

Talento Humano: Reclutamiento y Selección de Personal Digital y Virtual por Competencias:

Teorías y Casos

Dr. Luis Fernando Valeriano Ortíz

Copyright © 2021

VALERIANO ORTIZ LUIS FERNANDO

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-9942-7078-4-0

Talento Humano: Reclutamiento y Selección de Personal Digital y Virtual por Competencias, Teorías y Casos.

Autor

Dr. Luis Fernando Valeriano Ortiz

Primera edición: Marzo 2023

Ediciones

ISBN: 978-9942-7078-4-0

Este texto ha sido sometido
a evaluación de pares externos
con base en la normativa de la editorial.

Editor general: PhD. Antonio Poveda G.
Editorial CILADI

La presente obra fue revisada por pares académicos ciegos conforme al proceso editorial de la Editorial CILADI.



DEDICATORIA

En la madurez de mi desarrollo profesional y experiencia laboral, culminando etapas de mi vida en la docencia universitaria a lo largo de más de cuatro décadas formando profesionales de pre y postgrado en Universidades privadas y públicas del país y habiendo desempeñado cargos del nivel ejecutivo en la actividad privada y en la función pública, he elaborado esta nueva producción intelectual como un modesto aporte para las futuras generaciones de profesionales de la Ciencia Empresariales, pensando en mis nietas María Paz, Dánae, María Ebril y mi nieto Gabriel.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi reconocimiento a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a la Universidad Ricardo Palma y a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho donde presto y preste mis servicios profesionales como Autoridad y Docente Universitario.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	4
ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	4
1. Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo Relacionadas con el Desarrollo del Talento Humano	4
1.1 Administración Científica: Frederick Winslow Taylor, 1903	4
1.2 Teoría Clásica de la Administración: Henri Fayol. 1,916	5
1.3 Administración Humanística: George Elton Mayo 1880- 1,949.....	7
1.4 Administración Burocrática: Max Weber. 1940-1947.....	8
1.5 Administración del Comportamiento, Conductista o Behaviorista. Abraham Maslow. 1957-1963	9
1.6 Administración Estructuralista. James D. Thompson. 1,950.....	11
1.7 Escuela de Contingencia 1960.....	12
1.8 Enfoque de la Ética y Responsabilidad Social (RSE) 1961	13
1.9 Escuela Matemática (Perspectiva Cuantitativa) 2009.....	14
2. Principales Teorías y Enfoques Administrativos Relacionados con el Talento Humano	15
2.1 Teoría de Sistemas (TGS): Biólogo Alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicado entre 1950 y 1968.....	15
2.2 Administración de la Calidad Total (TQM siglas en ingles)	17
2.3 Administración para la Excelencia 1991	18
2.4 Administración de la Reinención (Reingeneria) 1993	19
2.5 Management de la Administración, Periodo 2005.....	20
2.6 Teoría de Sistema de Información Gerencial (SIG) 2016	21
2.7 La Digitalización del Sistema de Personal	23
CAPITULO II.....	27
PROCESOS TECNICOS MODERNOS DE TALENTO HUMANO DIGITAL Y VIRTUAL APLICADOS EN EL AMBITO EMPRESARIAL	27
1. Globalización del Talento Humano	28
1.1 Concepto de Gestión del Talento Humano	29
1.2 Tarea del Gestor del Talento Humano Internacional	30
1.3 Políticas de Contratación de Personal en Negocios Globales	30

1.4	Expatriado (Ex Significa fuera del país).....	30
1.5	Demanda del Mercado Laboral Nacional e Internacional	31
1.6	Estabilidad Laboral y La Empleabilidad.....	31
2.	Procesos Técnicos Digitales y Virtuales del Talento Humano	32
2.1	Plan Estratégico de La Empresa Digital y Virtual Aplicando las siguientes Herramientas Técnicas: Matrices o El Cuadro de Mando Integral (BSC).....	32
2.2	Plan Operativo Digital y Virtual de la Gerencia de Talento Humano o de Personal o de Recursos Humanos.	36
2.3	Organización y Funciones de la Gerencia de Personal	38
2.4	Políticas de Personal.....	39
2.5	Perfil del Puesto o Posición y Competencias Laborales.....	41
2.6	Compensaciones y Estructura Remunerativa.	42
2.7	Reclutamiento de Personal Virtual (E Recruiting)	45
2.8	Selección de Personal Virtual.....	46
2.9	Modalidades de Contratos del Personal Digital.	48
2.10	Modalidades de Convenio Laboral Digital.....	48
2.11	Inducción o Pasantía.....	49
2.12	Plan de Carrera o Retención del Colaborador	50
2.13	Sistema de Evaluación Digital y Virtual del Rendimiento Individual del Personal o de Desempeño Personal.	51
2.14	Desarrollo de Personal (Presencial o Virtual).....	53
2.15	Sistema de Información y Registro de Personal en Forma Digital	54
2.16	Compensaciones o Remuneraciones y Beneficios Sociales Procesados Digitalmente.....	56
2.17	Programas de Bienestar Social Laboral Digital.....	57
2.18	Relaciones Laborales y las Negociaciones Colectivas.....	58
2.19	Auditoria De Personal.	60
2.20	Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo	61
2.21	Indicadores Positivos de la Gestión de Personal	63
2.22	Fiscalización Laboral.....	63
	CAPITULO III.....	65
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DIGITAL Y VIRTUAL	65
1.	Marketing Personal o Marca Personal.....	67
2.	Reclutamiento de Personal Digital y Virtual.....	69
2.1	Perfil del Puesto de Trabajo.....	69

2.2	Presupuesto de Personal	70
2.3	Definiciones de Reclutamiento de Personal	71
2.4	Fuentes del Reclutamiento de Personal Digital y Virtual	72
2.4.1	Fuentes Internas	72
2.4.2	Fuentes Externas	73
2.5	Métodos y estrategias de búsqueda de las fuentes externas o canales frecuentes de reclutamiento de personal.....	74
2.6	Etapas para el reclutamiento de personal.....	77
2.7	Reclutamiento de personal digital y virtual (internet)	77
3.	Selección de Personal Digital y Virtual (e-Recruiting)	78
3.1	Conceptos de Selección de Personal.....	78
3.2	Concepto de Selección de Personal.....	80
3.3	Etapas del Proceso de Selección de Personal Digital y Virtual	81
CAPITULO IV		89
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORAL DIGITAL		89
1.	Competencias Laborales	89
1.1	Concepto	89
1.2	Clases de Competencias Laborales	89
1.2.1	Competencias duras o técnicas: conocimientos, ejemplos.	89
1.2.2	Competencias blandas: ejemplos.....	90
1.3	Clasificación de las competencias laborales.....	91
1.3.1	Otra clasificación de las Competencias Laborales:	91
1.4	Competencias Laborales en la Selección de Personal	91
1.5	Inteligencia Emocional.....	92
2.	Cultura y Competencias Digitales	92
2.1	Cultura Digital.....	92
2.2	La Unión Europea y las Competencias Digitales (2013):.....	93
3.	Concepto de Competencia Digital.....	94
3.1	Políticas digitales en la administración de personal son:.....	94
3.2	Competencias digitales de los colaboradores	94
4.	Herramientas Digitales del Reclutamiento y Selección de Personal Digital y Virtual	95
4.1	Reclutamiento de personal (e-recruitment 4.0)	96
4.2	Selección de personal (e-selecting 4.0)	96

5. Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y las Competencias Digitales	97
6. Transformación Digital – Aplicaciones Digitales en el Proceso Administrativo - Mapa de las Áreas Estratégicas Digitales en la Empresa.....	99
CAPITULO V	104
MODELOS DE FORMATOS DIGITALES UTILIZADOS EN LINEA EN LOS PROCESOS TECNICOS DE PERSONAL - CASOS PRACTICOS	104
1. Hoja de Vida y Curriculum Vitae Documentado	104
A. Modelo Hoja de vida digital del postulante	104
B. Modelo Curriculum Vitae Documentado Digital	105
2. Solicitud de Empleo u Oferta de Empleo	107
3. Hoja de Requerimiento de Personal	110
4. Especificaciones Técnicas del Puesto	110
5. Acta de Instalación	112
6. Tabla de Calificación del Proceso de Selección de Personal Virtual	113
6.1 Caso “A”	113
6.2 Caso “B”	117
6.3 Caso “C”	119
6.4 Caso “D”	120
6.5 Caso “E”	121
7. Modelo de Acta Final del Proceso de Reclutamiento y Selección Personal	121
8. Cuadro de Méritos y Declaración de Ganadores.....	122
9. Contrato de Trabajo Laboral Digital.....	123
10. Sistema de Evaluación de Puestos o Valoración de Puestos.	126
11. Sistema de Evaluación de Personal o de Rendimiento Individual del Colaborador	130
12. Gestión de Compensaciones.....	132
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	133
LIBROS	133
INVESTIGACIONES	134
REVISTAS	135

INTRODUCCION

Las Empresas globalizadas y nacionales que se desarrollan en un mundo de turbulencia, en economías de incertidumbre, para algunos investigadores señalan con el fin de la globalización, situación que se agrava como consecuencia de la pandemia COVID-19, que han generado inestabilidad política, crisis económica, conflictos sociales, cierre de empresas, pérdida de puestos de trabajo, entre otros aspectos restrictivos y conflictos bélicos entre países, que podría desencadenar la tercera guerra mundial con consecuencias irreversibles para el mundo, se requiere apelar a la reflexión y a la espiritualidad de los gobernantes para asegurar gobiernos estables en los países y lograr una recuperación económica-social sostenible, inclusiva y resiliente mediante la reactivación de sus economías, crecimiento de la población económicamente activa, desarrollo de sus sistemas de producción y comercialización de sus bienes y servicios con productos de calidad y la mayor inversión en la educación y salud, apostando por la cero tolerancia a la inseguridad ciudadana, que posibiliten el crecimiento de la gran, mediana, pequeña y micro empresa mediante la construcción de plataformas tecnológicas digitales y virtuales para optimizar la gestión empresarial.

En ese orden de ideas, las tendencias proteccionistas y de competencia con mercados abiertos precisan que las empresas requieren reinventarse apostando por la digitalización y virtualización de sus procesos técnicos de producción u operaciones, marketing, contabilidad y finanzas, logística interna y externa y sus cadenas de distribución y fundamentalmente contar el talento humano que tenga las competencias laborales para cumplir los perfiles de los puestos de trabajo, que ofertan las empresas y cumplir con eficiencia, eficacia y efectividad las funciones que le sean asignadas.

Para tal efecto, se requiere reclutar, seleccionar y contratar personal para sus diferentes posiciones de trabajo, dotados de los conocimientos modernos de la ciencia, tecnología y humanidades, que las sociedades del conocimiento así lo demandan y de las habilidades blandas, como la inteligencia emocional, administración de los conflictos, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, uso de la plataformas tecnológicas de la comunicación etc. requeridas para asegurar el desarrollo efectivo y eficaz en el cumplimiento de las tareas asignadas a los colaboradores.

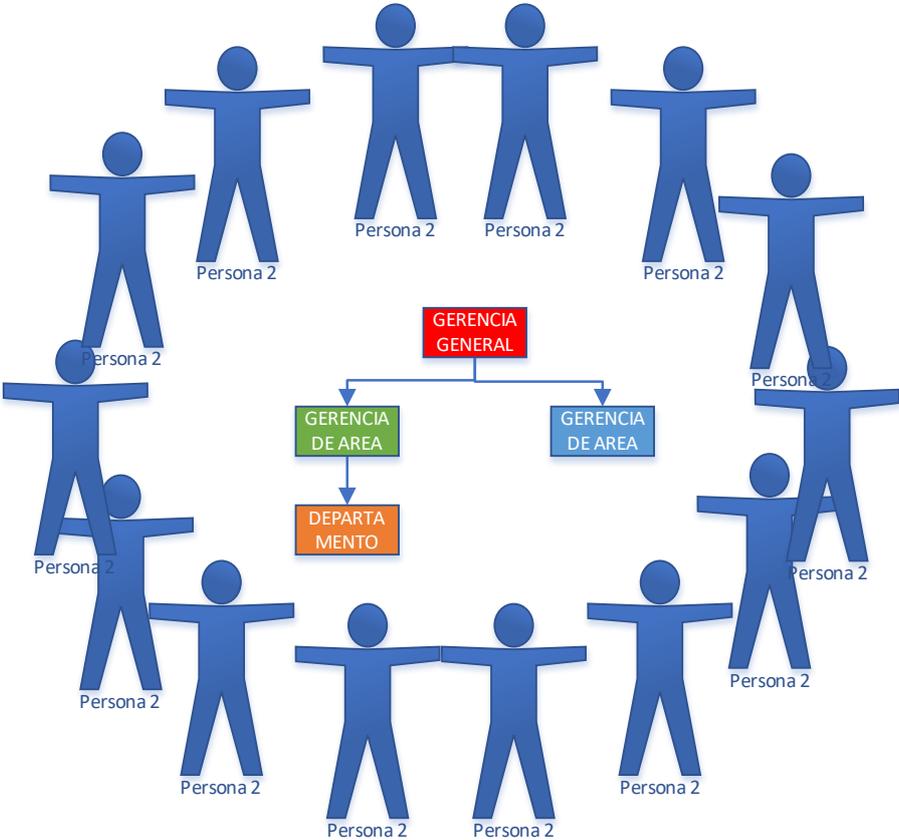
La pandemia que vivemos es letal en el campo de la salud física y mental de las personas en todos los países, sin embargo, nos ha permitido utilizar herramientas digitales como el trabajo remoto y la educación virtual con resultados satisfactorios utilizando las redes sociales para garantizar el desarrollo de las empresas y la educación en los países. Un claro ejemplo es el caso de las empresas que aplican el reclutamiento, selección y contratación del personal por competencias en forma digital y virtual a través del desarrollo de sus procesos técnicos, minimizando costos y maximizando resultados.

Finalmente:

El título del libro **Talento Humano** responde a que en esta era de la gestión del conocimiento es el intangible más importante para el desarrollo empresarial, el tema de **reclutamiento y selección de personal** escogido es el proceso de atraer el potencial humano que responda al perfil de la posición mediante la meritocracia aplicando **dispositivos digitales** que almacenan información mediante sistemas informáticos y lo **virtual** a través del internet que permite la conectividad en línea de las personas. Las empresas más importantes a nivel mundial que aplican plataformas digitales vía programas online son: Apple, Amazon, Google, Microsoft y Alibaba.

EL AUTOR

CAPITULO I
ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

1. Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo Relacionadas con el Desarrollo del Talento Humano

Es importante resaltar, que los orígenes primigenios de la administración están relacionados con las culturas de todas las civilizaciones del mundo, desde que el hombre aparece sobre la faz de la tierra en consecuencia el talento humano siempre estuvo presente a lo largo de la historia de la humanidad.

La Administración como ciencia, técnica y arte tiene sus orígenes afines del siglo XIX como consecuencia de la Revolución Industrial y se desarrolla a través de sus escuelas, enfoques y teorías del pensamiento administrativo, que va en paralelo con la evolución de la ciencia, tecnología y humanidades en el mundo, en cada una de ellas se identifican sus precursores y sus aportes.

Es en esa línea de la evolución del pensamiento administrativo, que van surgiendo teorías y procesos técnicos en cada uno de sus elementos: planeamiento, organización, dirección, integración (personal) y control, destacándose el sistema de la administración de personal como consecuencia del fortalecimiento del concepto de la humanización de la gestión empresarial, que es el intangible más importante de toda organización.

A continuación, se identifican las principales escuelas, enfoques y teorías relacionadas con el avance, transformación y cambios de la administración de personal en el tiempo.

1.1 Administración Científica: Frederick Winslow Taylor, 1903

A fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX, como consecuencia de los cambios de la Revolución Industrial en el mundo surge la Administración Científica. Impulsando la selección científica y el entrenamiento del personal.

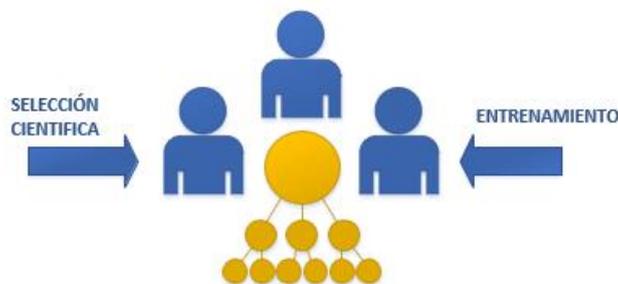


Fig 1. Administración científica

Precusores: H. Gantt, F. Gilbreth y H. Ford

Sus principales aportes son:

- Análisis del trabajo y estudios de tiempos y movimientos
- Estudios de la fatiga humana
- División del trabajo y especialización del obrero
- Diseño de cargos y tareas
- **Selección científica y entrenamiento (personal)**
- Incentivos salariales y premios por producción
- Concepto del hombre económico
- Condiciones de trabajo
- Estandarización
- Supervisión Funcional

En la Escuela de la Administración Científica cobra importancia la selección científica y el entrenamiento de personal ósea la capacitación en busca de lograr la mayor productividad en las empresas de esa época, si lo retraemos al siglo XXI todas las empresas reclutan y seleccionan a sus colaboradores para lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión empresarial y les implementan programas intensivos de capacitación de acuerdo al avance de la ciencia, tecnología y humanidades.

1.2 Teoría Clásica de la Administración: Henri Fayol. 1,916

Precusores: L. Urwick, L Gulick, J. Mooney

H. Fayol fue el que desarrollo la Teoría Clásica de Administración, sus aportes fueron a las funciones de la empresa, a los elementos del proceso de la administración y a los principios de la administración, que se describirán a continuación, los mismos que orientan a una correcta administración de personal en el ámbito empresarial.

Sus principales aportes son:

- **“FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA SON:**
Financiera, Seguridad, Administrativas (Personal), Contable, Técnica y Comercial.

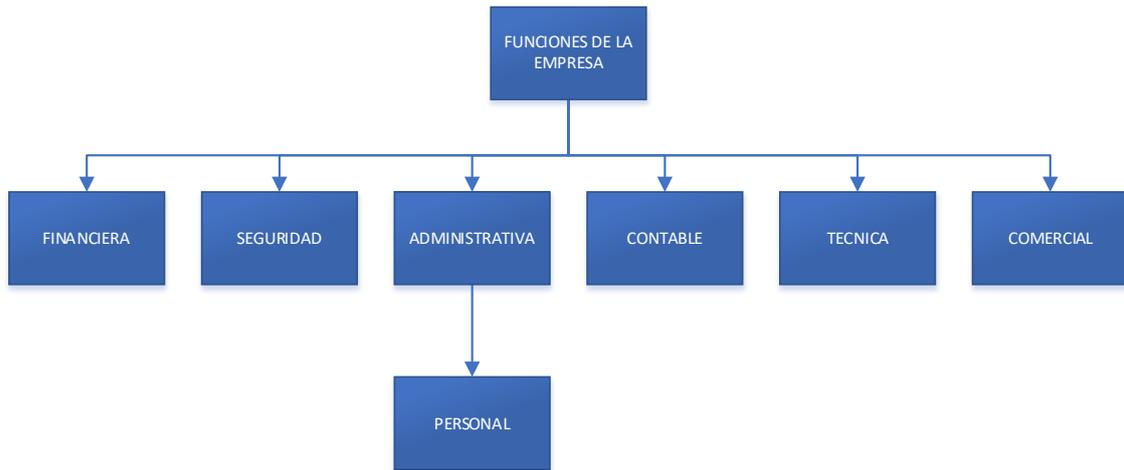


Fig 2. Funciones de la empresa

- ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SON:

- . Planeamiento, consiste en estudiar el pasado, tener en cuenta el presente y se proyecta al futuro, en la actualidad se aplica el plan estratégico, táctico y operacional.
- . Organización, consiste en proponer una estructura orgánica con funciones, cargos y procedimientos, en la actualidad se aplica las organizaciones horizontales.
- . Dirección consiste en la toma de decisiones y sus herramientas como el árbol de decisiones, en la actualidad se aplica el sistema de información gerencial.
- . Coordinación orientada al proceso de las comunicaciones, **hoy se denomina Integración: personal** y
- . Control consiste en aplicar las auditorías a la gestión empresarial, hoy se aplica el control previo, concurrente o simultaneo y posterior.

- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SON:

- División de trabajo: Es la especialidad para aumentar la eficiencia del trabajador.
- Autoridad y Responsabilidad: Es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia
- Disciplina: Respetar las reglas que rigen a la organización.
- Unidad de Mando: Cada trabajador debe recibir órdenes sólo de un superior.
- Unidad de Dirección: Cada equipo de trabajo con el mismo objetivo debe tener un jefe y un mismo plan

- Subordinación del interés particular al interés general: Los intereses de los empleados no tienen más peso que los de la empresa.
- Remuneración del personal: El pago deben ser justos y permitir la satisfacción del empleado y empleador.
- Centralización: Concentración de autoridad en la alta dirección.
- Jerarquía: Línea de autoridad que abarque desde la alta dirección hasta el nivel operativo.
- Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Equidad: Justicia para lograr la lealtad.
- Estabilidad en el puesto: La rotación de personal socava el buen funcionamiento de la organización.
- Iniciativa: Promover la participación del personal.
- **La unión de personal:** La armonía es base para el desarrollo de la empresa”.

La Escuela Clásica de la Administración centro su atención en los elementos, funciones y principios de la administración, lo que significó un gran avance en la gestión empresarial de esa época, en el siglo XXI muchos de sus aportes tienen vigencia modernizados con procesos técnicos de última generación, como por ejemplo para desarrollar el planeamiento se aplica el Balanced Scorecard. En ese mismo sentido busca la unión de personal para fortalecer el éxito empresarial mediante el clima laboral y las relaciones laborales.

1.3 Administración Humanística: George Elton Mayo 1880- 1,949

Precursores: Sheldon, Follet, Mary Parker (Comportamiento individual, grupal y organizacional. Chester Bernard Cooperación humana)

Es también conocida como la Escuela de las Relaciones Humanas, es una respuesta a la Administración Clásica que es mecanicista.

Principios de la Administración Humanística (ejm. experiencia de Hawthorne)



Fig 3. La administración humanística

Sus principales aportes son:

- El nivel de producción es resultante de la integración social
- **El comportamiento social de los trabajadores**
- La recompensa y sanciones sociales
- Los grupos informales
- **Relaciones Humanas (personal)**
- La importancia del contenido del cargo
- El énfasis en los aspectos emocionales

Esta teoría se fundamenta en fortalecer las relaciones humanas en la gestión empresarial, sus aportes están directamente relacionados con el rol de hombre en cada uno de los elementos, principios y procesos de la gestión empresarial.

1.4 Administración Burocrática: Max Weber. 1940-1947.

Precursores: Robert Merton, Alvin Gouldner y otros.

Esta Escuela es una respuesta y es opuesta a la escuela clásica y a la escuela de las relaciones humanas por su subjetividad.

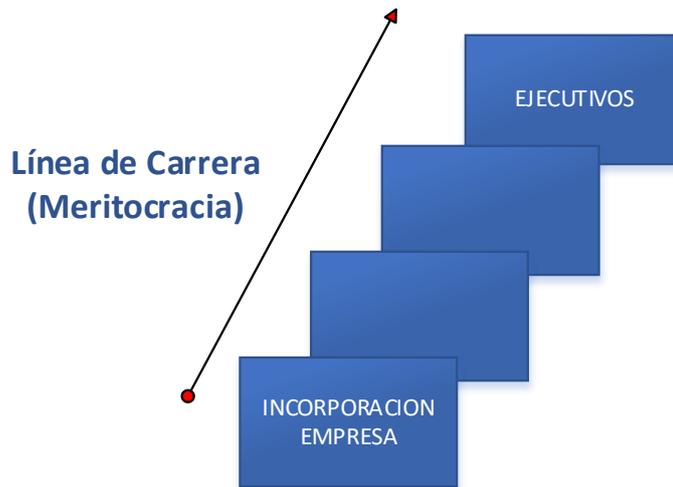


Fig 4. Meritocracia

Sus principales aportes son:

- Carácter legal de las normas
- Carácter formal de las comunicaciones
- Carácter racional y división del trabajo
- Impersonalidad de las relaciones
- Jerarquía de autoridad
- Procedimientos estandarizados
- **Meritocracia (personal)**
- Especialización en Administración
- Profesionalización de los participantes
- Previsión del funcionamiento.

La Escuela de la Administración Burocrática destaca a la meritocracia como un proceso de lograr que el personal mayor calificado para el puesto de trabajo logre ocuparlo por sus propias competencias laborales, en el Siglo XXI se nos dice que tan competente eres para ocupar un puesto o posición de trabajo con referencia a los aspectos cognitivos y de habilidades blandas requeridas.

1.5 Administración del Comportamiento, Conductista o Behaviorista. Abraham Maslow. 1957-1963

Precursores: John Watson, Douglas Mc Gregor, Frederick Herzberg, Skinner (aprendizaje).

Sus principales aportes son:

- **La motivación humana (personal)**

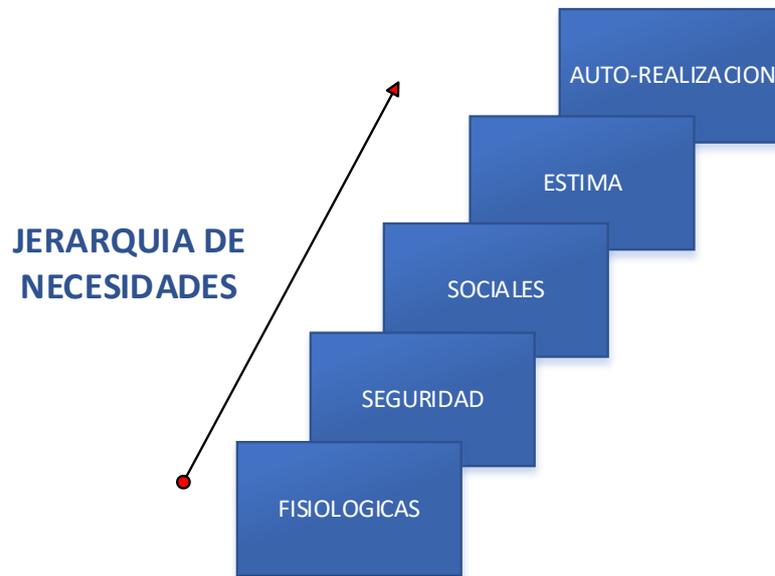


Fig 5. Jerarquía de las necesidades

Las motivaciones pueden ser intrínsecas, cuando provienen del interior de las personas como la satisfacción y las motivaciones extrínsecas que provienen del exterior como las recompensas.

- Estilos de **Administración de Personal** de Douglas Mc Gregor

Plantea la Teoría X y la Teoría Z.

Teoría X	Teoría Y
Las personas son perezosas e indolentes	Las personas les gusta hacer algo
Las personas evitan el trabajo	El trabajo es una actividad natural
Las personas evitan la responsabilidad	Las personas aceptan la responsabilidad
Las personas son ingenuas y sin iniciativa.	Se auto motivan y se auto dirigen, son creativas.

- Sistemas de Administración de Rensis Likets:

Sistemas de Adm.	{	<ul style="list-style-type: none">• Sistema autoritario coercitivo• Sistema autoritario benevolente• Sistema participativo• Sistema consultivo
------------------	---	---

Rensis Likets también plantea la escala de likets que se aplica a las técnicas de investigación social como las encuestas y cuestionarios como parte del procesamiento estadístico en los proyectos de investigación.

La Escuela del Comportamiento tiene vinculación con la psicología del ser humano, se centra en la motivación que tiene el trabajador para lograr sus objetivos y metas en el campo personal y laboral.

En el Siglo XXI que es considerada la era de la globalización de los mercados, las empresas se internacionalizan y se apuesta por los expatriados en el ámbito del talento humano, pero paralelamente a este avance mundial, surgen problemas en las personas como la ansiedad, depresión, bipolaridad, desmotivación, inseguridad, etc. en los colaboradores deteriorándose la salud mental, situación que requiere su atención profesional.

1.6 Administración Estructuralista. James D. Thompson. 1,950

Precursores: James D. Thompson, Amitai Etzioni, Peter Blau, Víctor A. Thompson, Burton Clarke, y Jean Viet.

Esta escuela estudia a las organizaciones formales e informales.

Sus principales aportes son:

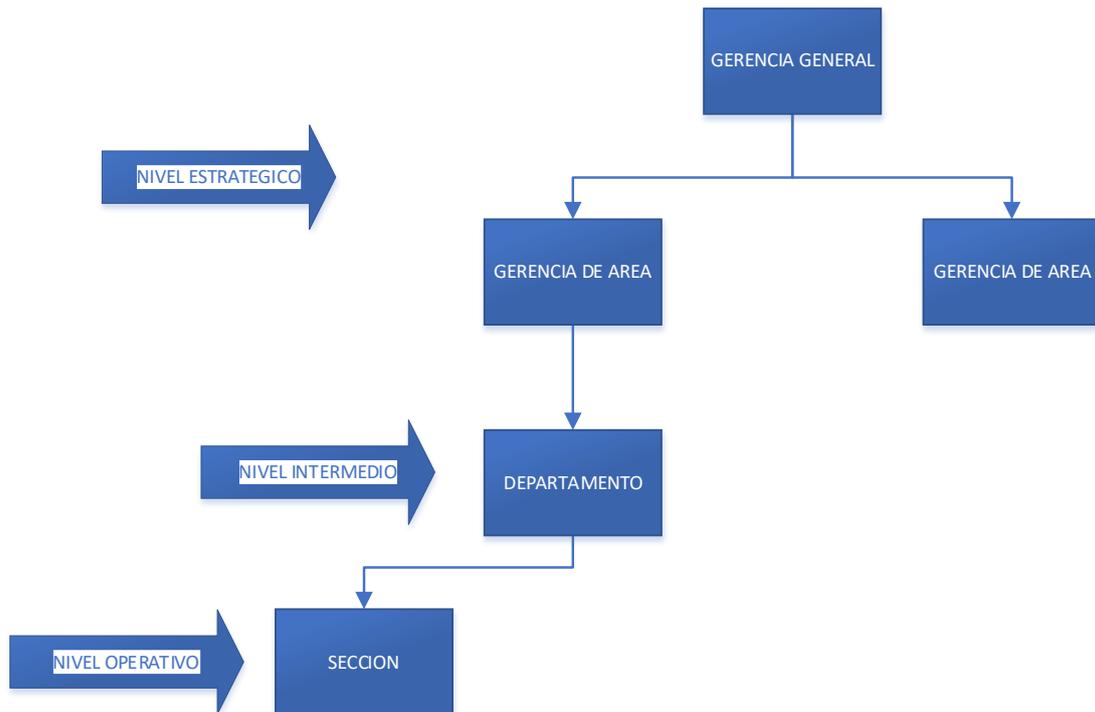


Fig 6. Organizaciones formales

- Comprende la organización formal e informal
- **Comprende las recompensas salariales (personal)**
- Abarca diferentes enfoques de organizaciones
- Abarca diferentes niveles de la organización
- Abarca diferentes tipos de organizaciones
- Abarca el análisis intra organizacional e interorganizacional

La Escuela de la Administración Estructuralista apuesta por las recompensas salariales, en el Siglo XXI esta se aplica mediante los sistemas de evaluación de puestos o valoración de puestos y la evaluación del rendimiento individual del colaborador o por productividad a través de sus diversos métodos.

1.7 Escuela de Contingencia 1960

El psicólogo austríaco Fred Fiedler desarrolló la teoría de la Escuela de Contingencias en la década de 1960

Sus principales aportes son:

- **El liderazgo del talento humano (personal)**
- Estudia el entorno de la empresa.
- Apuesta por las organizaciones flexibles.
- Analiza los factores generales y específicos del entorno.

- Articula el ambiente interno y externo de la empresa.

La Escuela de Contingencias que desarrolla el liderazgo del talento humano en la gestión empresarial, cobra mayor relevancia en el Siglo XXI caracterizado por su turbulencia y cambios por el desarrollo de la ciencia y tecnología en el mundo global en la que el potencial humano se constituye en el intangible más importante en las organizaciones para dar solución a los problemas empresariales en función a las contingencias que se presentan provenientes del entorno e intorno empresarial.

EL LIDERAZGO



1.8 Enfoque de la Ética y Responsabilidad Social (RSE) 1961

Su creador es Howard R. Bowen y Peter Benenson en 1961

Sus principales aportes son:

- **Ética en el trabajo.**
- Velar por el comportamiento gerencial.
- Velar por el bienestar social y económico de los trabajadores

El enfoque de la ética en el Siglo XXI está asociada a la moral y a los patrones de conducta que deben observar las empresas y los diversos niveles de la organización en las que están comprendidos los colaboradores en el desarrollo de sus actividades de producción, servicios o comerciales.

El enfoque de responsabilidad social en el Siglo XXI se orienta a la humanización como una forma de gestión empresarial, que se refleje en un compromiso que genera dialogo

entre las partes y que se puede extender al ámbito familiar de los colaboradores. Además, se desarrolla el liderazgo personal con responsabilidad social.

LA ETICA Y LOS PATRONES DE CONDUCTA



1.9 Escuela Matemática (Perspectiva Cuantitativa) 2009.

Su creador es George Cantor, Herbert A. Simón, sus teorías se orientan a la toma de decisiones por los niveles empresariales.

Exponentes de la Escuela Matemática: Chester I. Barnard, Herbert Simón, James E. March.

Sus principales aportes son:

- Investigación Operaciones
- Procesos decisorios en el ámbito empresarial
- Utiliza modelos matemáticos para la toma de decisiones por los gerentes **(personal)**.
- Aplica tecnología de última generación.
- Se desarrolla sobre criterios objetivos como la investigación de operaciones
- Contribuye a resolver problemas empresariales.

La Escuela Matemática o cuántica en el Siglo XXI se desarrolla mediante diversos modelos matemáticos como la investigación de operaciones y sus procesos técnicos

como el árbol de decisiones, pert- cpm, etc. valiosos aportes para la toma de decisiones en la gestión empresarial y en el uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financiero y tecnológicos. **PERT-CPM**

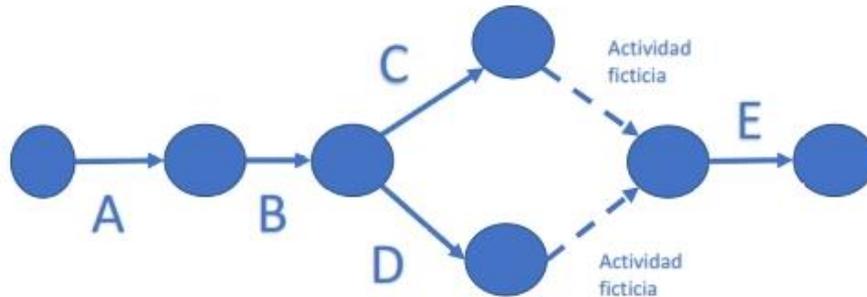


Fig 7. PERT - CPM

2. Principales Teorías y Enfoques Administrativos Relacionados con el Talento Humano

Se desarrollan las principales teorías y enfoques administrativos modernos relacionados con la evolución del Talento Humano en las organizaciones empresariales:

2.1 Teoría de Sistemas (TGS): Biólogo Alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicado entre 1950 y 1968.

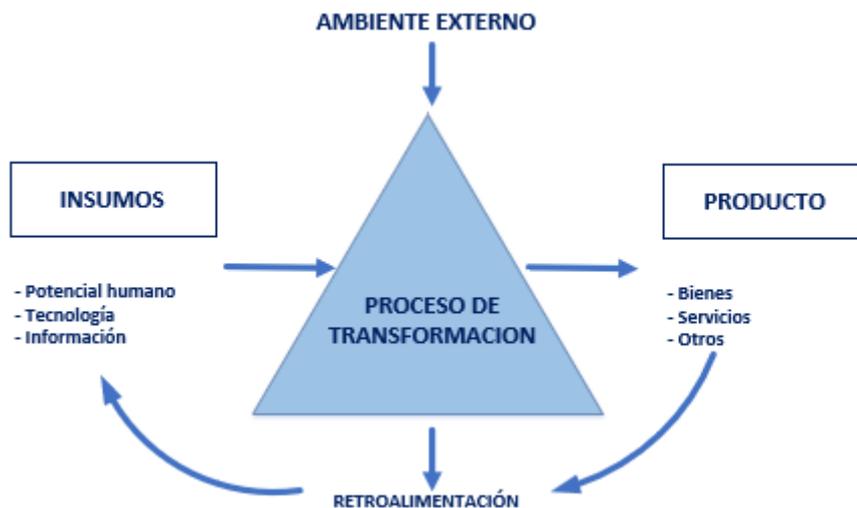


Fig 8. Teoría de sistemas

Precursores: Ludwig Von Bertalanffy (T.G.S). Máximo exponente en la Ciencia Administrativa es Fremont Kast y Rosenzweig, James E; **Administración** en las organizaciones: enfoque de sistemas

Sus aportes son:

- **Organización como sistema abierto (personal)**
- Comportamiento probabilístico y no determinístico
- Las organizaciones como parte de una entidad mayor conformada por parte menores
- Interdependencia de las partes
- Estado de equilibrio: programación y unidireccionalidad
- Frontera o límite
- Homeostasis, proceso de desintegración y de reconstrucción dentro de un ambiente.

Campo de estudios de los sistemas:

- Entradas (Input): información, energía y materiales
- Salidas (Output): bienes y servicios
- Procesos: caja negra
- Retroalimentación: Feedback
- Concepto de Sistemas: es un conjunto de elementos que se estructuran entre sí para alcanzar un fin determinado.

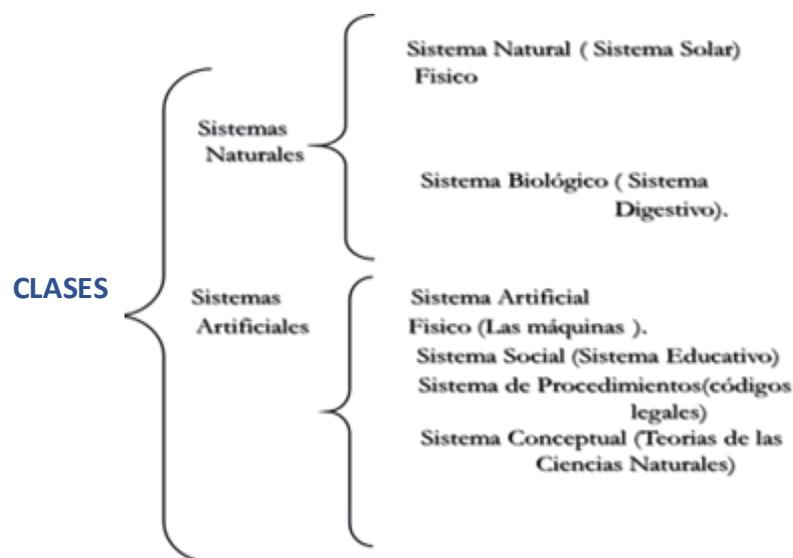


Fig 9. Clases de sistemas

La Teoría de Sistema que nace en la Biología, tuvo excelentes resultados en su aplicación en la gestión empresarial del Siglo XXI como lo explica Fremont Kast en su libro Administración en las Organizaciones un enfoque de sistema (1979), por que toma en cuenta los sistemas abiertos, los factores endógenos y exógenos, así como da origen

posteriormente al sistema de información gerencial mediante el uso de plataformas tecnológicas y aplicación de sistemas informáticos.

2.2 Administración de la Calidad Total (TQM siglas en ingles)

Sus representantes son: E. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip B. Crosby y Kaoru Ishikawa. Década 1950-1960)

APORTES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL: E. DEMING. 1950

- Propósito a la calidad del producto o servicios y no de las utilidades
- Cero defectos
- La calidad no depende de la inspección
- No escoger proveedores en función de los precios
- Mejora continua.
- **Capacitar es sinónimo de inversión (personal)**
- Liderazgo institucional
- Tener seguridad en sí mismo
- Organización interconectada
- Eliminar lemas vacíos
- Eliminar cuotas numéricas
- Eliminar lo que hace sentir mal al trabajador
- **Capacitación constante (personal)**
- Tomar medidas para lograr la transformación

La Administración de la Calidad Total que se desarrolla en las empresas del Japón en el periodo post guerra 1945, su filosofía se orienta a que el esfuerzo empresarial es satisfacer al cliente o que el cliente tiene la razón, sus aportes son: cero defectos, justo a tiempo, los círculos de calidad, mejora continua (kaizen) y otros, dio lugar a que el cliente interno priorice su accionar laboral al desarrollo de productos o servicios de calidad para satisfacer al cliente externo, que es la razón de ser de toda empresa.

