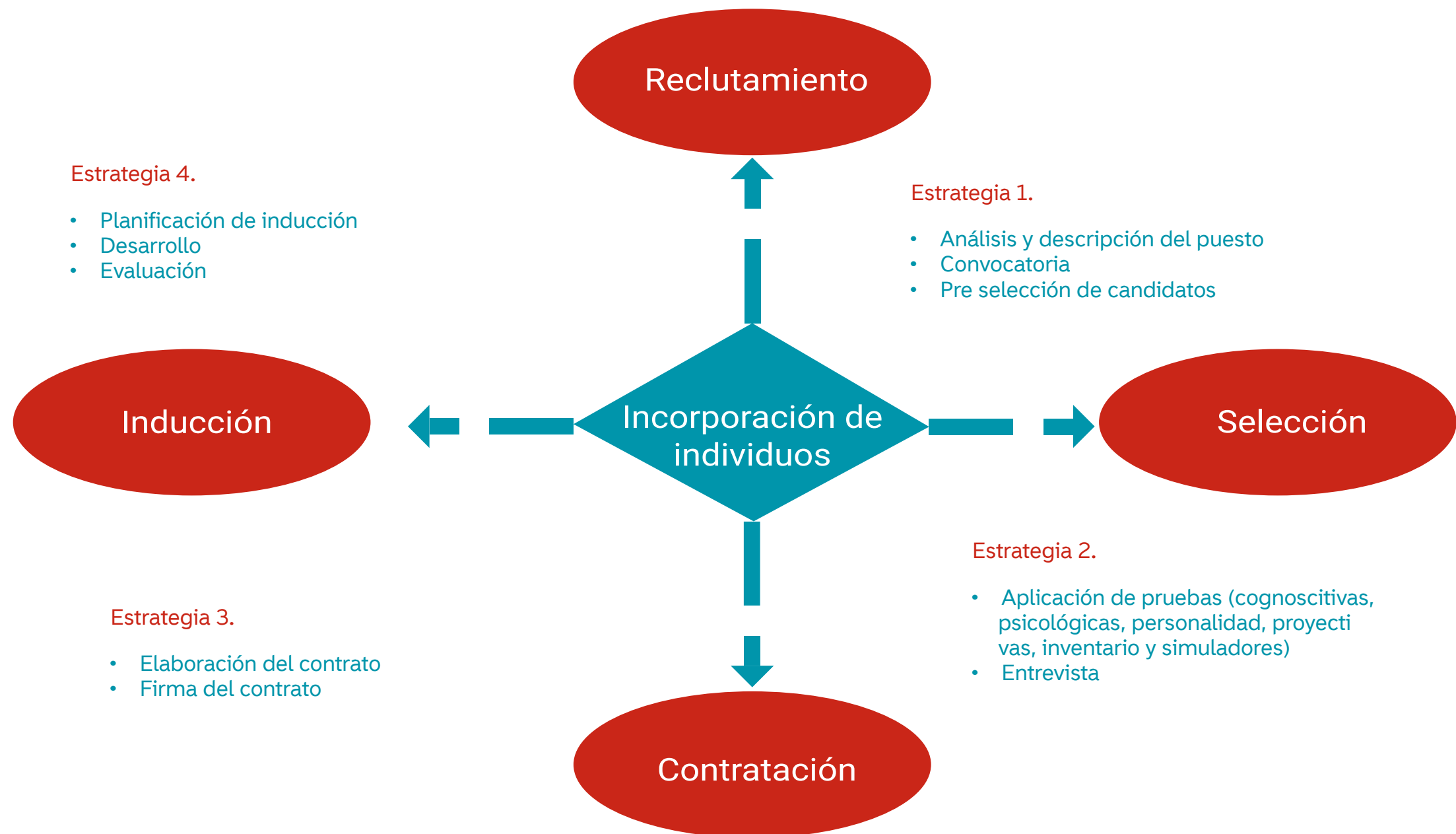
De acuerdo con el código de trabajo (2005) en el Art 11, los contratos de trabajo pueden ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;

- g) Individual, de grupo o por equipo
- h) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de mayo del 2008.