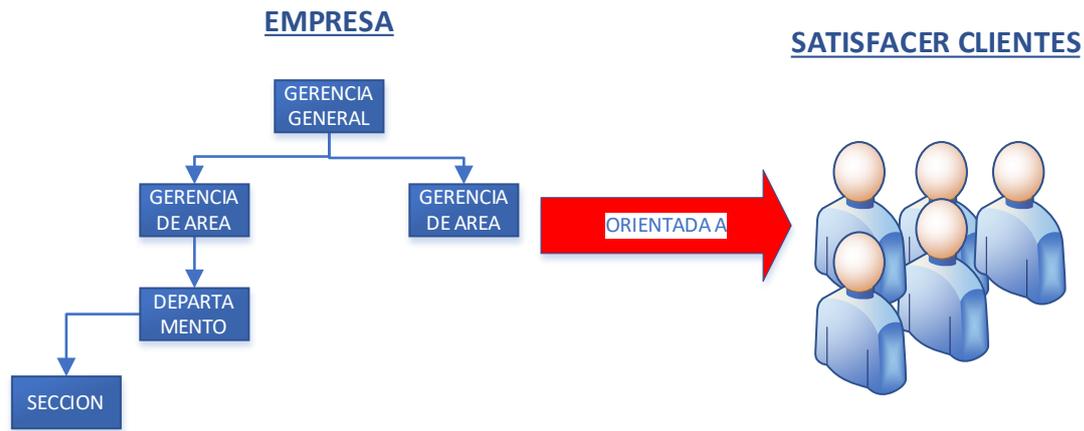


Fig 10. Calidad Total

2.3 Administración para la Excelencia 1991

EFQM es el **creador** y el gestor del premio a la **Excelencia** EEA (EFQM Excellence Award) que reconoce la **Excelencia** en **Gestión** en las organizaciones, 1991.

PRINCIPALES APORTES PARA OBTENER LA ADMINISTRACION DE EXCELENCIA

- **Pro actividad de los colaboradores**
- Compromiso con el cliente
- Espíritu empresarial
- **Productividad del personal**
- Valores compartidos
- Diversificación de actividades
- Estructura horizontal

La Administración para la Excelencia se sustenta sobre prácticas sobresalientes en la gestión empresarial tomando en cuenta la calidad total y su mejora continua, permanente innovación y desarrollo, fortalecer alianzas estratégicas con otras empresas, estandarización de sus procesos de producción y otros, todos orientados a obtener resultados eficientes, eficaces y efectivos para satisfacer a los grupos de interés (stakeholders): inversores, colaboradores, proveedores, clientes y la sociedad en general.

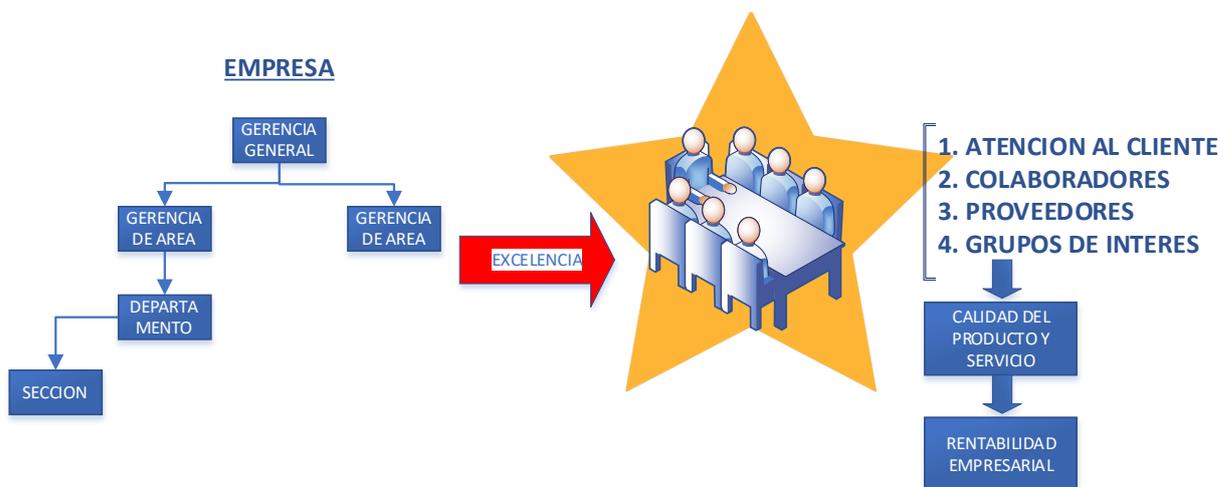


Fig 11. La administración para la excelencia

2.4 Administración de la Reinención (Reingeniería) 1993

Sus representantes son: Michael Hammer y James Champy. LAS 3 C'S: Cliente, Competencia y Cambio. Periodo 1993.

Es el rediseño radical de los procesos para mejorar el rendimiento organizacional

APORTES DE LA REINGENIERÍA:

- Reingeniería de los negocios: análisis de la misión y visión de la Empresa, análisis de programas de inversiones y rendimiento, diseño del nuevo programa de inversión, rediseña la estrategia
- Reingeniería de los procesos: se orienta y aplica a las áreas estratégicas de la Empresa. (personal, logística, producción u operaciones, marketing y ventas, contabilidad y finanzas).

La Reingeniería es una respuesta y solución para aquellas empresas que por diversas circunstancias colapsan en su gestión empresarial, que no pueden tener soluciones paliativas por los problemas estructurales y coyunturales que afrontan, en estos casos se hace necesario tomar medidas drásticas como reinventar la empresa, siendo necesario contar con el talento humano altamente calificado, que cumpla las competencias de las diversas posiciones como primera prioridad para reactivar la empresa.



Fig 12. La reingeniería

2.5 Management de la Administración, Periodo 2005

Su creador es Peter Drucker, pensamiento estratégico.

Sus principales aportes son:

- Dirección por objetivos.
- Dirección de personas (**personal**)
- Descentralización.
- Delegación del poder.
- Ética empresarial.
- Innovación empresarial.
- Atención al cliente.

El Management de la Administración es sinónimo de gestión o administración, el manager es el gerente de la empresa, que es el responsable de la función que cumplen los colaboradores, promueve los cambios de la organización, fija la visión y misión empresarial, organiza los recursos empresariales, motiva al personal a través de programas de desarrollo.



2.6 Teoría de Sistema de Información Gerencial (SIG) 2016

Su creador es Kenneth C. Laudon Jane P. Laudon, 2016

Sus principales aportes son:

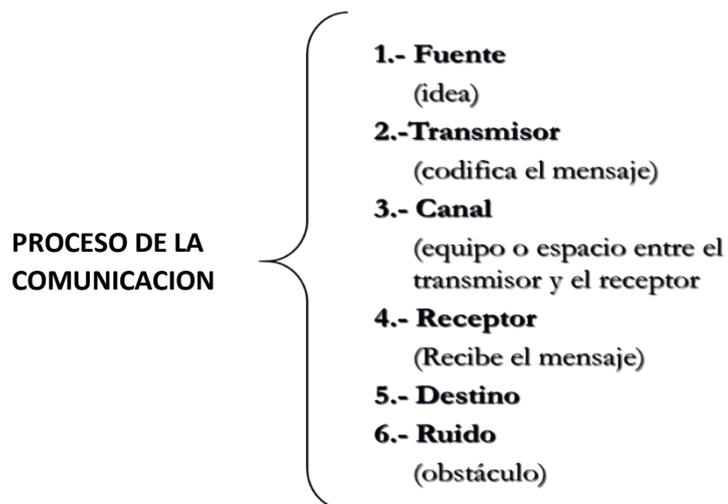


Fig 13. Proceso de la comunicación

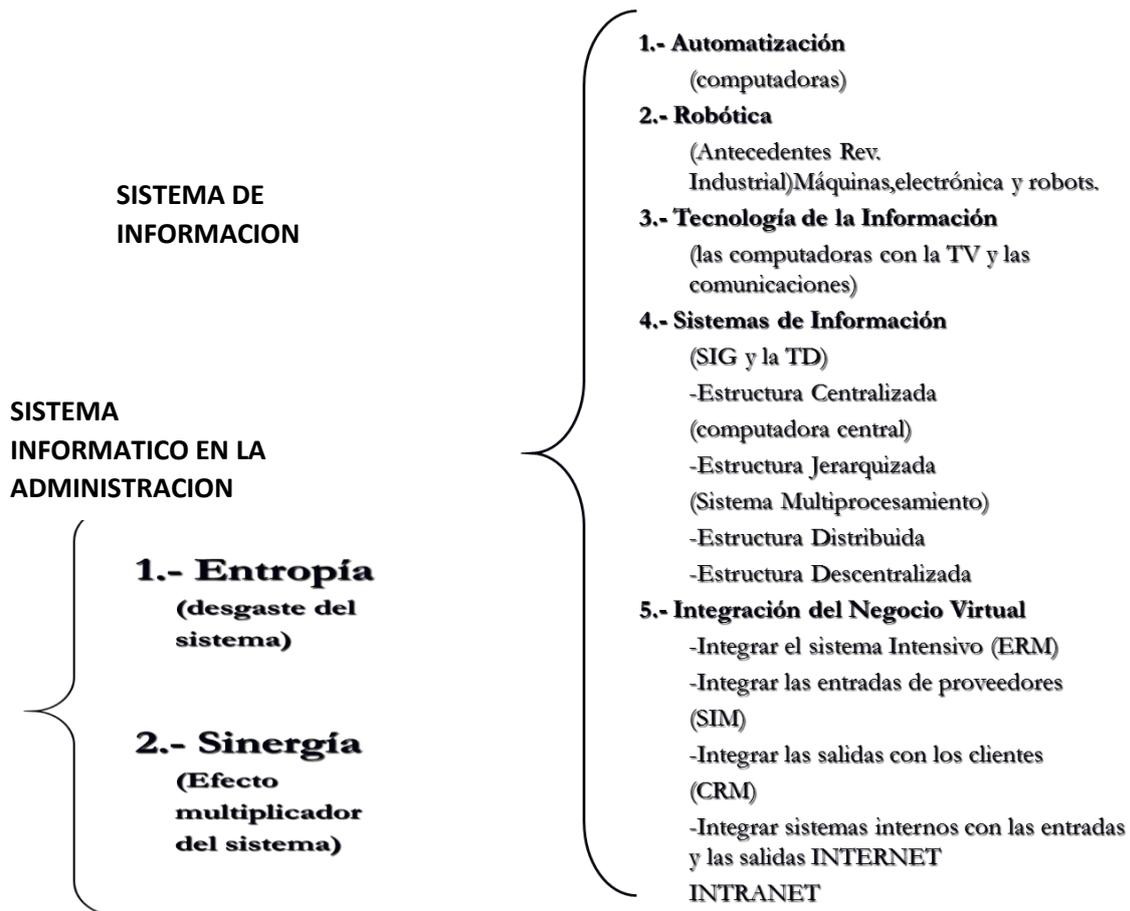


Figura 14. Sistema de información gerencial

E-business (negocios virtuales por medios electrónicos): página web, correo electrónico (e-mail), dinero electrónico (e-money), comercio electrónico (e-commerce) son herramientas modernas informáticas que aplica la empresa en el Siglo XXI.

SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL



2.7 La Digitalización del Sistema de Personal

Peter Benenson desarrolla el proceso de la digitalización a partir de 1950 con la aparición de las primeras computadoras en el mundo.

Posteriormente surge el **Homo Digitales (hombre digital)**, sus actividades personales, laborales y transacciones empresariales que realizan las personas son por medio de las computadoras u ordenadores como una actividad cotidiana y permanente en el Siglo XXI.

Como consecuencia de la pandemia Covid 19, que surge en noviembre 2019 en China y que se extiende en todos los países del mundo en los periodos 2020, 2021 y 2022 causando millones de fallecidos de personas obligando a los gobernantes a tomar medidas de confinamiento y restrictivas para evitar su propagación, es en esa circunstancias que se ven en la necesidad de poner en ejecución programas de transformación digital y sus plataformas tecnológicas en todas sus actividades económicas como el comercio electrónico, delibery, etc., en actividades sociales como el teletrabajo, educación remota, en el ejercicio profesional consultas a distancia, etc.

Antes de la pandemia había resistencia en algunos sectores a la presencia digital en el mundo, es más sus aplicaciones no tenían la rigurosidad en la ciencia, tecnología y las humanidades, la pandemia crea la necesidad de desarrollar nuevas herramientas tecnológicas virtuales, con resultados por encima de las expectativas de sus creadores y gestores, a la fecha los países, las empresas y las personas no podrían desarrollarse en forma virtual sin este valioso aporte a la humanidad.

Es en ese contexto, que se impulsa la digitalización del sistema de personal en el ámbito empresarial en todos sus procesos técnicos, teniendo mayor importancia en el proceso de reclutamiento y selección de personal virtual, contratos de trabajo virtual, control de asistencia de personal aplicando sistemas biométricos, procesamiento de nómina o planillas de remuneraciones, beneficios sociales en forma virtual, etc. para tal efecto, se desarrollan programas informáticos especializados, se implementa infraestructuras virtuales, se capacita del personal en nuevas tecnologías virtuales, se adquieren programas y equipos informáticos de tecnología punta, etc. para garantizar una aplicación eficiente y eficaz del sistema de personal virtual en las organizaciones empresariales.

Las empresas en esta década, independientes de su giro de negocio, su tamaño y alcance de sus operaciones lo aplican con resultados exitosos, minimizando costos y maximizando beneficios para la empresa y los postulantes interesados o colaboradores de las empresas.

En definitiva, la transformación digital llegó y se implementó en los países del mundo como una necesidad a fin de evitar el colapso de las empresas en circunstancias sanitarias desastrosas para la humanidad, para nunca irse, por el contrario, cada día se fortalece y desarrolla, mediante la disrupción y estrategias digitales, que es el cambio radical o adaptación a nuevos modelos empresariales y al comercio digital, como parte de la evolución del ecosistema constituyéndose como una solución para los grandes problemas que se afronta en los campos de la salud y educación, que son pilares para la reactivación económica y social de los países cambiando por completo los modelos de negocio como se conocían hasta la década precedente.

Podemos identificar empresas globales que tienen éxito en el tránsito a la virtualización de sus procesos operativos independientemente del tamaño de las mismas como es el caso de: Google, Facebook, Amazon, Uber, Ali Express, etc.

En resumen, se puede afirmar que el desarrollo de ciencia, tecnología y las humanidades en el mundo ha tenido una evolución muy relevante con respecto al talento humano y sus procesos técnicos en el ámbito de la gestión empresarial, que se sintetiza en el siguiente desarrollo:

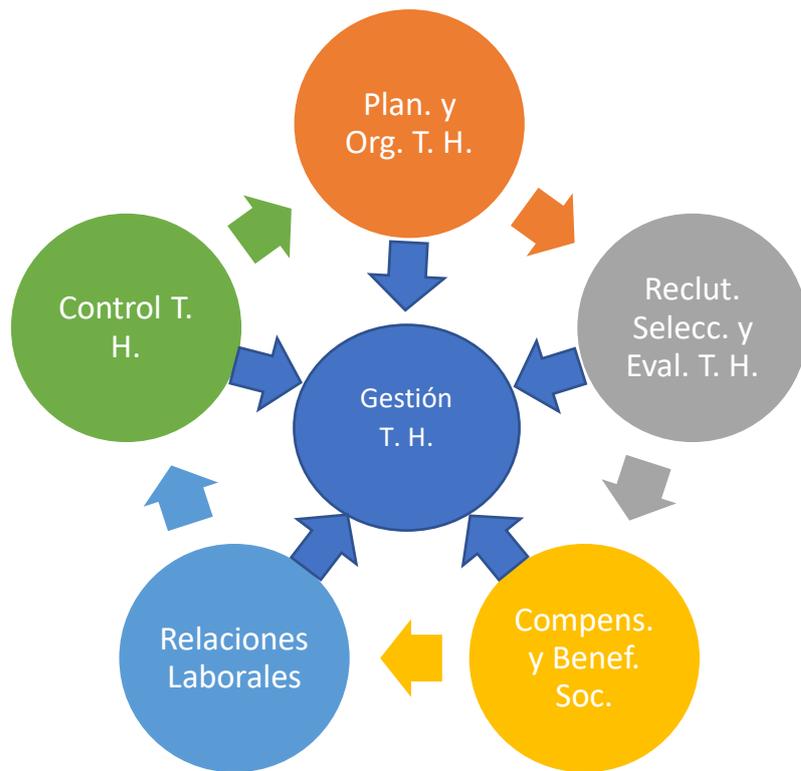
- Primera revolución industrial tuvo lugar en el siglo XVIII en Inglaterra aparecen las fábricas y el llamado maquinismo.
- Segunda revolución industrial, que empieza a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, surgen los clásicos del pensamiento administrativo (F. Taylor y H. Fayol), la escuela humanística (E. Mayo), la conductista de

(A. Maslow) y otras escuelas, enfoques y teorías desarrolladas en el capítulo I.

- Tercera revolución industrial, que empieza en la década de los sesenta del siglo XX, que obliga a las empresas a implementar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y las plataformas tecnológicas para sus computadoras, etc. dando lugar a Human Resources Software (Rivera et al.,2013).
- La cuarta revolución industrial (transformación digital), que comienza a principios del presente siglo (XXI), surge el internet, la inteligencia artificial, la robótica y otras herramientas digitales y virtuales que obliga a las empresas adoptar nuevas competencias digitales en el talento humano.

CAPITULO II

PROCESOS TECNICOS MODERNOS DE TALENTO HUMANO DIGITAL Y VIRTUAL APLICADOS EN EL AMBITO EMPRESARIAL



CAPITULO II

PROCESOS TECNICOS MODERNOS DE TALENTO HUMANO DIGITAL Y VIRTUAL APLICADOS EN EL AMBITO EMPRESARIAL

Es relevante ubicar las competencias laborales, el reclutamiento y la selección de personal digital y virtual en el marco de los procesos técnicos de la administración de personal en el ámbito empresarial, para tal efecto se plantea el siguiente esquema técnico que se desarrolla en el presente capítulo:

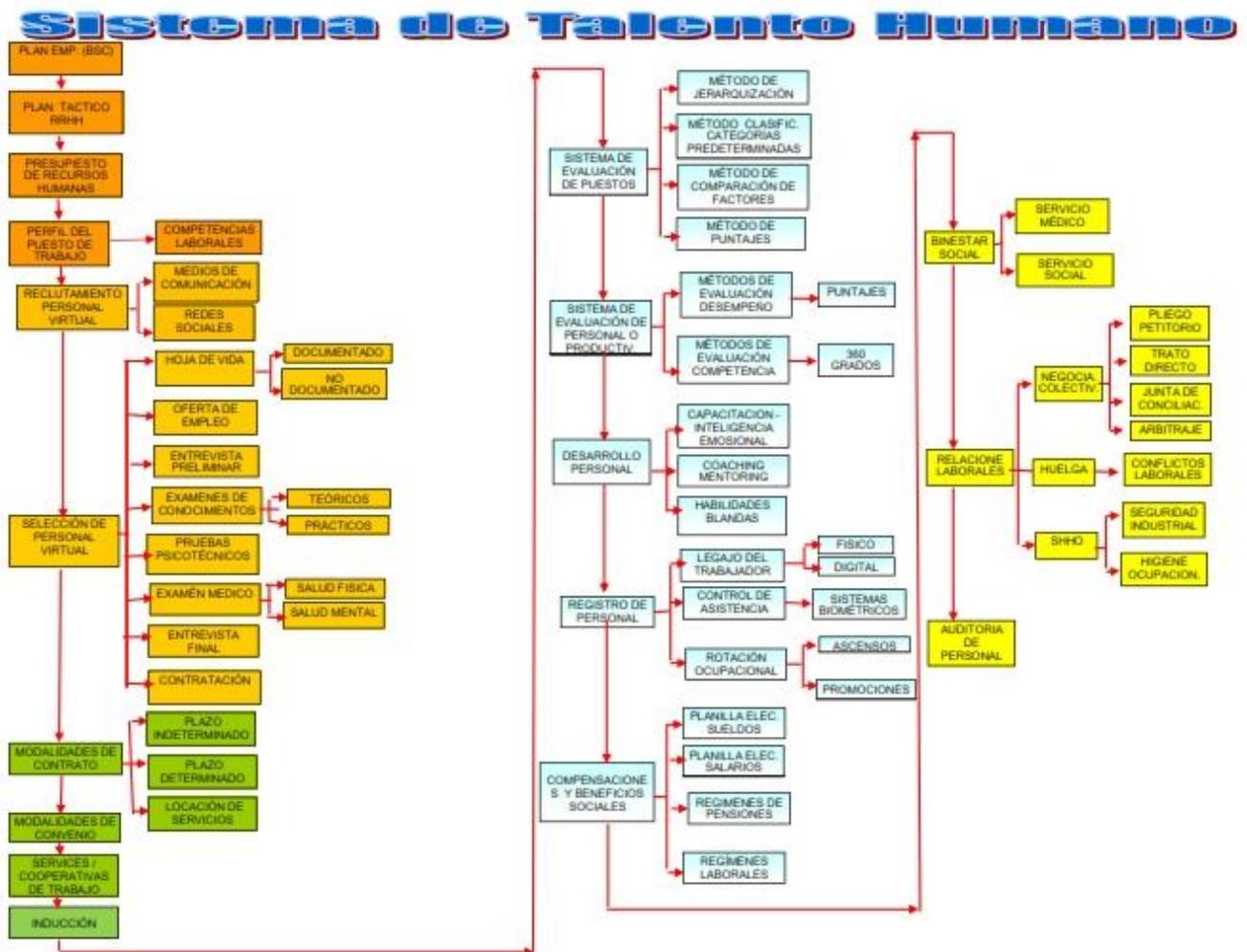


Figura 15. Sistema de talento humano

El talento humano en las organizaciones empresariales hoy en día constituye el factor de éxito de las empresas, en consecuencia, las competencias laborales, el reclutamiento y la selección de personal digital y virtual deben ajustarse al perfil del puesto y a las necesidades del cumplimiento de objetivos y metas

operacionales y administrativas, logrando que sus competencias contribuyan al éxito de las empresas y al cumplimiento de la visión y misión empresarial.

A continuación, se identifican los principales procesos técnicos digitales y virtuales de la administración de personal aplicados en el ámbito empresarial.

1. Globalización del Talento Humano

La globalización del mundo responde a cambios en el orden económico, social, tecnológico y cultural que afrontan los países, unificando mercados y utilizando herramientas digitales como el internet, que surge a partir de 1990 como consecuencia de la innovación y desarrollo tecnológico.

A Alvin Toffler se le considera como uno de los precursores de la revolución digital, quien plantea en este siglo como la era del conocimiento, conformada como la tercera ola del desarrollo mundial (la primera ola es la revolución agrícola y la segunda ola es la revolución industrial). La cuarta ola sería la era de la digitalización mundial, que comprende al desarrollo de la ciencia, tecnología y las humanidades y a todos los sectores políticos, económicos, sociales, culturales, regulatorios y muy especialmente al desarrollo del talento humano en las organizaciones empresariales.

Sus aspectos positivos son:

- Acceso a los mercados internacionales (comercio exterior).
- Mayor intensidad de la inversión extranjera.
- **Desplazamiento del talento humano como los expatriados.**
- **Cuando las posiciones son cubiertas por ejecutivos de otros países, en razón de que el expertise del puesto no está desarrollado en el país que tiene el requerimiento.**

Sin embargo, este proceso de globalización también tiene sus detractores como Joseph Stiglitz premio nobel de economía 2001, quien considera al libre mercado como fundamentalista de la economía y la diferencia entre los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Según Hammond (2018) una de las tendencias a 2030 de mayor impacto es la explosión demográfica en los diferentes países del mundo, que puede dar origen a la escasez de alimentos, agua, recursos energéticos, migraciones y otros.

En este contexto el Talento Humano desarrolla nuevos conocimientos, procesos técnicos. habilidades, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes y utiliza

plataformas tecnológicas informáticas etc. para aplicar la digitalización y virtualidad que dan lugar al nuevo perfil del talento humano globalizado.

1.1 Concepto de Gestión del Talento Humano

Es un nuevo enfoque de la administración estratégica, que tiene como objetivo atraer, retener y desarrollar competencias, que le permita al colaborador cumplir con eficacia sus competencias funcionales y dar valor para los inversores, clientes y la sociedad en general.

Chiavenato (2012) la define como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluido. el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”

Terán (2013) la define como “el talento humano a través del tiempo se ha transformado en valor para las organizaciones; es uno de los elementos más importantes de la empresa moderna, convirtiéndose en un factor clave que permite generar capacidades y competencias necesarias para el trabajo, para ser más productivo, para innovar y desarrollar ventajas competitivas”.

Según Dessler y Valera (2011) “la gestión de recursos humanos son las políticas y procesos que son llevados a cabo con el fin de mejorar vínculos personales de las obligaciones gerenciales, es decir todo lo que compete al reclutamiento, capacitaciones, evaluaciones, remuneraciones, seguridad en el trabajo, desarrollar un código de ética y ofrecer un agradable clima laboral con un buen trato”.

Según Chiavenato, (2011) “define a la administración de recursos humanos como el medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, ofreciéndoles condiciones favorables para que alcancen sus objetivos individuales”.

Las empresas globales y nacionales dan gran importancia a las competencias laborales técnicas, pero de igual forma se interesan por el “fit cultural” que busca relacionar los valores y la cultura empresarial con las del colaborador o candidato al puesto o posición con la finalidad de obtener mayor compromiso e identidad, cuyos resultados se reflejen en la gestión empresarial de la compañía.

1.2 Tarea del Gestor del Talento Humano Internacional

Toma en cuenta el:

- Entorno extranjero (aspectos incontrolables): aspectos políticos y legales, económicos, competitivas, cultura de los pueblos y la demografía.
- Entorno nacional (aspectos incontrolables): aspectos políticos, económicos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos, regulatorios, medio ambiente.
- Intorno empresarial (elementos controlables): como el diseño del puesto, reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación, compensaciones, etc.

1.3 Políticas de Contratación de Personal en Negocios Globales

Según Barrientos (2012) “plantea tres enfoques para la contratación de personal en negocios globales:

- Enfoque Etnocéntrico, los puestos son ocupados por colaboradores del país de origen.
- Enfoque Policéntrico, los puestos son ocupados por personas del país receptor en los niveles gerenciales, los demás son ocupados por colaboradores del país de origen.
- Enfoque Geocéntrico, recluta y selecciona a los colaboradores más calificados, sin importar la nacionalidad.
- Enfoque Regiocentrico, el personal es promovido dentro de su propia región, este último enfoque adicional lo plantea Simón L. Delon en su texto La Gestión de los Recursos Humanos”.

1.4 Expatriado (Ex Significa fuera del país)

Es consecuencia de la globalización e internacionalización, es una persona que cuenta con las competencias profesionales o técnicas del más alto nivel académico, acreditadas con una experiencia y trayectoria laboral impecable, desempeñando puestos ejecutivos en empresas multinacionales, que es reclutada y seleccionada para desplazarse a otros países para cumplir funciones gerenciales o técnicas por un periodo determinado.

De acuerdo con Porret (2014) “expatriado es el empleado de una compañía que se desplaza por un tiempo de un país a otro bajo un programa específico de

decisiones y acuerdos internos, así mismo él está de acuerdo con la nueva situación en que se encontrara, teniendo en cuenta donde estaba anteriormente”

Proceso de Expatriación:

- Etapa previa: reclutamiento y selección de personal para expatriados, capacitación intensa sobre la cultura del país de destino, formalización del contrato que incluye condiciones económicas y otros beneficios.
- Etapa concurrente: proceso de adaptación y desarrollo profesional.
- Etapa posterior: instalación en el país de destino, adaptación a la empresa y desarrollo de labores ejecutivas o de asesoría.

Beneficios del Expatriado:

- País de origen: Su remuneración o compensaciones.
- País receptor o de destino: vivienda, bienes y servicios, etc.,

1.5 Demanda del Mercado Laboral Nacional e Internacional

El mercado laboral demanda personas con una sólida formación académica, con mentalidad emprendedora, con una visión panorámica de empresa, con valores en sus patrones de conducta, promotores del cambio, facilitadores para formar equipos multidisciplinarios, etc. y que puedan reinventarse permanentemente.

El mercado laboral en el ámbito global demanda competencias digitales es altamente especializado, que requiere de perfiles de trabajo exigentes basados en la competitividad. Sus colaboradores deben dominar varios idiomas, contar con una especialidad de la gestión empresarial como Gestión del Talento Humano, aplicar herramientas informáticas, dispositivos electrónicos, redes sociales, entre otros.

En consecuencia, es relevante la investigación y análisis del mercado de talento humano para reclutar y seleccionar personal.

1.6 Estabilidad Laboral y La Empleabilidad

La estabilidad laboral en las empresas con respecto a los colaboradores, es cuando se cumple las funciones que demanda el puesto o posición con eficiencia, eficacia, y efectividad, siendo proactivo a los cambios, asumiendo roles de liderazgo, formando equipos de trabajo, apostando por la calidad del

producto o servicio, brindando una atención que satisfaga las necesidades de los clientes, etc. estos procesos desarrollados con excelencia generan su permanencia en el puesto o posición en el ámbito laboral.

La estabilidad no necesariamente está en razón a dispositivos legales que las empresas deben cumplir, sino a la responsabilidad que tiene el colaborador para mantenerse actualizado, adquirir nuevos conocimientos, aportar proactivamente, participando en equipos de trabajo, desarrollando su red en “networking” (red laboral fuera de la compañía), aportando sus conocimientos y experiencias en redes virtuales laborales como por ejemplo “linkendin” en la que aporta a la comunidad nacional e internacional mediante papers, artículos, opiniones de experto, etc., despertando el interés de empresas y ejecutivos a nivel nacional e internacional.

Corresponde a la parte empresarial reconocer la labor de los colaboradores otorgándoles incentivos económicos o mejoras en las condiciones de trabajo como formas de incrementar la productividad empresarial, así como respetando los derechos laborales.

2. Procesos Técnicos Digitales y Virtuales del Talento Humano

Los principales procesos técnicos digitales y virtuales del sistema de talento humano relacionados con las competencias laborales, reclutamiento y selección digital y virtual de la administración de personal se desarrollan en tres fases: previa, simultanea y posterior, según el detalle siguiente:

Fase Previa:

Corresponde a la Empresa formular:

2.1 Plan Estratégico de La Empresa Digital y Virtual Aplicando las siguientes Herramientas Técnicas: Matrices o El Cuadro de Mando Integral (BSC)

Las Empresas definen sus modelos de gestión empresarial sobre la base de que ofrecen al mercado, propuestas de valor a sus productos o servicios, satisfacer al cliente y lograr la rentabilidad empresarial.

Las Empresas elaboran su Plan Estratégico a mediano y largo plazo, precisando su visión, misión, valores, diagnostico, objetivos, metas, estrategias, políticas, programación de actividades y sus mecanismos de evaluación.

Para tal efecto utilizan las siguientes herramientas técnicas del planeamiento empresarial en forma digital y virtual:

- El desarrollo de las Matrices de Fred David en su libro Administración Estratégica: Evaluación del Factor Interno (EFI), Evaluación del Factor Externo (EFE), Matriz Análisis Macro Ambiental (MAMA), Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), en esta última matriz de las intersecciones FO, FA, DO y DA se determinan los objetivos (actividades cualitativas) y metas (actividades cuantificables) de la empresa **y de cada una de sus áreas estratégicas como la administración de personal**, marketing, producción u operaciones, cadena de suministros o logística y contabilidad y estados financieros. Para fines de precisar las estrategias empresariales se elaboran las Matrices: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea), Grupo Consultor de Boston (Boston), Interna y Externa, Gran Estrategia Principal y la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. Posteriormente se desarrollan las políticas y la programación de actividades y sus mecanismos de evaluación.

- El Cuadro de Mando Integral (BSC) cuya autoría pertenece a Kaplan y Norton, se plantean cuatro perspectivas de: aprendizaje, procesos, ventas y estados financieros. En la perspectiva de aprendizaje se aplican los **procesos técnicos de personal digital** y las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), en la perspectiva de procesos se aplican los sistemas de producción u operaciones, en la perspectiva de ventas se aplican los procesos de marketing digital y ventas y en la perspectiva de los estados financieros los procesos de contabilidad y finanzas, dentro de un proceso de causa y efecto, determinando posteriormente los objetivos, estrategias e indicadores para cada perspectiva y para fines de evaluación se aplica la operación semáforo, que permite la evaluación a nivel empresarial, por unidades de negocio, por áreas estratégicas y por cada uno de los colaboradores.

El Plan Estratégico Empresarial es a largo plazo, su proyección es de cinco (5) años a más.

El Plan Táctico Empresarial es a corto plazo, su proyección es a un (1) año esta articulo con el presupuesto empresarial para el mismo periodo.

El Plan Operacional es a corto plazo, su proyección es a un (1) año, pero se elabora por cada una de las áreas estratégicas de la empresa, como: Talento Humano, Marketing, Contabilidad y Finanzas, Logística o Cada de Suministros, etc.

Estos planes empresariales se desarrollan en formas digital y virtual mediante programas informáticos especializados que permiten la conexión de los procesos técnicos de todas las áreas estratégicas de la empresa.

Es relevante aplicar la disrupción digital, que se orienta a promover el cambio de la entidad a la digitalización empresarial promoviendo nuevos escenarios de modelos de negocio mediante los planes empresariales.

ESQUEMA DEL PLAN EMPRESARIAL

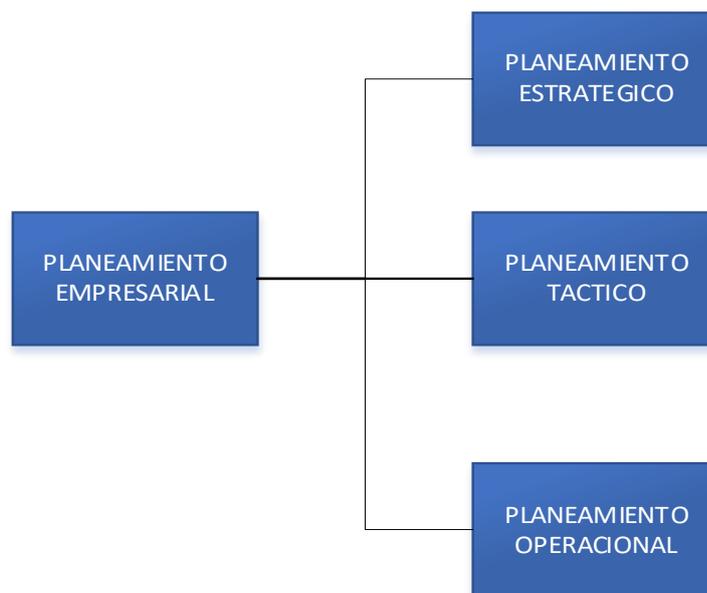


Figura 16. Esquema del plan empresarial

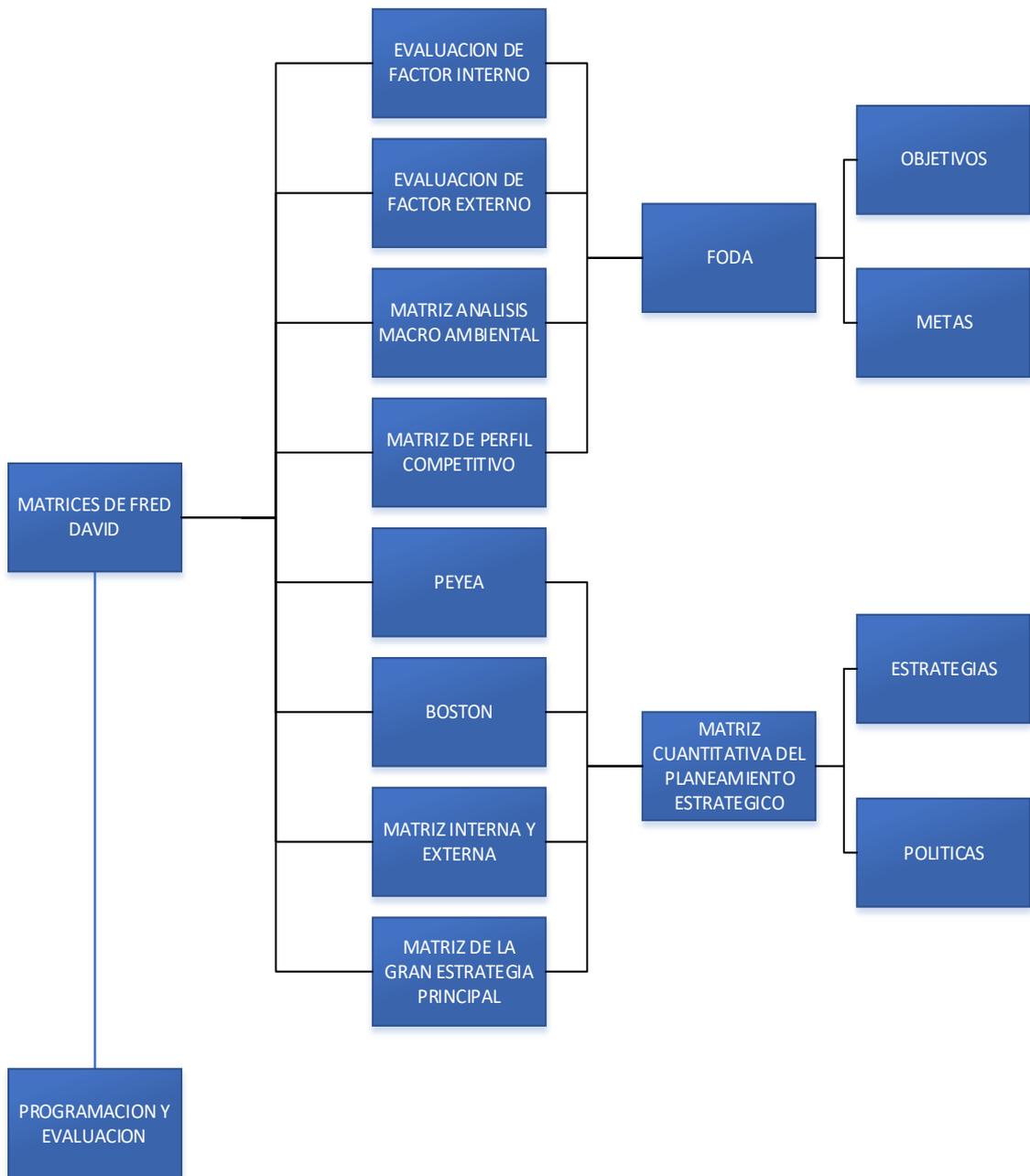


Figura 17. Esquema del plan estratégico empresarial aplicando las matrices de Fred David