Se debe puntualizar que estos tipos de contratos se aplican en la soberanía ecuatoriana y pueden suscitarse cambios acordes a las necesidades del país, por lo tanto, se puede considerar como guías para el estudio, pero no para el aspecto legal de contratación. Luego de haber desarrollado las diferentes características para incorporar al personal se estable un modelo que servirá como guía para posibles procesos dentro de las empresas.

Figura 13 *Modelo de incorporación de individuos*



Parte 4. Evaluación

Evaluación cognoscitiva y práctica
1. Mediante un ejemplo práctico, puntualice el proceso de selección de personal.
2. Detalle algunas sugerencias necesarias para que el postulante a un puesto de trabajo pueda salir beneficiado en el proceso de la entrevista.
3. Elabore una entrevista con ruta preestablecida.
4. Con los conocimientos adquiridos acerca del test de personalidad, realice un test que usted crea que su ejecución en alguna empresa sea algo de importancia preguntar a algún candidato en el proceso de la entrevista.
5. Proponga un ejemplo práctico de las técnicas de simulación, que se emplea en un proceso de selección de personal.
6. ¿Qué es para usted el psicodrama? ¿Y en casos se debería aplicarlo?
7. En relación a la dinámica del grupo, proponga un ejemplo en el que se asegure que su ejecución se obtendrá beneficios para el proceso de selección de personal.

8. ¿Qué es para usted un contrato de trabajo? Sea explícito

.....

.....

9. Mediante un organizador grafico detalle los tipos de contratos.

.....

.....

10. ¿Cómo se efectúa el contrato de trabajo Individual? ¿Quiénes intervienen en dicho proceso?

.....

.....

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, A. & López, A., 2007. *El proceso de la entrevista*. Conceptos y modelos. Cuarta ed. s.l.:Linusa.
- Agreda, M., Hinojo, M. & Sola, J., 2016. Diseño y validación de un instrumento para evaluar la competencia digital de los estudiantes en la educación superior Española. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, Issue 49, pp. 39-56.
- Aguilera, L., 2012. *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turística*. HOTI0108. Primera ed. Málaga: IC Editorial.
- Aguirre, A. G., 2013. Técnicas de Reclutamiento Externo. *Reclutamiento selección de Integración de Recursos humanos*, p. 69.
- Albert, R., 1997. *Trabajo, personas, mercados: manual de economía laboral*. Barcelona: ICARIA.
- Alles, M., 2015. *Dirección Estratégica de RRHH*. Tercera ed. s.l.:Granica.
- Alles, M., 2016. *Selección por competencias*. Lima: Ediciones Granica.
- Alvarez, J., 2012. Agencias de Reclutamiento. *Revista de Comunicación*, pp. 63-70.
- Ambriso, V., 2016. *Auditoría Práctica de Estados Financieros*. s.l.:s.n.
- Ammar, M., 2016. Gestión del talento humano en organizaciones

- educativas. *Revista de Investigación*, pp. 148-165.
- Anastasi, A. & Urbina, S., 1998. *Test Psicológicos*. México: Prentice Hall..
- Aragon , L., 2015. *Evaluacion Psicologica . Historia, fundamentos teorico - conceptuales y psicometria*. Segunda ed. Mexico: El Manual Moderno.
- Aragón, L. & Silva, A., 2008. *Fundamentos teóricos de la evaluación Psicológica*. México: PAX.
- Armas , Y., Llanos, M. & Holguín, P., 2017. *Gestión de talento humano y nuevo escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Armijos, F., Bermúdez, A. & Mora, N., 2019. Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, XI(4), pp. 163-170.
- Arter, D., 2003. *Auditorias de la calidad para mejorar su comportamiento*. Madrid: Diaz de Santos.
- Báez, F. & Santos, M., 2014. *Estudio de caso: la comunicación en el Hotel Río Grande*. Santa Fe, s.n., p. 66.
- Bar, A., 2001. *La prueba de Rorschach*. Primera ed. Argentina: s.n.
- Barrio, J. A. E., 2012. Integración del Psicodrama. *De la asociación Española*, XXI(77), pp. 847 - 850.
- Belmonte, A., 2012. La entrevista abierta y semidirecta. *Revista de investigacion en ciencias sociales y humanidades*, I(1), pp. 178-189.