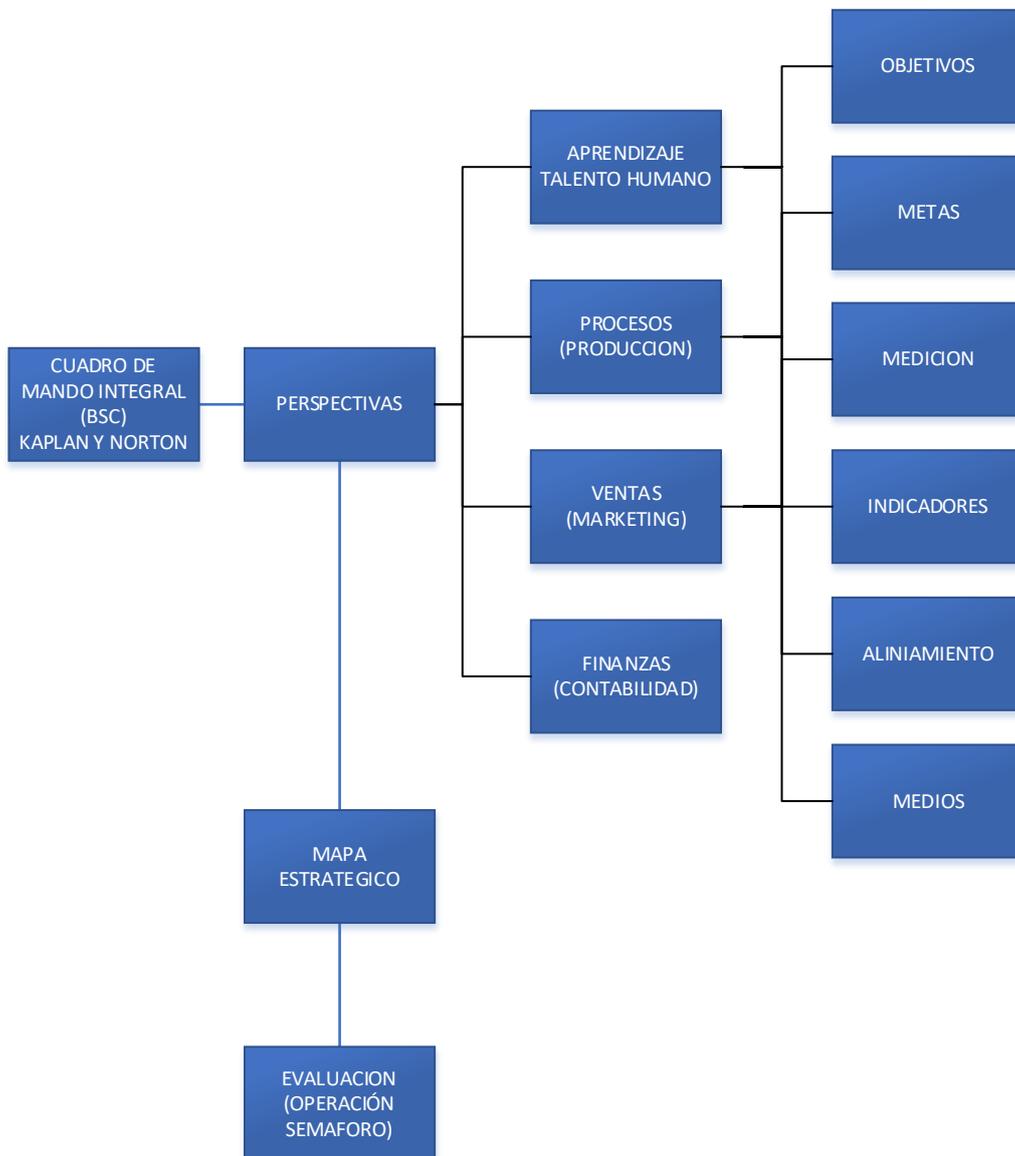


Figura 18. Esquema del plan estratégico empresarial aplicando el cuadro de mando integral (BSC) de Kaplan y Norton

Corresponde a la Gerencia de Personal o Talento Humano formular:

2.2 Plan Operativo Digital y Virtual de la Gerencia de Talento Humano o de Personal o de Recursos Humanos.

Los Órganos de Talento Humano o Recursos Humanos o Administración de Personal o Relaciones Industriales independientemente del nivel Gerencial o de Dirección que tengan son áreas de apoyo en el ámbito de la

organización empresarial, sus funciones guardan compatibilidad con los Planes Operativos a corto plazo (un año) del órgano, teniendo en cuenta las políticas empresariales, los planes estratégico y táctico de la empresa y su articulación con el presupuesto institucional de la entidad.

Su contenido metodológico es similar al plan estratégico o táctico de la empresa solo que es a corto plazo (un año) y responde a un área estratégica, en este caso es a la Gerencia de Talento Humanos o de Personal.

Es importante, determinar la cantidad necesaria de talento humano requerida en la empresa para su ubicación en la organización empresarial teniendo en cuenta los grupos ocupacionales y las posiciones de trabajo.

El Plan Operativo de Talento Humano o de Personal o de Recursos Humanos anual es la base para la elaboración del **Presupuesto de Personal** anual de la empresa los mismos que guardan compatibilidad con la planilla de compensaciones o de remuneraciones de la empresa.

El Plan Operativo de Talento Humano o de Personal se elabora y evalúa en forma digital y virtual periódicamente.

ESQUEMA DEL PLAN OPERATIVO DE LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO

El Plan Táctico y Operativo de la Gerencia de Talento Humano este articulado con el Plan Estratégico de la Empresa y con el presupuesto anual institucional.



Figura 19. Esquema del plan operativo de la gerencia de talento humano

2.3 Organización y Funciones de la Gerencia de Personal

La ubicación de la Gerencia de Talento Humano o de Personal en la organización empresarial es un órgano de apoyo de la Empresa, depende directamente de la Gerencia General o de la Gerencia de Administración, su estructura orgánica está en función del ámbito de la empresa (grande, mediana, pequeña o micro) y de su giro (producción, servicios o comercial).

Su organización y funcionamiento esta articulada con el plan operativo de la Gerencia de Personal, de los objetivos del plan se desprenden las funciones generales de la Gerencia de Personal.

Su funcionamiento se puede reflejar en el mapa de flujo de valor, metodología que utiliza un diagrama de flujo para analizar los procesos técnicos que desarrolla el sistema de personal con fin de racionalizar los procedimientos de personal, simplificándolos en tiempos y funcionamiento.

Sus principales funciones son:

- Cumplir y hacer cumplir con la política de personal de la empresa.
- Atraer al personal, mediante el reclutamiento de personal.
- Seleccionar al personal, mediante el desarrollo de procesos técnicos (meritocracia).
- Retener al personal, mediante pisos remunerativos, planes de carrera y condiciones laborales.
- Valorizar el vínculo laboral con los colaboradores.
- Desarrollar los procesos de personal, mediante la capacitación, especialización y perfeccionamiento de los colaboradores.
- Evaluar, mediante factores, indicadores y puntajes el rendimiento individual de los colaboradores.
- Procesar el sistema de compensaciones y beneficios sociales de los colaboradores desarrollando estrategias de remuneraciones y de salario emocional.
- Contar con un sistema de información virtual del registro de personal como el control biométrico, ficha laboral y social de cada uno de los colaboradores.
- Desarrollar políticas de bienestar social para los colaboradores.
- Conducir las relaciones laborales como las negociaciones colectivas, velando por el cumplimiento de los pactos colectivos.

- Velar por la seguridad e higiene ocupacional de los colaboradores.
- Desarrollar mapas mentales en línea (online) mediante organigramas definiendo temas centrales de las cuales se diversifican otros conceptos relacionados (lluvia de ideas) para promover la creatividad de los colaboradores.

DOWNSIZING

Consiste cuando la empresa decide reducir sus operaciones y aplica la restructuración o reorganización ósea aplica un rediseño organizacional posibilitando una racionalización del personal, que significa disminuir costos de personal para incrementar la productividad, menos burocracia, etc.

RESIZING

Consiste en una reinención de la empresa permitiendo la diversificación del potencial humano.



Figura 20. Organización del órgano de personal

2.4 Políticas de Personal

Corresponde al Directorio de la Empresa dictar los lineamientos de política de personal, que son guías, que orientan el accionar de todos los procesos técnicos de la administración de personal a nivel de la empresa, a la Gerencia General velar por su ejecución en todos los niveles organizacionales.

Las políticas de personal están comprendidas en Directivas o por lo general están contemplados en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.

Como ejemplo se precisa que para efecto de designar al Gerente de Personal debe basar su elección en profesionales titulados de nivel universitario con estudios y grado de Maestría con mención en Gestión de Personal o Administración de Personal y con amplia experiencia laboral en puestos similares y en relaciones laborales.

El candidato o postulante al puesto debe acreditar valores (patrones de conducta), solvencia moral (respeto por las normas), comportamiento ético y deontología profesional en el cumplimiento del ejercicio laboral (responsabilidades), debido a las exigencias que requiere el perfil del puesto de Gerente de Personal.

Otro ejemplo de política de personal es lograr el alineamiento de la cultura empresarial con la del colaborador a fin de generar identidad con la empresa y la satisfacción laboral.

Fortalecer la marca empleadora para captar y retener al talento humano mas calificado para optimizar la calidad empresarial.

Desarrollar estrategias para un mejor posicionamiento de la marca personal de los colaboradores (branding), es importante sentir que su participación en le gestión empresarial es reconocida.

Promover el endomarketing como la estrategia que se focaliza en la percepción que tienen los colaboradores de la empresa mediante la comunicación interna, encuestas de satisfacción, programas emocionales, etc. fortaleciendo el clima y la cultura organizacional.



Figura 21. Axiología de las personas

2.5 Perfil del Puesto o Posición y Competencias Laborales.

Las necesidades de cubrir puestos de trabajo en la empresa la generan las áreas estratégicas con su fundamentación respectiva, precisando el **perfil del puesto de trabajo y sus competencias laborales**, que contiene la siguiente información: nomenclatura del puesto, funciones específicas del cargo y los requisitos mínimos en términos de formación académica y experiencia laboral de acuerdo al grupo ocupacional al que pertenece el puesto (directivos, profesionales, técnicos, administrativos y personal de servicios) y las competencias que demanda el puesto o posición en términos de competencias duras o técnicas y blandas.

Los perfiles del puesto se clasifican en: perfiles base u operativos y los perfiles especializados o críticos, en el caso de estos últimos las compañías acuden a plataformas tecnológicas como LinkedIn para el reclutamiento de personal.

Las competencias laborales deben estar alineadas con las competencias organizacionales, ósea las competencias de los colaboradores adquiridas por la experiencia deben guardar compatibilidad con los objetivos de la empresa.

Este proceso técnico es la base y etapa previa para el reclutamiento y selección de personal y para fijar las compensaciones.

Los perfiles de los puestos y las competencias laborales están digitalizados en las plataformas tecnológicas informáticas de la empresa.

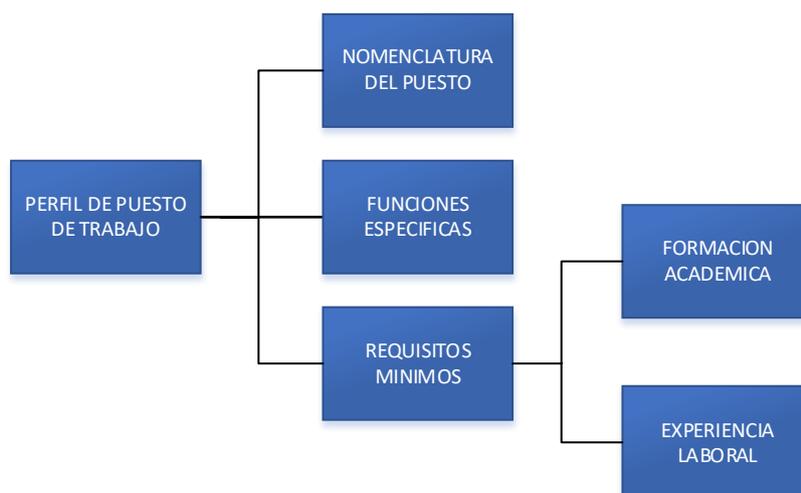


Figura 22. Perfil del puesto de trabajo

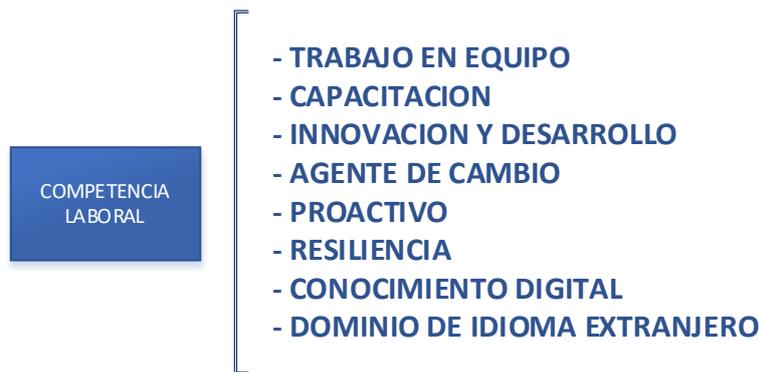


Figura 23. Competencia laboral

2.6 Compensaciones y Estructura Remunerativa.

La compensación o remuneración es definida por: Chiavenato (2007), 8 edición, como “a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata de intercambio entre las personas y la organización”.

Dessler (2009), 11 edición como “se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo”.

Mondy y Noe (2005), 9 edición como “la compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios”.

Las compensaciones o remuneraciones son las retribuciones económicas y extra económicas que percibe el colaborador por el cumplimiento de sus funciones dentro de un periodo, de acuerdo al contrato laboral establecido.

Clasificación de las Compensaciones o Remuneraciones:

- Económicas: como el sueldo o fijadas por ley.
- Extra económicas: como responsabilidad por el puesto y condiciones de trabajo y los denominados salario emocional (clima laboral, trabajo remoto, etc.).

Administración de Sueldos y Salarios

Las empresas definen las políticas de las estructuras de sueldos y salarios, aplicando métodos de valoración de puestos, teniendo en cuenta su capacidad económica. Es importante precisar que el mercado laboral, el costo de vida, los pactos colectivos y otros factores contribuyen en la política de compensación económica

Es una etapa previa a la convocatoria del reclutamiento y selección de personal digital, la empresa debe contar con una estructura o pisos remunerativos para cada puesto de trabajo en su grupo ocupacional, que se sustenta en un estudio del sistema de compensaciones, aplicando la evaluación o valoración de puestos, preferentemente utilizando el método de puntaje, que comprende el diseño del manual de valoración de puestos, la elaboración de la hoja de descripción de tareas, la conformación del comité evaluador, la contrastando del manual de valoración de puestos con la hoja de descripción de tareas llenada por los trabajadores y verificada por los supervisores, análisis de los puestos, procesamiento de la información en el programa estadístico, definiendo la estructura o pisos remunerativos, el producto final de las compensaciones remunerativas es base fundamental para determinar la **remuneración básica o base de cada puesto de trabajo.**

Para la determinación de la remuneración básica o base se desarrolla el sistema de evaluación de puestos de trabajo, le da un valor al puesto y no a al colaborador, tiene sus propios factores de evaluación como: instrucción, experiencia, iniciativa, responsabilidad, esfuerzo mental y físico, esfuerzos y condiciones de trabajo, etc.

Métodos de Evaluación de Puestos:

- Cualitativos: jerarquización de puestos y graduación de categorías.
- Cuantitativos: por puntos y comparación de factores.

Metodología de la evaluación de puestos, el más utilizado es el método de puntaje por su objetividad:

- Elaboración del Manual de valoración de puestos.
- Se identifican los grupos ocupacionales para cada posición o puesto
- Descripción de las funciones de cada puesto.
- Análisis de la descripción del puesto.
- Evaluación del puesto.
- Identificación y ponderación de los factores.
- Se asigna puntos a cada grado de los factores
- Valorar de cada puesto con el manual de valoración.
- Valor económico del puesto.
- Niveles salariales, máxima y mínima
- Conversión de los puntos en pisos remunerativos, que permite la delimitación de la curva salarial y su tendencia lineal y la comparación remunerativa.

- Broadbanding fija los niveles de pago.

Su aplicación es digital y utiliza un software especializado de evaluación de puestos y de administración de sueldos y salarios en un programa informático.

Las empresas por políticas internas de personal definen el rango de las remuneraciones de acuerdo a los grupos ocupacionales y los puestos, en los casos de puestos de trabajo que requieren personal profesional y técnico muy especializado difícil de encontrar en el mercado laboral, en estos casos están comprendidos dentro de la estructura de remuneraciones de la empresa y no deben exceder el máximo de la banda de posición a considerar, de igual forma desarrollan estrategias para definir el salario emocional.

Es importante resaltar, que las grandes empresas o corporaciones de origen internacional o nacional acuden a empresas consultoras internacionales de recursos humanos especializadas en desarrollo de metodologías de valoración de puestos y escalas salariales, como es el caso de las consultoras:

Metodología Hay creada por Edward Northup en 1943 que se desarrolla en tres etapas:

- Análisis y descripción de puestos.
- Evaluación de Puestos.
- Plan de Compensaciones, y la

Metodología Internacional de Evaluación de Puestos Mercer creada por la Evaluación Internacional de Puestos (IPE), que se desarrolla en las siguientes fases:

- Demanda del mercado
- Elabora la carrera y el desarrollo de habilidades
- Apuesta por el valor individual y la flexibilidad en el trabajo
- Demanda de los colaboradores

Pago basado por competencias

Son compensaciones basadas en las habilidades, destrezas y conocimientos que desarrolla el colaborador, toma en cuenta el trabajo en equipo, el cumplimiento de las funciones con resultados satisfactorios, el aporte de innovación, opinión de los clientes, antigüedad, experiencia, etc.

En el Perú sobresale la empresa consultora de Santiago Segura Rodríguez y José Luis Segura Suarez, socios de la firma Segura, Consultores de Dirección, autores de Diseño del Sistema Salarial de la Empresa de Hoy, enfoque sistémico y guía paso a paso, quienes prestan servicios de consultoría y asesoría a nivel empresarial.



Figura 24. Proceso técnico del sistema de evaluación de puestos

Fase Simultanea:

Corresponde a la Gerencia de Talento Humano desarrollar el:

2.7 Reclutamiento de Personal Virtual (E Recruiting)

Concluida la fase previa, la empresa a través de su Gerencia de Talento Humano o de Personal procede al reclutamiento de personal online (virtual) proactivo aplicando un software especializado desarrollándose las siguientes etapas:

- Las áreas estratégicas de la empresa efectúan su requerimiento de personal para el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el Plan Estratégico y Táctico de la Empresa, adjuntando el perfil del puesto y las competencias laborales.
- La Gerencia de Talento Humano consolida los requerimientos de personal a nivel de la empresa y verifica si los puestos o posiciones están previstos en el presupuesto de personal de la empresa. Es importante en esta fase que la Compañía plantee propuestas u ofertas atractivas para garantizar la participación masiva de postulantes.
- Estando conforme el procedimiento y al calendario fijado, procede a la convocatoria del reclutamiento de personal virtual como primer filtro que puede ser masivos o individual, utilizando los medios de comunicación interno de la entidad como intranet (fuentes internas) y las redes sociales (fuentes

externas) como internet, facebook, Instagram, wasaps, LinkedIn (principal red laboral en el mundo). En ese orden de prelación se realiza la convocatoria de personal.

- Pueden utilizar redes profesionales como LinkedIn o Xing; así como portales de empleo como computrabajo, bumerán, etc.
- Las empresas para reclutar puestos claves también acuden a entidades especializadas de la búsqueda de ejecutivos (Head Hunters).
- La Gerencia de Talento Humano evalúa la presentación de las Hojas de Vida de los postulantes y verifica que guarden compatibilidad con el perfil del puesto y las competencias laborales solicitadas, o puede utilizar el BIG DATA que procesa un conjunto de datos utilizando medios informáticos para evaluar la información.
- La Gerencia de Talento Humano prepara el informe de los postulantes aptos para el proceso de selección de personal virtual.
- La Gerencia de Talento Humano puede contar con banco de postulantes como una reserva de postulantes.
-

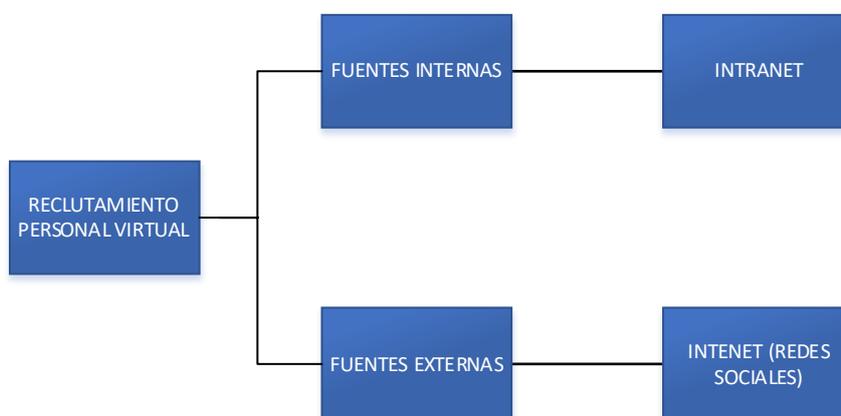


Figura 25. Esquema del reclutamiento de personal

2.8 Selección de Personal Virtual

La Gerencia de Talento Humano o de Personal puede aplicar procesos individuales o masivos de selección de personal de excelencia mediante el desarrollo de las siguientes etapas:

- Solicita a la Gerencia General la conformación y designación del Comité Evaluador de Personal, que por lo general está integrado por el Gerente General quien la preside o su representante, el Gerente del Área solicitante,

el Asesor Legal y por el Gerente de Talento Humano o de Personal, quien actuará como secretario técnico de la Comisión.

- Se desarrolla cada una de las etapas del proceso de selección de personal virtual (evaluaciones del curriculum vitae, prueba de conocimiento o técnica, entrevista de personal, prueba psicotécnica, examen médico) las mismas que son materia de evaluación y de eliminación.
- Concluido el proceso técnico de selección de personal, los integrantes de la Comisión de Evaluación proceden a firmar las actas de los resultados para su publicación en intranet e internet (redes sociales) para garantizar la transparencia del proceso técnico.
- Indicadores de los resultados del proceso de selección de personal:
 - . Calidad de los colaboradores seleccionados.
 - . El tiempo del proceso de selección de personal.
 - . La rotación ocupacional de los colaboradores en la empresa.
 - . Las desvinculaciones por renuncias o despidos de los colaboradores.
 - . Encuestas de satisfacción del proceso de selección de personal a los postulantes no aptos para evitar los retractoros que generan ruido en el mercado laboral.

La tecnología informática utilizada para el proceso de selección de personal debe estar articulada con la cultura organizacional de la empresa.

RESUMEN PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL VIRTUAL



Figura 26. Resumen proceso selección de personal virtual

Fase Posterior:

Corresponde a la Oficina de Asesoría Legal y a la Gerencia de Talento Humano o de Personal de la Empresa formalizar el vínculo laboral mediante los contratos de trabajo y convenios laborales:

2.9 Modalidades de Contratos del Personal Digital.

Las empresas de acuerdo con el marco regulatorio del país y a las leyes generales de trabajo formalizar el vínculo laboral de la empresa con el colaborador mediante la firma del contrato de trabajo, que genera obligaciones y deberes para ambas partes (empleador y trabajador), que puede ser a plazo indeterminado o fijo, precisando su piso remunerativo y condiciones de trabajo.

El contrato de trabajo precisa la subordinación del trabajador para con su empleador, situación diferente a los contratos de locación de servicios o de servicios no personales que no tienen subordinación o dependencia, ni ubicación física en la empresa, su remuneración está en función a la contraprestación del servicio efectuado bajo la modalidad **virtual o entrega presencial de la labor encomendada**.

El contrato de trabajo es un instrumento legal que es registrado en el Ministerio de Trabajo. Los contratos de trabajo y sus modalidades están digitalizados en el programa informático de la empresa.

ESQUEMA DE MODALIDADES DE CONTRATO LABORAL

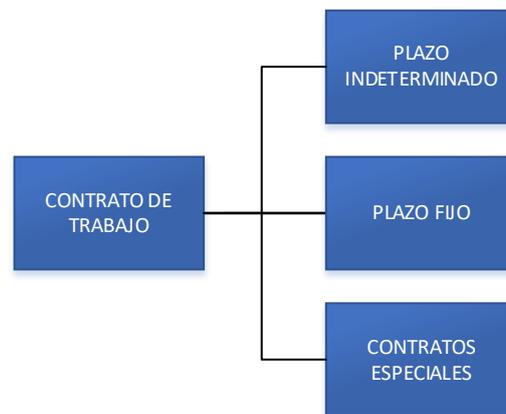


Figura 27. Esquema de modalidades de contrato laboral

2.10 Modalidades de Convenio Laboral Digital

Las empresas teniendo en cuenta la legislación laboral de los países, pueden formalizar convenios laborales con los trabajadores para el cumplimiento de funciones específicas, como son: prácticas profesionales, practicas pre profesionales, aprendizaje, reinserción laboral, etc. precisando la modalidad, periodo y la subvención económica y registro ante la autoridad administrativa

de trabajo. Los convenios laborales deben digitalizarse respetando la normatividad vigente.

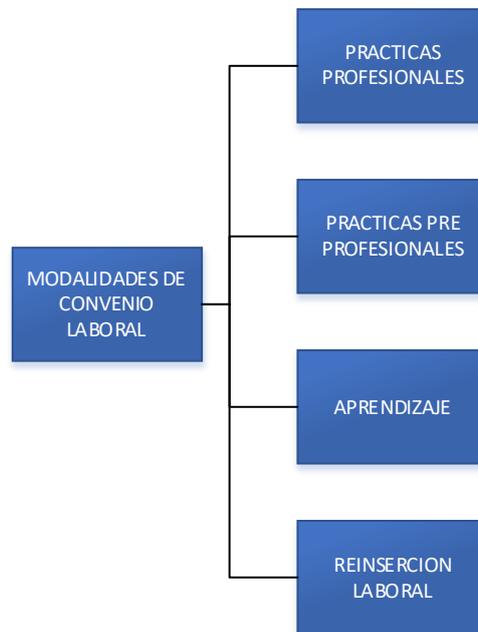


Figura 28. Modalidades de convenio laboral

Corresponde a la Gerencia de Talento Humano o de Personal:

Cumplir las siguientes etapas:

2.11 Inducción o Pasantía

Esta fase comprende la incorporación del colaborador contratado a la empresa y previa a la etapa de asumir la posición o puesto de trabajo, por política empresarial es capacitado previamente en aspectos de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, uso de redes de comunicación interna, etc., así como se le hace entrega del Reglamento Interno de Trabajo aprobado por el Directorio y autoridad administrativa de trabajo del país, norma que contiene los deberes y derechos del empleador y trabajador, sanciones disciplinarias, disposiciones de seguridad interna y de higiene ocupacional entre otros aspectos. En esta etapa se le difunde videos de la historia de empresa, el proceso de fabricación del producto o la prestación del servicio y fundamentalmente la fidelización del cliente, usuario o consumidor.



Figura 29. Inducción o pasantía

2.12 Plan de Carrera o Retención del Colaborador

Es un programa integral que desarrolla la Empresa en beneficio de sus colaboradores, que comprende las proyecciones de las necesidades de la entidad en el tiempo, para tal efecto se requiere de nuevas competencias para los puestos dentro de un mapa de carrera sobre la base de ascensos o promociones de posiciones o de puestos, que comprende programas de capacitación para los trabajadores y los periodos de su implementación. Las principales estrategias de retención de personal clave en las organizaciones son las siguientes:

- Ofertar propuestas económicas atractivas.
- Ofertar propuestas no económicas que impacten el interés del colaborador como: seguros médicos extensivos para sus familiares, flexibilidad horaria, estabilidad laboral, plan de retiro, programas de bienestar social, capacitación, promoción, etc.
- Diseñar planes de formación laboral.



Figura 30. Proceso técnico del plan de carrera o de retención del colaborador

2.13 Sistema de Evaluación Digital y Virtual del Rendimiento Individual del Personal o de Desempeño Personal.

Es un proceso técnico de la administración de personal, que mide en forma cualitativa y cuantitativa el grado de eficiencia y eficacia de los colaboradores en la posición o puesto de trabajo.

La norma ISO 10667: “estipula los procedimientos y métodos para la evaluación de las personas en entornos laborales y contextos organizacionales para garantizar buenas prácticas de evaluación de personas en contextos laborales, y lo hace desde una perspectiva basada en evidencias, medible y aplicable s nivel mundial” (Organización Internacional ISO, 2012).

La empresa debe contar con un sistema de evaluación del rendimiento individual de los colaboradores, existen varios métodos para su aplicación, como de escalas gráficas, de elección forzada, de investigación de campo, de incidentes críticos, de comparación de pares y de métodos mixtos.

El método más utilizado es del de 360°, por ser el más completo, desarrollado y equitativo, que significa que la evaluación es realizada por el Gerente, Jefe inmediato (tradicional), por los colaboradores del mismo nivel y por los subalternos o de rango inferior en el ámbito interno de la empresa, también pueden ser evaluados por los proveedores, clientes o grupos de interés, la idea es contar con los elementos de juicio más objetivo para una eficiente evaluación y toma de decisiones. Además, se centra en la retroalimentación. Los factores, grados y los puntajes previstos en la tabla de evaluación de rendimiento individual del personal deben responder al cumplimiento de las funciones del colaborador en su posición y en un periodo determinado, lo que se evalúa es el rendimiento del colaborador y no al puesto o posición. Las subvenciones pueden ser económicas (incentivos económicos por desempeño laboral y no económicas (programas de capacitación, promociones, felicitaciones, etc.). Su aplicación es digital y puede ser

presencial o **virtual, se utiliza un software de evaluación de desempeño en un programa informático para su procesamiento.**

Otro método empleado es la Matriz de la Revisión del Talento para evaluar el potencial y desempeño, que está formada por nueve cuadrantes, en la que se evalúa a los colaboradores en forma individual o colectiva para identificar a los colaboradores con alto rendimiento con el objeto de desarrollar planes de retención y aquellos colaboradores con bajo rendimiento con el fin de implementar programas de capacitación o de desvinculación laboral.

Así mismo, se aplica e-performance management que mide el rendimiento de los colaboradores mediante herramientas digitales como métricas y sistemas de monitorización, que evalúa la productividad, reducción de costos y calidad del producto o servicio.

Gonzales et al. (2011) la define como “la evaluación del desempeño electrónico u online se refiere al uso de tecnología necesaria para crear sistemas y procesos mediante los cuales los empleados sean evaluados y calificados, de acuerdo a su desempeño en las tareas necesarias dentro de una empresa” (p.15).

SISTEMAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

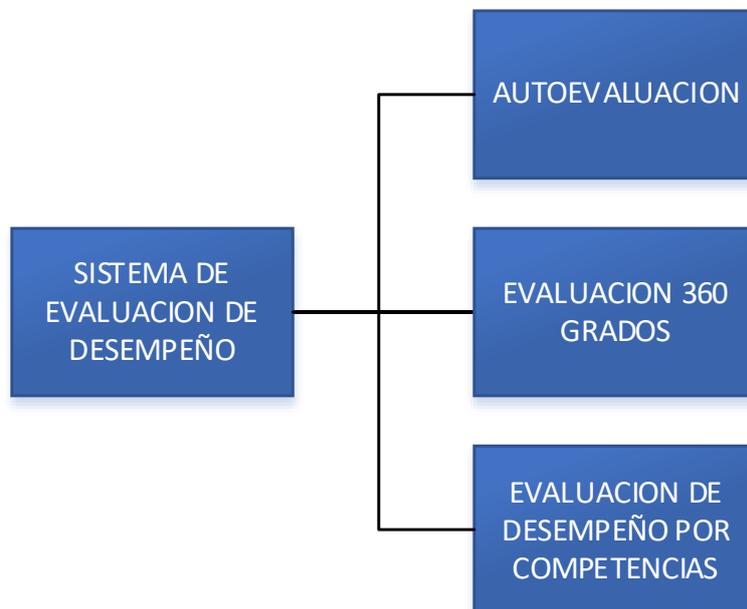


Figura 31. Sistemas de evaluación de desempeño

2.14 Desarrollo de Personal (Presencial o Virtual)

El desarrollo de personal tiene como eje central la capacitación de los colaboradores, las empresas hoy en día consideran a la capacitación como una inversión y no como un sobre costo en sus operaciones, en consecuencia elaboraran un diagnóstico que reflejen las necesidades de capacitación del personal de la empresa y que también tomen en cuenta las expectativas de los trabajadores, aspectos básicos para formular el programa de capacitación en función a las líneas de capacitación que demandan las áreas estratégicas de la empresa como: producción u operaciones, marketing y ventas, contabilidad y finanzas, logística o cadena de suministros, recursos humanos, etc., así como tener la responsabilidad por la ejecución de las capacitaciones, que pueden desarrollarse dentro o fuera de la empresa según las estrategias establecidas en forma presencial o **remota o virtual**.

Es importante, que se desarrollen reuniones virtuales o presenciales mediante programas de coaching, mentoring, aplicación de sistemas digitales y el aprendizaje del idioma inglés para fortalecer las capacidades y buenas prácticas de los trabajadores en todos sus niveles.

El Coaching es el acompañamiento de un supervisor a un grupo de colaboradores para mejorar sus competencias laborales. Sus competencias son: confianza, deontología profesional, excelente dialogo y ser un facilitar en el proceso aprendizaje.

El Mentoring es el tutor, facilitador, asesor, que trasmite conocimientos y experiencia a un colaborador para su desarrollo laboral. Sus beneficios son: atraer nuevos colaboradores, retener a los actuales mejorando sus capacidades y contribuye a mejorar el clima laboral.

Se recomienda implementar programas de capacitación “e Learning” a través de internet, resaltando la comunicación sincrónica como la asincrónica, fortaleciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje con una didáctica continua para incrementar las capacidades laborales de los trabajadores.

ESQUEMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EMPRESARIAL

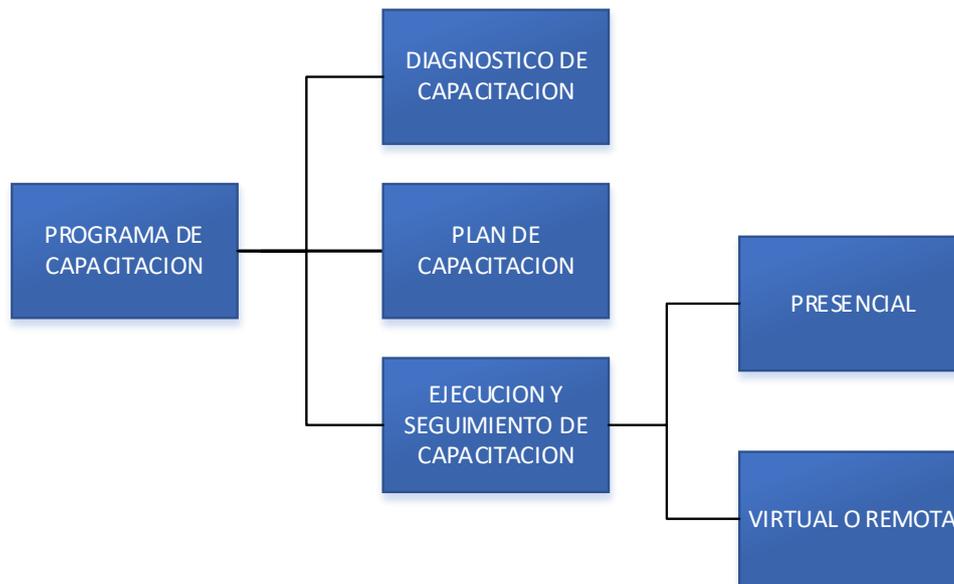


Figura 32. Esquema del programa de capacitación empresarial

2.15 Sistema de Información y Registro de Personal en Forma Digital

El Sistema de Información de Personal consiste en captar, procesar, almacenar y difundir información del personal de la empresa para optimizar las decisiones. La información permite conseguir los datos, registrarlos, clasificarlos, almacenarlos e interpretarlos con respecto a los diferentes procesos técnicos que se desarrollan en el sistema de personal de la empresa.

Las empresas cuentan con su banco de datos automatizadas, que contiene la siguiente información:

- Registro del reclutamiento y selección de personal
- Registro de las evaluaciones de personal.
- Registro del inventario de todo el personal.
- Registro de las hojas de vida y curriculum vitae de todos los colaboradores.
- Registro de los méritos y deméritos de los colaboradores.
- Registro de los puestos y sus compensaciones.
- Registro del control de asistencia y puntualidad.
- Registro de enfermedades y sus licencias.
- Registro de capacitaciones asistidas.
- Registro de rotaciones de personal.
- Registro de vacaciones y beneficios laborales.
- Registro de estadísticas de personal.

El registro de los colaboradores en forma digital, como es la expedición de carnet de trabajo digital, especificando el código de trabajador servirá de base para su localización en los ordenadores (computadoras, laptop, etc.), la hoja de vida y la documentación sustentatoria en forma física y virtual.

El sistema biométrico de control de asistencia es una técnica digital que registra, autoriza o no el ingreso de personal a la empresa de acuerdo al rasgo distintivo físico de los colaboradores. Sus ventajas permiten tener información en tiempo real y puede ser procesada por una computadora o laptop.

El registro de control de asistencia de los colaboradores utiliza el sistema **biométrico**, como la huella dactilar, rostro completo, geometría de la mano, reconocimiento facial, cuerdas vocales, lector de temperatura, escáneres de iris o retina, meta map (plataformas de verificación de identidad en línea, cualidades personales, verificación de la firma digital, verificación biométrica, verifica que el usuario sea el titular de la cuenta, evita identificaciones falsas, etc.) estos sistemas en su mayoría están directamente articulados con las planillas de remuneraciones o de compensaciones de los trabajadores.

Las organizaciones empresariales modernas abandonan el horario de trabajo rígido para apostar por la flexibilidad que están más alineados con la digitalización (virtualización del trabajo o trabajo remoto).

Es importante fijar la política empresarial para observar la privacidad, reserva y protección de los datos conforme lo establece el ISO 29100 con la aplicación del sistema biométrico para garantizar la transparencia y el uso correcto de la gestión de los datos; así prever las medidas restrictivas en los casos de incumplimiento.

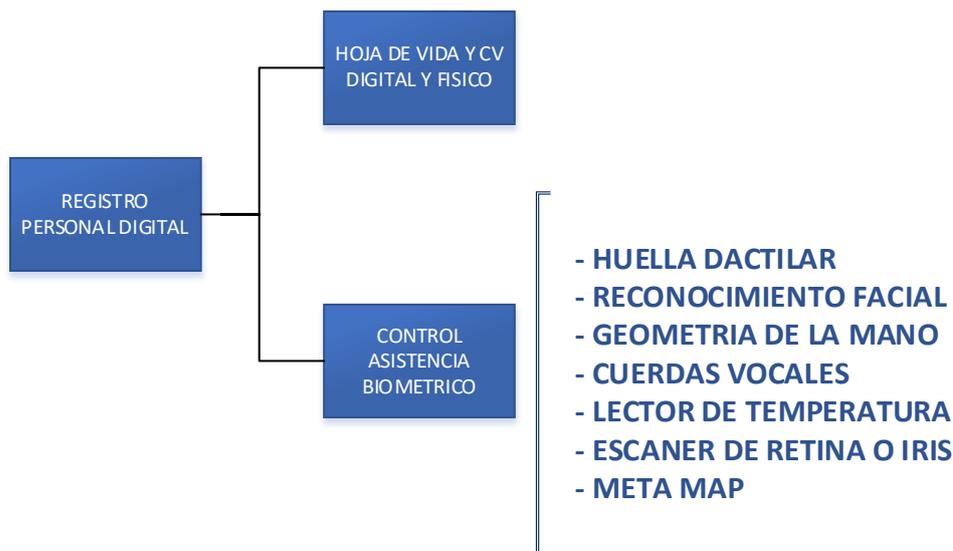


Figura 33. Registro de personal digital

2.16 Compensaciones o Remuneraciones y Beneficios Sociales Procesados Digitalmente

Las compensaciones económicas se reflejan en las planillas de remuneraciones **digitales**, que según la legislación y régimen laboral pueden ser de ejecutivos, empleados y obreros, en la que se precisa los ingresos como la remuneración base o básica, remuneraciones al cargo (responsabilidad en el puesto, utilidades, comisiones), etc. y remuneraciones al trabajador (bonificación familiar, tiempo de servicios, por productividad, horas extras, jornada de trabajo, etc.), estas últimas se denominan salarios emocionales y los egresos que están constituidos por los descuentos de ley como seguro social, seguros de salud particular, sistema pensionario, etc., la diferencia de ambos conceptos es la remuneración neta que percibe el trabajador en un periodo determinado que puede ser quincenal o mensual.