- Blanch, A. M. & Icart, I. B., 1999. El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional.. *Papers: revista de sociologia*, Issue 59, pp. 173-194.
- Blatner, A., 2009. *Bases del Psicodrama*. México: Pax México.
- Bod, N., 2007. *101 Formas de recompensar a sus empleados*. Capellades: Gestión 2000. com.
- Breakwell, G., 2007. *Como realizar una entrevista con exito..* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bretones, F. D. & Rodríguez, A., 2008. Reclutamiento y selección de personal y acogida.. *M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos*, pp. 101-134.
- Bretones, F. R. ,. A., 2015. Reclutamiento y Seleccion de Personal y Acogidos. *En M.A.Mañas y A. Delgado , Recursos Humanos .* Madrid: Piramide, pp. 101-134.
- Brinkmann, H., 2013. *Test de Rorschach*. Chile: s.n.
- Burbano, V., 2012. *Modelo de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional en al Hosteria "La Andaluza" Cantón Guano de la Provincia de Chimborazo*. [En línea] Available at: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/527/1/UNACH-EC-IG.TUR-2011-0001.pdf>
- Carpintero, González, Del Barrio y Bela, 2011. Los "Test"en el contexto Latinoamericano. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 43, pp. 357-368.
- Carrasco, J., 2009. Analisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electronica CEMCI*, 2 8, Volumen 1, p. 50.

- Carreón, J., Hernández, J., Bustos, J. & García, C., 2017. Políticas de fomento empresarial y sus efectos sobre las excepciones de riesgo en caficultores de Xilitla, San Luis Potosí, Centro de México. *Poiésis*, Issue 32, pp. 33-51.
- Carvajal, D., 2015. *El proceso de reclutamiento y selección de personal en la producción de los trabajadores de la empresa agrícola la argentina del cantón salcedo, provincia de cotopaxi*. Salcedo: Psicólogo Industrial.
- Castaño, M. & López, G., 2011. *Guía Técnica u de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R y S)*. s.l.:s.n.
- Castillo, R., 2012. *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Primera ed. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
- Castro, M., Serrano, A. & Giraldo, A., 2013. El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), pp. 2-11.
- Chaparro, M. & Urra, M., 2016. La gestión del talento humano, un reto para el profesional de Trabajo Social. *Hojas Hablas*, Volumen IX, pp. 102-111.
- Charles, Morris, Albert y Maisto, 2012. *Introducción a la psicología*. Madrid: Pearson Educación.
- Chiavenato, 2012. Administración de Recursos Humanos. *Reclutamiento Selección de Personal y Acogida*, pp. 208-385-547-584.
- Chiavenato, I., 1999. *Administración de recursos humanos*. Quinta ed. Distrito Federal: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I., 2009. *Gestion del talento humano*. Tercera ed. Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., 2011. *Administración de recursos humanos «El capital humano de las organizaciones»*. Distrito Federal: McGraw-Hill.
- Cloninger, S., 2003. *Teorías de la personalidad..* Madrid: Pearson Educación.
- Congreso Nacional del Ecuador , 2005. *Codigo de trabajo*. Quito: s.n.
- Coronel, G., 2015. Estado de diarios, revistas y medios digitales de EcuadOOR. *Revista Pauta Geral-Estudos em Jornalismo*, II(2), pp. 51-72.
- Corral, F., 2012. *Reclutamiento y Seleccion por Competencia*. Caracas - Venezuela: Universidad de Salamanca.
- Corral, J., 2011. *Direccion de personas*. Madrid: Netbiblo, S.L..
- Correa, L., 2012. El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(1), pp. 147-164.
- Costa, K., 2002. *Manual de pruebas de inteligencia y aptitudes*. México: Universidad Iberoamericana,.
- Cruz, J., 2018. La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, Issue 45, pp. 58-81.

- Cuadra, A., 2014. Test de Rorschach. *Psicología*, p. 475.
- De la Peña, A., 2014. *Auditoría un enfoque práctico*. España: Paraninfo.
- Del Rio , D., 2013. *Diccionario-glosario de metodologia de la investigacion social*. Madrid: Une.
- Dessler, G. & Varela, R., 2011. *Administración de de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educaciòn.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M., 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación*, II(7), pp. 162-167.
- Enoka, R., 2002. *Neuromechanics of human movement*. U.S.A.: Champaign.
- Enriquez, J. & Alvear, S., 2018. Planificación del sistema de evaluacion del desmepeño de lso recusus humanos: EL caso de Empresas Chilenas. *ENIAC Pesquisa*, VII(2).
- Erick, R. C., 2006. *Contratación electrónica*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Escobar, M., 2005. Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la la ocmpetitividad de las organizaciones ?. *Estudios Gerenciales*, XXI(96).
- Espinoza, A. S. G., 2016. Gestión del talento humano herramienta clave para el desarrollo organizacional. *Observatorio Economía Latinoamericana*, pp. 90-112.
- Espinoza, J. A. G., 2012. *Tecnicas de Reclutamiento Externo*.