En lo referente a los beneficios sociales que percibe el trabajador depende de la legislación y régimen laboral privado o público que adopte, como jornada de trabajo, vacaciones, horas extras, turno nocturno, periodos de prueba, salario mínimo vital, compensación por tiempo de servicios, seguro de vida, gratificaciones, descanso pre y post natal, licencia por paternidad, asignación familiar, participación en utilidades, sistemas de pensiones, prestaciones alimentarias, licencias, etc. que el empleador debe observar y cumplir con los depósitos en los tiempos establecidos y montos calculados.



Figura 34. Esquema de compensación económica y beneficios sociales

2.17 Programas de Bienestar Social Laboral Digital

Las empresas grandes y medianas preferentemente deben contar con programas de bienestar social **digital** para sus trabajadores, que contribuyan a mejorar la calidad de vida del colaborador, promoviendo su bienestar físico y mental, difundiendo hábitos saludables y controlando las adicciones, mediante la implementación del servicio médico, odontológico, asistentes sociales, enfermería, brigadas contra incendios y prevención de movimientos telúricos, etc.

Así mismo, deben promover prácticas de recreación y deportes en el ámbito familiar de sus trabajadores.

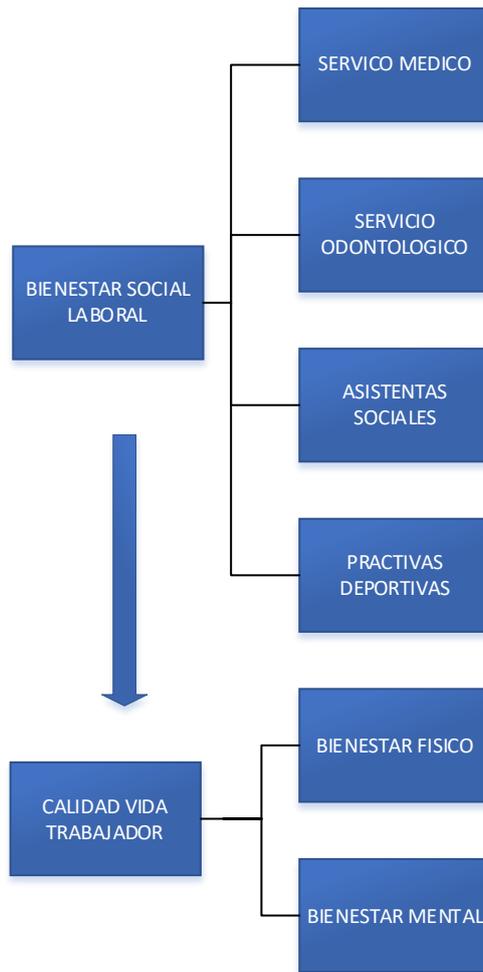


Figura 35. Esquema de bienestar social laboral

2.18 Relaciones Laborales y las Negociaciones Colectivas

Las relaciones laborales se regulan por normas y procedimientos que definen la actuación de los empleadores y colaboradores agrupados en sindicatos para propiciar un clima laboral de armonía y de respeto mutuo, generando obligaciones a los empleadores y a los gremios sindicales.

Las negociaciones colectivas promueven el dialogo entre la representación de los empleadores y de los trabajadores (sindicato) para convenir en compensaciones justas y adecuadas condiciones de trabajo en función a la capacidad económica de la empresa reflejada en sus estados financieros.

Por mandato legal y regulada por la Organización Internacional del Trabajo, (OIT) las empresas que cuenten con una determinada cantidad de trabajadores participan en las negociaciones colectivas con sus trabajadores representados por su dirigencia sindical debidamente registrados ante la

autoridad administrativa de trabajo en un dialogo de partes, en las fases de trato directo en el ámbito empresarial y junta de conciliación ante la autoridad administrativa de trabajo después de agotase el trato directo, para discutir el pliego petitorio que tiene dos partes: condiciones económicas y condiciones de trabajo, en caso de mantenerse en desacuerdo entre ambas partes, la Gerencia de Personal y la Asesoría Legal de Empresa y la dirigencia del gremio sindical participan y se someten a la decisión jurisdiccional de los jueces en la vía judicial, es importante precisar que el acuerdo de ambas partes se refleja en el convenio colectivo que por lo general es de un año de duración y debe ser observado rigurosamente por ambas partes.

Conflictos Laborales

Es el rompimiento de las relaciones laborales entre las partes en conflicto, que son originadas por falta de una comunicación eficiente, escasas de recursos para atender los petitorios de los colaboradores, presiones de na de las partes, etc., afectando el clima laboral.

Etapas del conflicto laboral:

- Siempre existe un origen que lo motiva.
- Desarrollo del conflicto, va de menos a más.
- Fase crítica, estalla el conflicto.
- Negociación entre las partes.
- Se resuelve el conflicto.

La Huelga

Es un derecho de los trabajadores previsto en la normativa de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), pero debe ser considerada como un último recurso de los trabajadores para solucionar problemas laborales. Las paralizaciones de labores deben ser informadas a la autoridad de trabajo.

Estrategias para consolidar las relaciones laborales:

- Desarrollar programas de capacitación.
- Generar un clima de confianza entre las partes.
- Promover sistemas de recompensas que estimulen la productividad.
- Excelente predisposición para participar en las negociaciones colectivas.
- Promover la satisfacción de los colaboradores.



Figura 36. Negociaciones colectivas

2.19 Auditoria De Personal.

El sistema de control tiene tres fases: previo, concurrente o simultaneo y posterior, se aplica mediante auditoría interna o externa y exámenes especiales, con el objeto de evaluar la gestión de personal para un periodo determinado en que se verifica de verificar el cumplimiento de las políticas de personal, los objetivos y metas del área de personal, funciones generales del área y específicas de los puestos de personal, cumplimiento de la legislación laboral, correcta aplicación de los procesos técnicos del sistema de personal, sus procedimientos y documentación sustentatoria. Los hallazgos encontrados que se reflejan en las observaciones dan lugar a las conclusiones y recomendaciones de la auditoria de personal.

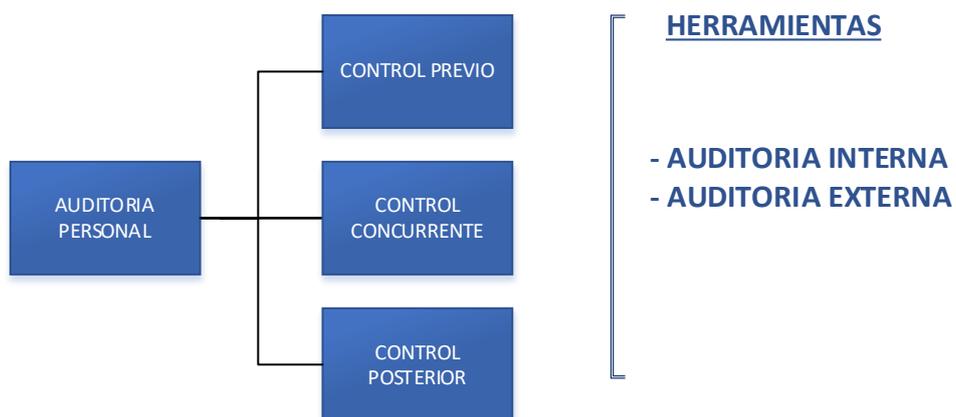


Figura 37. Auditoría de personal

2.20 Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo

Está regulada por el ISO 45001-2018 tiene por finalidad prevenir los riesgos laborales, la seguridad contra accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, las empresas deben observar rigurosamente su marco regulatorio y lograr esta certificación dictando las normas complementarias e implementando las acciones necesarias para su ejecución.

La higiene ocupacional tiene por objeto el reconocimiento, evaluación y supervisión de los riesgos que se presentan en el centro laboral y que afecta a los colaboradores.

Las enfermedades profesionales son aquellas que se originan como consecuencia de factores de riesgo en el trabajo, pueden tener un estado temporal o permanente.

Los riesgos ocupacionales pueden tener diversos orígenes como:

- Físicos, ruidos.
- Biológicos, virus.
- Psicosociales, estrés.
- Ergonómico, trabajo repetitivo.
- Químicos, humos.

Con respecto a la Gestión de Salud, corresponde a las organizaciones de salud mundial dictar las normas de salud en materia laboral como la Organización Mundial de Salud (OMS), Organización Naciones Unidas con la droga y delitos (ONUDD), Programa Mundial de Alimentos (PMS) y la organización Internacional Trabajo (OIT).

Con relación a la Seguridad del Trabajo, corresponde a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) dictar las normas de prevención de riesgos laborales, accidentes de trabajo, condiciones de seguridad laboral y velar por el cumplimiento de las normas laborales. O enfermedades profesionales.

Aplicar el Análisis de Seguridad en el Trabajo (ATS) para evitar riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.



Figura 38. Elaboración de normas de salud

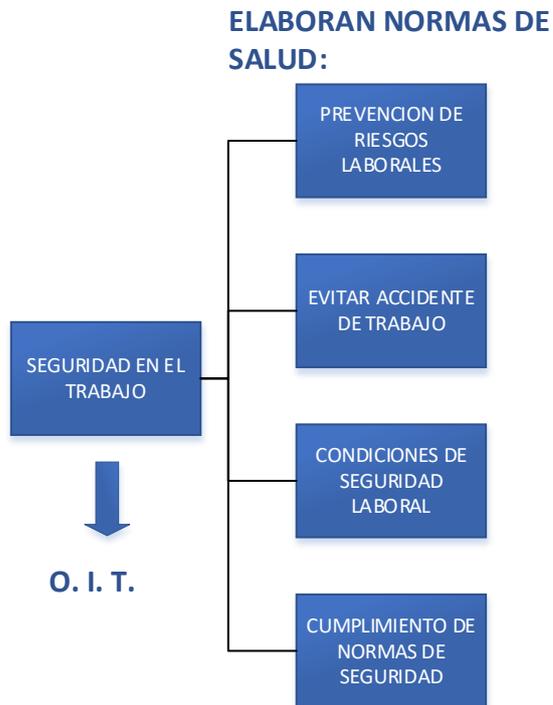


Figura 39. Elaboración de normas de salud

2.21 Indicadores Positivos de la Gestión de Personal

Las Empresas de origen Japones y las organizaciones globales para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión empresarial en materia de la administración de personal y por ende mejorar la calidad de sus productos y servicios utilizan algunos de los siguientes indicadores de resultados:

Gestión de Indicadores:

- Con respecto al costo de mano de obra y de bienes y servicios estos no deben superar el 30% del presupuesto de ingresos de la empresa por concepto de ventas (ingresos) para un periodo determinado, el 70% restante debe ser destinado para la ejecución del programa de inversiones, mejoramiento de tecnología y equipamiento, infraestructura digital, innovación, crecimiento, desarrollo, etc.
- Con referencia a la proporcionalidad de los colaboradores operativos (gestión) y los administrativos (apoyo a la gestión) se recomienda no sobrepasar el indicador de que por cada siete trabajadores operativos debe haber un trabajador administrativo.
- Los costos fijos no deberían superar el 14% de los costos variables en el ámbito empresarial.
- El 10% de los ingresos provenientes de las ventas reflejadas en los estados financieros para un periodo contable deben ser destinados para la capacitación de los colaboradores y para la investigación y desarrollo empresarial.

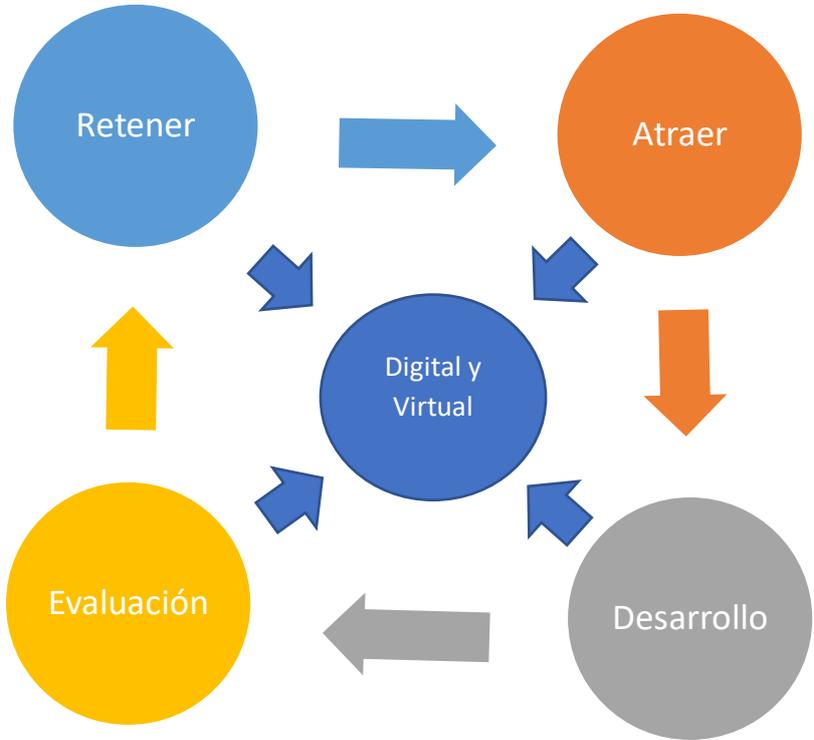
Son indicadores, que requieren ser evaluados en forma permanente para conocer su impacto en la gestión empresarial y tomar las medidas correctivas.

2.22 Fiscalización Laboral

Corresponde a las entidades gubernamentales del país planear, desarrollar y ejecutar programas de fiscalización laboral a las empresas, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las normas y procesos técnicos de la administración del talento humano en las organizaciones empresariales; así como aplicar medidas correctivas en los casos de incumplimiento.

Es el caso de los contratos de personal, remuneraciones y beneficios sociales y cumplimiento de los pactos colectivos.

CAPITULO III
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DIGITAL Y VIRTUAL



CAPITULO III

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DIGITAL Y VIRTUAL

En esta era de la globalización de los mercados, de la transformación digital, de la competitividad, de la gestión del cambio, de generar una cultura e identidad empresarial, de la calidad de los productos y/servicios, de la conectividad de generar vínculos con los clientes, usuarios o consumidores, de la innovación y desarrollo, de desarrollar modelos disruptivos orientados a la innovación y desarrollo de nuevas estrategias para mejorar las existentes y fundamentalmente de la revalorización del talento humano como el intangible más importante de la gestión empresarial, se hace necesario que las empresas apuesten por la meritocracia en sus procesos de reclutamiento y selección de personal virtual para garantizar y satisfacer la oferta y demanda del mercado laboral con transparencia y posibilitar iguales oportunidades laborales basadas en las competencias virtuales que el mercado mundial exige.

Como consecuencia de los conflictos políticos, económicos, sociales y bélicos que se agudizan en la presente década a nivel mundial, los países desarrollados han dado un viraje radical a sus inversiones en el extranjero dando prioridad a su frente interno en todos los sectores productivos y de servicios, originando el debilitamiento de las economías de unos y el fortalecimiento de otros, buscando mayores autonomías y menos dependencia política y económica en su desarrollo, promoviendo la investigación científica como base para su reactivación.

Es en este contexto mundial en que se debe reorientar las políticas de la administración de personal en el sector empresarial para constituirse en el eje principal del desarrollo de los países y la reactivación empresarial aplicando la resiliencia como la capacidad de superar los problemas y conflictos que se presentan adoptando soluciones positivas.

El presente capítulo desarrolla el marco teórico y práctico de los procesos de reclutamiento y selección digital para la contratación de personal en forma virtual o remota en el ámbito empresarial, siendo importante precisar sus conceptos básicos:

- **Reclutamiento de Personal Digital y Virtual:** Es el proceso técnico de personal mediante el cual la empresa atrae a futuros colaboradores idóneos mediante fuentes internas o externas virtuales para el cumplimiento de las tareas del puesto de trabajo aplicando la infraestructura digital y virtual.
- **Selección de Personal Digital y Virtual:** Es el proceso técnico de personal para escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo, mediante un

proceso técnico digital y virtual, que comprende varias etapas como la evaluación de la documentación que sustenta la hoja de vida, aplicación de pruebas de conocimientos, entrevista personal, pruebas psicotécnicas y examen médico.

- **Contratación de Personal:** Culminada las fases de reclutamiento y selección de personal virtual y para efecto de la formalización legal del candidato como colaborador de la empresa se elabora y firma el contrato de trabajo en aplicación al marco regulatorio entre la empresa y el colaborador.
- **Virtual:** Definida como un proceso técnico que utiliza plataformas tecnológicas virtuales como el sistema de cómputo, que comprende equipos, programas y la internet e intranet.
- **Digital:** Es el proceso de desarrollar infraestructuras tecnológicas informáticas como las TIC para digitalizar los procesos técnicos.
- **Competencias laborales:** Es la capacidad del colaborador para cumplir sus funciones en base a los conocimientos (aspecto cognitivo o habilidades duras) y actitudes, atributos e interrelaciones afectivas (habilidades blandas o suaves).

El Capital Humano en las organizaciones empresariales a lo largo del tiempo también adquiere otras denominaciones como:

- **Recursos Humanos:**

Son las personas que tienen vínculo laboral con la organización.

- **Potencial Humano:**

Son las capacidades que tienen las personas para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

- **Relaciones Industriales:**

Son las relaciones establecidas entre la representación empresarial y los gremios sindicales implicados en un proceso productivo para mejoras económicas y condiciones de trabajo.

- **Relaciones Laborales:**

Son regulaciones laborales entre el empresario que proporciona trabajo y los trabajadores a cambio de una remuneración.

- **Energía Humana:**

Es el aporte intelectual y físico de los trabajadores para el crecimiento empresarial y bienestar de la fuerza laboral.

- En el siglo XXI adquiere la denominación de **Talento Humano**, nomenclatura que está asociada a la gestión del conocimiento y a sus capacidades cognitivas y habilidades blandas.

GESTION DEL TALENTO HUMANO

Se encuentra enmarcada en el fortalecimiento de los procesos técnicos que desarrollan las áreas estratégicas de la empresa (contabilidad y finanzas, marketing, cadena de suministros, producción u operaciones y otras), mediante la función de atraer, retener y capacitar a los colaboradores; así como desarrollar procesos técnicos y procedimientos que le son propios, sobre la base que el personal es el intangible más importante de la empresa.

Las empresas en las últimas décadas utilizan plataformas tecnológicas digitales y virtuales para sus procesos de reclutamiento, selección y contratación de su personal, generándoles mayores ventajas competitivas para atraer, desarrollar y retener personal calificado de acuerdo al perfil del puesto de trabajo deseado, para tal efecto se toman en cuenta los siguientes procesos técnicos:

1. Marketing Personal o Marca Personal

Las personas en su proceso de desarrollo personal, académico y físico tienden que velar por su imagen ante la sociedad, situación que se evidencia cuando pretende acceder a un puesto de trabajo en la empresa.

Es definida como la estrategia personal, que refleja la imagen de una persona, para fines de su proyección personal y laboral, en el ámbito en que se desarrolla.

Es también la percepción de las personas a partir de sus valores (patrones de conducta), ética (moral), deontología profesional, sus conocimientos (aspectos cognitivos), habilidades blandas, apariencia física, etc., que reflejan una imagen de las personas.

Objetivo del Marketing Personal:

Mostrar los mejores patrones de conducta, valores, mayores capacidades, fortalezas y oportunidades que tiene una persona, para potenciar su marca personal, con el objeto de posicionarse en el mercado laboral como persona proactiva y capaz de alcanzar objetivos y metas en forma eficiente y eficaz.

¿Cómo se logra el marketing personal?

- a. Participando en eventos relacionados con su profesión.
- b. Mantener tu página de LinkedIn siempre actualizada en las redes sociales.
- c. Tener visión y misión personal de apostar por el futuro, ser predictivo.
- d. Reconocer tus competencias laborales con respecto a tus habilidades duras y blandas.
- e. Tener proyecciones de emprendimiento, generador de su propia riqueza empresarial.
- f. Apostar por una capacitación, perfeccionamiento y especialización permanente.
- g. Teniendo y aplicando deontología laboral y profesional en todo su accionar como persona.