Induccion Reclutamiento y Seleccion externo, p. 61.

Fajardo, F. y otros, 2017. Análisis del rendimiento académico de los alumnos de Educación secundaria obligatoria según las variables familiares. *Educación XX1*, XX(1), pp. 209-232.

Gan y Jaume, 2013. *Selección del personal*. Madrid: Diaz de Santos.

García, O., 2006. La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Pensamiento & Gestión*, Issue 21, pp. 182-233.

García, C. P., 2016. Proceso de reclutamiento y las redes sociales. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 12 7, Volumen 6, pp. 8-7.

García, J., 2014. *Banco de datos de RH*. [En línea] Available at: <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/2014/03/02/banco-de-datos-de-rh/>

García, M., Hierro, E. & Jiménez, J., 2012. *Selección del personal: Sistema Integrado*. Segunda ed. Madrid: Esic. .

García, S., 2016. *El arte de dirigir personas hoy, retos y oportunidades de un futuro que ya está aquí*. España: s.n.

Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J., 1993. «Corporate image recruitment image, and initial job choice decisions».. *Academy of management journal*, 36(2).

Germán, M., 2012. *La gestión de personas, fusiones, adquisiciones*. Madrid: Diaz de Santos.

Gerrig, R. & Zimbardo, P., 2012. *Psicología y vida*. Madrid: Pearson Educación.

Gil, M., 2000. *Empresa Virtual*. De la idea a la acción.. Madrid: Esic.

Gomez, J., 2015. Aumentan los programas de candidatos."Referidos" o "Recomendados" por empleados de la propia empresa. *Cerem*, pp. 30-33.

Gómez, R., 2008. *Contratación laboral 2008*. Madrid: FC Editorial.

Gonzáles, F., 2007. *Instrumentos de Evaluación Psicológica*. La Habana: Ciencias Médicas.

Grados, A., 2013. *Reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*.. México: Manual ModernoS.A. de C.V..

Guash, A. & Ramos, J., 2005. Metodología de modelado y simulación para la mejora de sistemas. *Iberoamericana automática de información industrial*, Octubre, II(4), pp. 36-38.

Guash, A. & Ramos, J., 2005. Metodología de modelado y simulación para la mejora de sistemas logísticos y de producción. *Iberoamericana de automática de información industrial*, Octubre , 2(4), pp. 36- 38.

Gutiérrez, J., 2016. Reclutamiento. *Grado en relaciones humanas*, p. 136.

Hellmut, B., 2012. Test de apercepción tematica. *Universidad de Concepcion*.

Hernandez, C., 2016. Gestion del Talento Humano. *Pu revista virtual para PYMES*, p. 29.

Hernández, O., 2016. La auditoría interna y su alcance ético

empresarial. *Actualidad Contable Faces*, XIX(33).

Herreros, P., 2015. *El poder es de las personas*. s.l.:Leeme libros.

Hogan , T., 2015. *Pruebas Psicológicas. Una introducción práctica*. Segunda ed. Mexico: El Manual Moderno S.A. de C.V.

Hough, L. M. & Oswald, F. L., 2000. Personnel selection. Looking toward the future – remembering the past.. *Annual Review of Psychology*., Issue 51, pp. 631-664.

Ibáñez, J., 1996. *El estudio de los puestos de trabajo, la valoración de tareas y valoración de personal*. Madrid: Diaz de Santos.

Isabel, C. L. & D., 2013. *Diseño de un Sistema basado en Competencia para el Reclutamiento selección*. Cuenca: Promociones y Publicaciones Universitarios (PPU).

Jimenez, A., 2013. *Competencias*. Madrid, España: Diaz de Santos.

Jimenez, D., 2013. *La retribucion. Libro profesionales*. España: Esic.

Jiménez, I. V., 2012. La entrevista en al investigación cualitativa nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, III(1), pp. 119-139.

José, N. L., 1999. *La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas*. s.l.:FC Editorial.

Joyas, J. C. A., 2014. Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano. *Mercados y Negocios*, XV(1), p. 17.

Kregerus, M., 2012. *El Pequeño libro de los grandes cambios*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).

- Lacalle, G. C. M., 2012. *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa..* Madrid: Edite.
- Lewis, A., 2003. *Test psicológicos y evaluación.* Undécima ed. México: Pearson Educación.
- Littlewood, H., 2006. Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, Issue 97, pp. 7-25.
- Llanos, J., 2015. *Cómo entrevistar en la selección del personal..* México: Pax México.
- López, R., 2010. La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficiencia organizacional. *Perspectivas*, Issue 26, pp. 129-152.
- Lotito, F., 2015. Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Academia y Negocios*, I(12), pp. 79-90.
- Lozano, N. d. M., 2012. *Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social.* Mexico: Rimli.
- Luengo, F., 2003. *Mercado de trabajo y competitividad en los capitalismos emergentes de Europa Central y oriental.* Madrid: Complutense.
- Maldonado, R., 2013. "ENTREVISTA LABORAL Y SELECCIÓN DE PERSONAL". [En línea] Available at: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>
- Marín, H. & Placencia, M., 2017. Motivación y satisfacción laboral

del personal de una organización de salud del sector privado.. *Horiz. Med.*, XVII(4), pp. 42-52.

Marin, H. & Placencia, M., 2017. Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz. Med.*, XVII(4), pp. 42-52.

Martinez, L. V., 2013. Antropología y teatro: dramatizaciones en una etnografía con niños/as migrantes. *Nómadas*, Issue 39, pp. 197-211.

Maxwell, J., 2014. *Impulse su liderazgo un plan de mejoramiento de 90 días*. New York: s.n.

Mayntz, R., 1987. Sociología de la organización.. *Alianza*, p. 154.

Mc Adams, J., 2013. *Premiar el desempeño: Una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. Madrid: People Matters.

McAdams, J., 2013. Premiar el desempeño. En: Madrid: Diaz de Santos, p. 19.

Mejía, A., Bravo, M. & Montoya, A., 2013. El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), pp. 2-11.

Mendoza, D., López, D. & Salas, E., 2016. Planificación estratégica de recursos humanos Efectiva forma de identificar necesidades de personal.. *Económicas CUC*, XXXVII(1), pp. 61-78.

Mildred, S., 2008. Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la

comunidad valenciana. *Pensamiento y Gestión*, Issue 24, pp. 134-147.

Mirotti, M., 2008. *Introducción a las técnicas proyectivas*. Tercera ed. España: Brujas.

Mondy, W., 2010. *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Mondy, W., 2012. *Administración de recursos humanos*. Mexico: Ed. Pearson.

Montaño, M., Palacios, J. & Gantiva, C., 2009. Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychología. Avances d la disciplina*, Diciembre, III(2), pp. 81-107.

Montero Gómez, C., 2012. *Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas con discapacidad*. Costa Rica: EUNED.

Montes, J. & González, P., 2006. *Selección del personal, la búsqueda del candidato adecuado..* Vigo: Ideas propias.

Montoya, C. & Boyero, M., 2016. El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, XX(2), pp. 1-20.

Murray, H., 2016. T.A.T.. *Test de apercepción temática*.

Murray, H., 2016. *Test de Apercepción Temática*. Buenos Aires: Paidós.

Nieto, L. L., 2015. *Reclutamiento y Profesionalización Políticas*. Cuenca: Centro de Investigación Sociológicas.

OCDE, CAF y CEPAL, 2018. *Perspectivas económicas de América*

Latina 2018:Repensando las instituciones. París: Éditions OCDE.

Ocde, 2013. *Estudio sobre la contratación pública del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado de México..* México: Ocde.

Oliva, C., 2014. El periodismos digital y sus retos en la cociedad global y del conocimiento. *Aposta Revista de de ciencias Sociales*, Issue 61, pp. 1-30.

Ortega, O., 2016. *Dinamica de Grupo.* Dècima tercera ed. Bogota: ECOE.

Palomo, M., 2013. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo..* Madrid: Esic.

Parkin, M., 2004. *Economía.* México: Pearson Educación.

Pato , S., 2018. *Entrevista de selección de personal (ADGD092PO). Especialidades formativas.* Décima tercera ed. Madrid: Cep S.L.

Pedro, R., 2010. *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento.* Barcelona: Editorial UOC.

Peña, C., 2017. *Lo que el dinero si puede comprar.* Santiago: Tauros.

Pérez, A. M. G., 2014. "Diseño de un modelo de gestión de talento humano para la Empresa Comcabsa del cantón Ventanas, provincia de Los Ríos.. *Tesis de Licenciatura.*

Pérez, R., 2014. Una relación desequilibrada:la selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos.revista de ciencias*

sociales, II(1), pp. 23-45.

Pesantez Herrera, H. I., 2015. *El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GADMP Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujili*. [En línea] Available at: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/FCHE-PSIP-79.pdf>

Pietro, R., Villasmil, M. & Urdaneta, L., 2011. Gestión Humana en Organizaciones Postmodernas. Base Fundamental hacia la excelencia Organizacional. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, XVIII(2), pp. 1-12.

Porret Gelabert, M., 2010. *Gestion de personas manual para la gestion del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Ed..

Porret, M., 2014. *Gestión de personas*. Madrid: Esic.

Preciado, A., 2011. *Modelo de evaluacion por competencias*. México: Publicaciones Cruz.

Prieto, P., 2013. *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellin: s.n.

Prieto, C. & De Guzmán, S., 2013. Desigualdades laborales de género, disponibilidad temporal y normatividad social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, XX(141), pp. 113-132.

Publicaciones Vértice S.L., 2008. *Selección del personal*. Madrid(España): Vertice.

- Puchol, L., 2011. *El libro para conseguir un trabajo mejor*. Madrid España: Diaz de Santos.
- Ramírez, J., 2015. Psicología social ¿para qué?. *Cinta moebio*, Issue 52, pp. 48-59.
- Raya, E. & Caparrós, N., 2013. Trabajo social en las relaciones laborales y la empresa: vías para el emprendimiento. *Documentos de Trabajo Social*, Issue 52.
- Regaliza, J., 2016. Simulación como herramienta de ayuda para la toma de decisiones empresariales. *Método cuantitativo para la economía y la empresa*, Junio. pp. 188 - 204.
- Restrepo, O., 2012. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. *Scientia Et Technica*, 21(39), pp. 286-291.
- Restrepo & Stella, L., 2012. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. *Scientia Et Technica*, 21(39), pp. 286-291.
- Reyes, G., 2008. *Psicodrama, Paradigma, teoria y Metodo*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.
- Rodriguez Estrada, M., 2015. *Integracion de equipos*. México: El manual moderno S.A. de C.V..
- Rodríguez, E., 2017. Estilos de personalidad. *Revista Latinoamericana de Psicología*, pp. 102-109.
- Rodríguez, J. & Calcerrada, S., 2020. La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Espacios*, XXXXI(3), pp. 1-13.

- Rojas, J., 2012. *Teoría y técnica psicodramáticas*. Buenos Aires: Paidós.
- Romero, L. & Salcedo, M., 2019. estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, XI(2), pp. 99-117.
- Romero, R., Castejon, F., López, V. & Aranda, A., 2017. Evaluación formativa, competencias comunicativas y TIC en la formación del profesorado. *Científica de Educomunicación*, XXV(52), pp. 73-82.
- Sabater, V., 2018. *La mente es maravillosa*. [En línea] Available at: <https://lamenteesmaravillosa.com/test-del-arbol-karl-koch/> [Último acceso: 06 09 2019].
- Sabater, V., 2018. Test del Árbol de Karl Koch. *La mente es maravillosa*.
- Sagi, L., 2011. *Gestión por competencias*. Madrid: Esic.
- Salas, R. A. , P., 2015. La simulacion como metodo de enseñanza y Aprendizaje Scielo.. *Científicas de America Latina y el Caribe, España y Portugal*, pp. 50-62.
- Salgado, J. & Moscoso, S., 2008. Selección de personas en la empresa y las Administraciones Públicas: de la visión tradicional a la Visión Estratégica. *Papeles del Psicólogo*, XXIX(1), pp. 16-24.
- Sánchez, B. Y. H., 2013. La selección del personal algunas consideraciones frente a sus prácticas. *semestre economico*, 15(31), pp. 173-186.

- Santos, A. C., 2010. *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sarries, L. & Casares, E., 2008. *Buenas prácticas de recursos humanos..* Madrid: Esic.
- Severino, G. & Silva, W., 2015. *Psicodrama. Psicodrama: cuerpo, espacio y tiempo*, Volumen X.
- Siliezar, M., 2012. *Técnicas de reclutamiento y selección del personal, Como hacer que su reclutamiento funcione..* s.l.:Lulu.com.
- Soriano, M., 2015. *Aplicación de metodologías de trabajo en la información juvenil..* Madrid: IC.
- Sudarsky, J. & Cleves, J., 2015. EL TAT. *Psicología*, XVIII(3), p. Bogotá.
- Tejada, A., 2003. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, Issue 12, pp. 115-133.
- Tobar, S., 2014. *Universidad Internacional SEK*. [En línea] Available at: <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1098/1/tesis%20stefany%20andrea%20tobar%20torres.pdf>
- Trujillo, S., 2017. Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. *Scientia Et Technica*, 7 06, 22(2), pp. 161-162.
- Urcola, J., 2010. *La revolución pendiente, las personas en el centro de las organizaciones..* Madrid: Esic.
- Val, I., 1997. *Organizar, acción y efecto*. Madrid: Esic Editorial.

- Vallejo, L., 2015. *Gestión del talento humano*. Riobamba(Chimborazo): Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Instituto de Investigaciones.
- Vargas, I., 2012. La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, III(1), pp. 119-139.
- Vegas, A. J. T. A., 2012. *Gestión del talento humano como competencia -GTCH-: Competencia Clave para el Éxito de la Gestión del Talento en las Organizaciones*. s.l.:Editorial Académica Española.
- Veintimilla , J. & Velasquez, P., 20017. Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Boletin Vrtual*, III(3), pp. 1-22.
- Veintimilla , J. & Velasquez, P., 2017. Modelo de reclutamiento y selección dep ersonal para el área comercial de instituciones financieras. *Boletín Virtual*, VI(3), pp. 171-193.
- Veintimilla , J. & Velasquez, P., 2017. Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Boletin Vrtual*, III(3).
- Velasquez, E. & Velasquez, A., 2017. Modelos de reclutamiento y seleccion del personal en el area comercial de las instituciones financieras. *Boletin Virtual*, 6 03, Volumen 1, p. 22.
- Ventimilla, E. & Velasquez, A., 2017. Modelos de reclutamiento y seleccion del personal en el area comercial de las instituciones financieras. *Boletin Virtual*, 6 03, Volumen 1, p. 22.
- Vera, J. M. A., 2019. *Cómo afrontar con éxito una entrevista: Un*

buen comunicador habla poco, escucha mucho, observa más y pregunta mejor. Madrid: ESIC Editorial.

Vergara, R., 2011. Buenas Prácticas en el uso de test de selección de personal en España, México, Argentina, Chile, Perú, Colombia, Uruguay, Centroamérica y el Caribe. *Vyaconsulting Group*, p. 38.

Vidal, S. & Fuerte, T., 2013. La dinamica de grupos para el trabajo cooperativo. *Revista de comunicación Vivat Academia*, Issue 123, pp. 3-8.

Vieira, C., 2014. Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, VII(14), pp. 23-33.

Viloria, J., Daza, A. & Pérez, K., 2016. Dinamicas e influencias de los grupos en las organizaciones. *Ánfora*, Junio, XXIII(40), pp. 169-194.

Werther, W. & Keith Davis, P., 2008. *Administracion de los recursos*. 6 ed. D.F: s.n.

Zapero, G., 2015. RRHH:Reclutamiento Mixto. *CEUPE*.

Anexos

Anexo A Requisitos del puesto

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO			
La Empresa de Construcción “SUR. S.R.L”. (GRUPO NRO. 10)			
DESCRIPCION DE FUNCIONES GR.TH.620.RG.02			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Unidad Orgánica:	OPERATIVA		
Denominación:	ADMINISTRATIVO		
Nombre del puesto:	ADMINISTRATIVO		
Dependencia Jerárquica Lineal:	JEFE DE OBRA		
Dependencia Jerárquica Funcional:	GERENTE GENERAL		
Puestos que supervisa:	OFICIAL DE DEPOSITO		
FORMACIÓN ACADÉMICA (SABER SABER)			
Formación Académica			
Bachiller	☐	Tecnólogo	☐
Tercer Nivel	☒	Cuarto Nivel	☐
CAPACITACION			
AREA ESPECIFICA	☐	AREA GENERAL	☒
AREA BASICA	☐		
CONOCIMIENTOS (SABER HACER)			
CONOCIMIENTO DEL MARCO LEGAL	☒	CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO	☒
CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO	☒		
DESTREZAS			
DIRIGIR PERSONAL	☒	DISTRIBUCCION DE TAREAS	☒
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	☒		
RESPONSABILIDADES (QUERER HACER)			
PUNTUALIDAD	☒	MANTENER EL ORDEN	☒
EMPOWEMENT	☒		
VALORES			
HUMILDAD	☒	HONESTIDAD	☒
RESPECTUOSO	☒	AMABLE	☒
SINCERO	☒		
HABILIDADES (PODER HACER)			
APLICACIÓN DE MARCO LEGAL	☒	APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO	☒
APLICACION DEL PLAN ESTRATEGICO	☒		
TRABAJO SEGÚN LA CULTURA ORGANIZACIONAL			
TRADICIONAL	☐	PROPICIA HA CAMBIOS	☐
ABIERTO A CAMBIOS	☒		
INTERRELACIONES LABORAL (SABER ESTAR)			
COMUNICACIÓN OPORTUNA ASERTIVA	☒	EMPATIA	☒
ADAPTACIÓN AL MEDIO	☒		
EVALUACION GRUPAL			
180°	☐	360°	☒
LIDERAZGO (HACER - HACER)			
CAPACIDAD DE DELEGAR	☒	MENTORING	☒
CAPACIDAD ORGANIZATIVA	☒		
ENSEÑANZA			
PREFERENCIA POR APRENDER	☐	PREFERENCIA POR ENSEÑAR	☐
PREFERENCIA POR APRENDER Y ENSEÑAR	☒		
Firma Servidor		Fecha:	
Firma		Firma	
Nombre Jefe inmediato: _____		Nombre Responsable RH: _____	

Anexo B Modelo de convocatoria

Jefe Departamental Sistemas



Funciones

- Planificar y dirigir actividades del departamento
- Organiza al personal del departamento
- Analizar recursos y sistemas tecnológicos
- Controlar el desenvolvimiento de las actividades

Requisitos

Ingeniero en Sistemas/telecomunicaciones

1- 3 años de experiencia en el área o afines.

23 – 45 años

Competencias

- Manejo de personal
- Manejo y diseño base de datos en Msql
- Trabajo en equipo

Contactos

La empresa está ubicada en las calles Amazonas y Napo (5k vía a la costa), la recepción de las hojas de vida se realizará en la oficina de la empresa. Fecha límite de recepción de documentos 22 de agosto del 2021.
10 de agosto del 2020. Correo: vertemargh@gmail.com

Psc. Juan Valdez

Jefe del Departamento de Talento Humano

Anexo C Modelo de entrevista

Encabezado (nombre de la empresa, logo)

Encabezado (nombre de la empresa, logo)

Entrevistado: _____
Responsable del proceso empresa/ negocio: _____
Fecha: _____ Hora: _____
Cargo: _____ Formación académica: _____
Titulo obtenido: _____

Estimado/a
Entrevista_____

Instructivo

Nota.....

Desarrollo

Pregunta 1

Pregunta 2

Pregunta 4

Pregunta 3

Observaciones y análisis

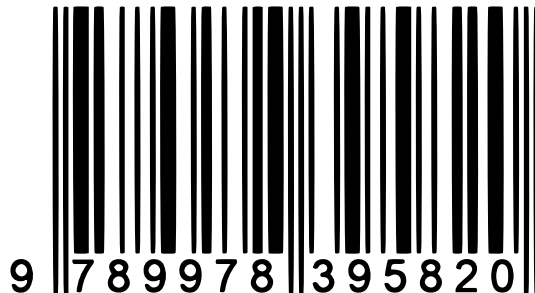
Decisión parcial



AUTORES

Mario Navarrete Fonseca
Gloria Pazmiño Cano
Fabián Martínez Ortiz

ISBN 978 9978 395 82 0



9 789978 395820