Cuáles son las 4P's del "marketing personal":

- a. Producto: Poner atención a la marca personal.
- b. Plaza: Reconocer los escenarios donde se puede ser exitoso.
- c. Precio: Identificar tu formación y experiencia laboral en relación a tu valor económico en el mercado.
- d. Promoción: Hoja vida, entrevista laboral y tu "marca digital".



Figura 40. Marketing de personal

2. Reclutamiento de Personal Digital y Virtual

Es el proceso técnico de personal con la que se inicia la fase de identificar y atraer colaboradores del mercado nacional e internacional, que cumplan el perfil del puesto de trabajo ofertado, utilizando las fuentes internas y externas de la empresa (intranet e internet) para satisfacer las necesidades de potencial humano que requieran las diversas áreas estratégicas de la empresa utilizando la infraestructura digital y la red virtual.

Comprende las siguientes fases:

2.1 Perfil del Puesto de Trabajo

La Gerencia de Talento Humano o de Personal en coordinación con las Gerencias solicitantes, elaboran el perfil del puesto de trabajo, teniendo en cuenta la siguiente estructura y contenido:

- Nomenclatura del cargo: nombre del puesto o posición
- Naturaleza del cargo: función resumen del puesto o posición.
- Funciones específicas del cargo: se describen las funciones o tareas.
- Requisitos mínimos del cargo en términos de:
 - . Formación académica: básica regular, técnica y/o universitaria, identificado centros de estudios, periodos, grados y títulos de pre y post grado en Universidades. (habilidades duras o técnicas y las habilidades blandas)
 - . Experiencia laboral/profesional: referente a labores y funciones que requiere el puesto o posición.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

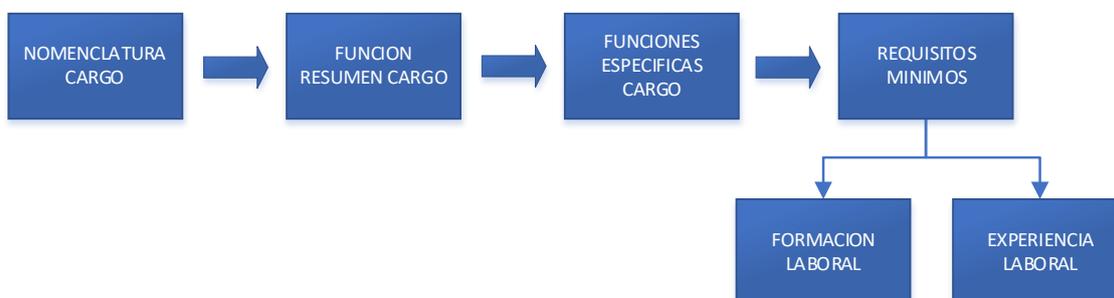


Figura 41. Perfil del puesto de trabajo

2.2 Presupuesto de Personal

Es una fase previa a la etapa de reclutamiento de personal consiste en asegurar que el puesto o posición está previsto en el presupuesto de personal de la empresa consignando la siguiente información:

- . Partida presupuestal o centro de costos en la que esta consignado el puesto.
- . Estructura o piso remunerativo del puesto o posición (remuneración básica o base, asignaciones económicas al cargo y otras).
- . En algunas entidades se requiere que el cargo debe estar previsto en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), que es un documento de provisión de necesidades de puestos en función a las proyecciones de desarrollo de la organización empresarial.

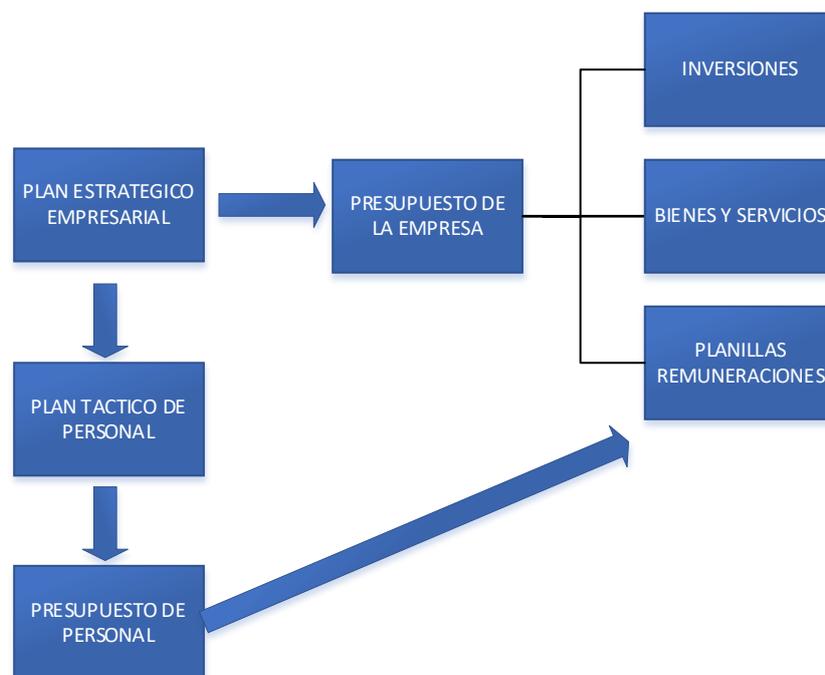


Figura 42. Presupuesto de personal



Figura 43. Gestión de personal en el ámbito empresarial

2.3 Definiciones de Reclutamiento de Personal

- Para la Real Academia Española (RAE) es la: “Acción y efecto de reclutar. Reunir gente para un propósito determinado”.
- Dolan, Simón y otros (2007) en su libro Gestión de Recursos Humanos: “es un conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”.
- Gómez Mejía y otros (2008) en su libro Gestión de Recursos Humanos: “es el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos calificados para un determinado puesto de trabajo es el primer paso del proceso de contratación de personal”.
- Moreno López, Gómez Bayona, Hernández Ríos, Vélez Bernal, & Alzate Gutiérrez (2020) “El reclutamiento es ese puente que permite a las empresas dar a conocerse y generar expectativas frente a diferentes cargos y buscar candidatos, implementando nuevas alternativas que buscan desarrollar procesos más dinámicos y efectivos”. (pg. 37)
 “Con el uso de las herramientas tecnológicas, la organización busca elegir de manera eficiente a las personas que se ajusten a sus requerimientos, y, por otra parte, se aprovecha el alcance que tienen actualmente como un elemento importante para atraer y encontrar talentos potenciales que estén en la búsqueda de oportunidades de empleo.” (pg. 37).
- Blasco (2004) argumenta: “que los recursos tecnológicos con los que actualmente se cuenta para los procesos de reclutamiento y selección de personal, no garantizan la calidad de los candidatos reclutados, pero si es posible tener más candidaturas que con los procesos tradicionales,

permitiendo ampliar el panorama frente a la diversidad de personas de diferentes lugares, y ahorrando tiempo para implementarlo en la realización de entrevistas personales a los candidatos que más se acerquen al perfil requerido.”(pag.40)

- Valeriano Ortiz (2021) “Las empresas en las últimas décadas utilizan plataformas tecnológicas virtuales para sus procesos de reclutamiento, selección y contratación de su personal, generándoles mayores ventajas competitivas para atraer, desarrollar y retener personal calificado de acuerdo al perfil del puesto de trabajo deseado” (pg.146)

Concepto de Reclutamiento de Personal Digital

- Marler y Parry (2015) la define como “un conjunto de configuraciones informáticas de hardware, software y recursos electrónicos de net-working que permiten actividades (potenciales y actuales) de la gestión de recursos humanos a través de la coordinación y control de datos – a nivel individual y de grupo – así como la generación de información y comunicaciones dentro de los límites de la organización”.

2.4 Fuentes del Reclutamiento de Personal Digital y Virtual

Las empresas acuden a dos fuentes de información: internas (intorno) y externas (entorno) para el reclutamiento de personal en el ámbito empresarial.

2.4.1 Fuentes Internas

Se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo o posición y para ello la empresa acude a la promoción de sus colaboradores (movimientos verticales) o a traslados de éstos (movimientos horizontales) utilizando el intranet empresarial como medio de comunicación.

Aspectos positivos:

- Nivel de conocimiento del candidato sobre la organización empresarial y viceversa. Menor margen de error en el proceso de reclutamiento.
- Los trabajadores o colaboradores de la empresa se sienten más seguros y asocian sus intereses laborales a corto, mediano y largo plazo con los de la organización.
- La posibilidad de promocionarse internamente aumenta la motivación de los colaboradores.

- Se aprovechan las inversiones en capacitación o formación realizadas en el colaborador.
- Desarrolla un cierto grado de competencia interna entre los colaboradores.
- Representa menor costo que el reclutamiento externo, ya que no se necesitan gastos de publicidad u otros medios.

Aspectos negativos:

- Dificultad de encontrar internamente en la organización a la persona con las calificaciones requeridas por el perfil del puesto o posición.
- Puede dar lugar a conflictos internos, generándose desmotivación y falta de cooperación entre los colaboradores.
- Se evita que personas con otras culturas organizacionales e ideas se incorporen a la organización.

2.4.2 Fuentes Externas

Cuando no se consiguen suficientes candidatos calificados o las necesidades no se ajustan al perfil del puesto requerido en el ámbito interno, entonces las organizaciones se ven forzadas al reclutamiento externo mediante el internet y redes sociales.

Aspectos positivos:

- Atraer postulantes con conocimientos, experiencia laboral y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.
- Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas.
- Se puede dar el caso que resulta más económico contratar a un trabajador ya formado o calificado que invertir en uno de la misma organización.

Aspectos negativos:

- Duración excesiva del reclutamiento externo.
- Costo elevado del reclutamiento externo.
- Puede ser menos seguro.
- Puede originar frustración entre el personal de la organización que inspiraba ocupar la posición.
- Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios remunerativos.

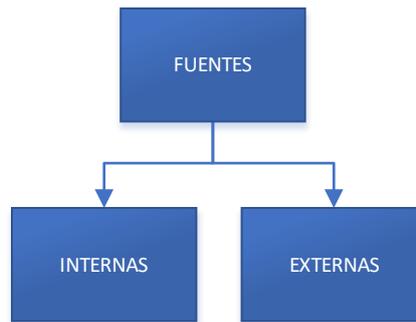


Figura 44. Fuentes de reclutamiento de personal

2.5 Métodos y estrategias de búsqueda de las fuentes externas o canales frecuentes de reclutamiento de personal

A continuación, se precisan algunos métodos tradicionales y modernos que utilizan las empresas:

- PRESENTACIÓN ESPONTÁNEA

Es el método tradicional, consiste cuando la persona se convierte en candidato al acercarse a la Oficina de Talento Humano o de Personal de la organización. El proceso regular con estos postulantes es hacerles completar un formulario solicitud de empleo con la información de su hoja de vida para alimentar la base de datos que se utilizará cuando se requiera cubrir una vacante. Tiene como ventaja el ser muy económico. No es recomendable utilizar este método para puestos gerenciales o de nivel ejecutivo.

- INTRANET E INTERNET (REDES SOCIALES)

Es un método moderno, que las empresas utilizan las redes sociales para atraer postulantes, existen en el mercado nacional e internacional diversas empresas operadoras de telecomunicaciones que prestan sus servicios de INTRANET e INTERNET.

INTRANET es una plataforma digital que se aplica al interior de la organización, permite conectar a todas las áreas estratégicas de la organización mediante un sistema de información gerencial.

INTERNET se define como una red a nivel mundial, que se utiliza para compartir información, en este caso para convocar postulantes para el reclutamiento de personal.

- **RECOMENDACIONES DE LOS COLABORADORES**

Es un método tradicional tiene la ventaja que las personas ya vienen con cierta información sobre la organización y las características del puesto o posición al que postulan. Además, que los colaboradores recomiendan a personas con las que tienen cierta confianza que desempeñarán el trabajo eficientemente. Igualmente es un procedimiento menos costoso.

- **CAZADORES DE TALENTOS (HEADHUNTING)**

Es un método moderno son empresas o profesionales especializados que se dedican a estudiar el mercado nacional o internacional por encargo de empresas para captar postulantes de un alto nivel de coeficiente intelectual visitando Universidades o Empresas líderes para reclutar personal.

- **OUTSOURCING O INTERMEDIACION LABORAL**

Es un método moderno que consiste en la subcontratación de personal mediante la tercerización, en la que una empresa transfiere responsabilidad a una empresa especializada (intermedia con laboral) para que desarrolle el proceso de reclutamiento de personal digital y virtual mediante un contrato formal de contraprestación de servicios.

- **LA PUBLICIDAD**

Anunciar en los medios de comunicación o utilizando las redes sociales es una de las técnicas tradicionales más utilizadas para atraer candidatos que puede llegar a un gran número de personas. Sin embargo, esta más relacionada a cantidad que a calidad de los interesados.

- **AGENCIAS DE EMPLEO ESPECIALIZADAS O SERVICIOS DE EMPLEO**

Es uno de los medios más utilizados para el reclutamiento externo. Son empresas consultoras especializadas en reclutamiento y selección de personal, que cuentan con personería jurídica, cartera de clientes y con profesionales calificados. Pueden ser entidades públicas o privadas.

Complementariamente el origen de las empresas consultoras puede ser nacional o internacional.

- **COLEGIOS PROFESIONALES Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES PRIVADAS**

Las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las se agrupan las empresas de su sector de actividad con la finalidad que difundan la oferta de puestos de trabajo.

Los Colegios Profesionales cuentan en su organización con un área especializada donde los miembros de la orden dejan sus hojas de vida, así como reciben los requerimientos de personal profesional por las empresas.

Las empresas se contactan con las organizaciones empresariales privadas del país en las cuales están comprendidas por su gremio y sector, porque estas tienen como finalidad el fomento del empleo y contribuir con el crecimiento del país.

- PAGINAS WEB DE UNIVERSIDADES Y CENTROS EDUCATIVOS

Las Universidades y los Centro Educativos Superiores son una excelente fuente de reclutamiento de personal, las empresas también acuden a ellas. Se buscan a los estudiantes con mejores expedientes académicos y récords académicos (quinto o tercio superior). Estas instituciones de formación cuentan con un área especializada dentro de su organización para atender los requerimientos del sector empresarial en materia de reclutamiento de personal.

- LA TELEVISIÓN, RADIO Y REVISTAS

Es un método tradicional de reclutamiento de personal, estos medios de comunicación social (televisión, radio, revistas, etc.) en la actualidad no son muy requeridos por las empresas debido a sus costos elevados en sus tarifas de difusión de publicidad, que están sujetas a los horarios y a la disponibilidad de las tandas comerciales, a pesar de dar una difusión masiva.

BOLSAS LABORALES

Las empresas utilizan las bolsas de trabajo como computo trabajo, bumerán, lindklen, etc. conocidas para anunciar sus requerimientos de personal para posiciones muy especializadas.

PORTALES DE LOS SINDICATOS DE TRABAJADORES

Las empresas en coordinación con los gremios sindicales pueden utilizar sus mecanismos de información para el reclutamiento de personal.

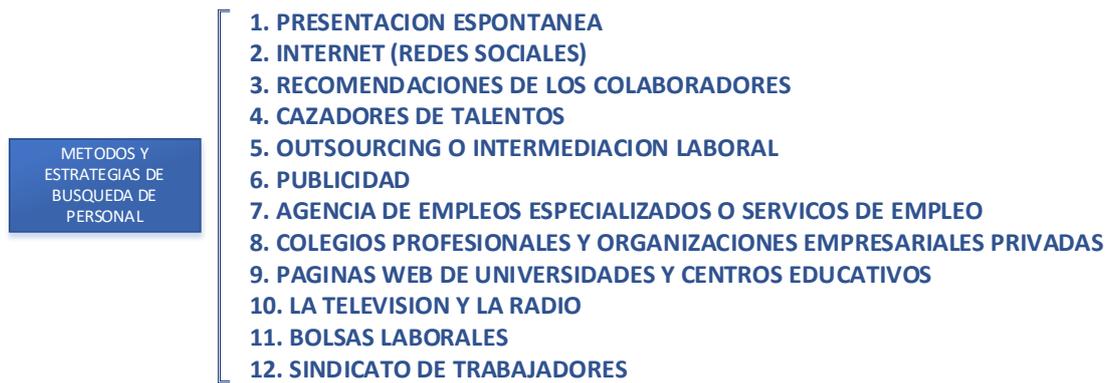


Figura 45. Métodos y estrategia de búsqueda de personal

2.6 Etapas para el reclutamiento de personal

- La empresa a través de sus áreas estratégicas genera las necesidades o requerimientos de personal en función al cumplimiento de objetivos y metas previstas en el planeamiento y presupuesto empresarial para un periodo determinado.
- La Oficina de Personal en coordinación con las Áreas Estratégicas de la Empresa elaboran el perfil del puesto de trabajo, que incluye la descripción del puesto de trabajo.
- La empresa decide utilizar el método o modelo de reclutamiento de personal, minimizando costos y maximizando beneficios.
- La empresa recepciona vía virtual las hojas de vida de los postulantes y los almacena en el programa informático.
- La Comisión Evaluadora del proceso de reclutamiento de personal revisa las Hojas de Vida de los postulantes y selecciona las que cumplen con el perfil del puesto de trabajo, declarando aptos aquellos postulantes que entran al proceso de selección de personal digital y virtual.

2.7 Reclutamiento de personal digital y virtual (internet)

- Cada vez más las empresas acuden a las redes sociales como herramienta de reclutamiento de personal, porque los anuncios son relativamente menos costosos, se masifican, son más dinámicos y a menudo, pueden dar resultados más rápido que otros métodos de reclutamiento de personal.
- El proceso de reclutamiento de personal digital y virtual utiliza plataformas tecnológicas automatizadas de videos conferencias en línea, que son procesos ágiles aplicando softwares especializados como:

- Google Meet.
- Zoom.
- Skype, video llamadas.
- Google Classroom.
- Blackboard Collaborate, y otros.
- Proveedores de evaluaciones psicológicas, ejm. airavirtual, evaluar.com, etc.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DIGITAL



Figura 46. Reclutamiento de personal digital

3. Selección de Personal Digital y Virtual (e-Recruiting)

3.1 Conceptos de Selección de Personal

- Para la Real Academia Española (RAE) “Es la acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas”.
- Para Dolan, Simón (2007) y otros en su Libro Gestión de Recursos Humanos la define como atraer, retener y desarrollar con éxito capital humano en tiempo de transformaciones: “Es el proceso que comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse”
- Para Gómez Mejía, Luis (2008) y otros en su libro Gestión de Recursos Humanos: “Es el proceso por el que se toma la decisión de contratar a los candidatos a un puesto de trabajo es el segundo paso del proceso de contratación”.

Procesos de Selección de Personal Digital:

- La tecnología de la informática permite la recepción y digitalización de documentos como la hoja de vida y solicitud de empleo. Existen plataformas tecnológicas como tracking system (ATS) que permiten su automatización en tiempo real.

- La entrevista utiliza plataformas tecnológicas como Meet, Zoom, Hagoouts, etc.
- La selección de personal por linkedin o redes sociales, son plataformas tecnológicas en la que el seleccionador accede a información del postulante.
- Las pruebas de personalidad en la selección de personal aplican test proyectivos para predecir el comportamiento futuro del colaborador.
- Otras técnicas de selección de personal son: las grupales, evalúa el comportamiento del postulante frente al grupo, se habilitan salas especiales; las de gamificación se aplica videos interactivos y de juegos; las inbound recruiting que busca generar una imagen de identidad del colaborador con la empresa, etc.

Herramientas digitales aplicadas en la Selección de Personal:

- Formulario virtual: batería de preguntas cerradas que se envían al postulante mediante una plataforma como Google Forms.
- Aplicación del Software ATS que procesa todas las etapas de la selección de personal (Amazon, Google, Intel y Facebook).
- Aplicación de la Inteligencia Artificial que permite seleccionar al personal de forma predictiva.
- Videos, el postulante se graba y responde preguntas, video entrevista mediante el meet o zoom y smart video que almacena información del proceso de selección de personal.

Plataforma de Selección de Personal

- Mirada Laboral (Perú).

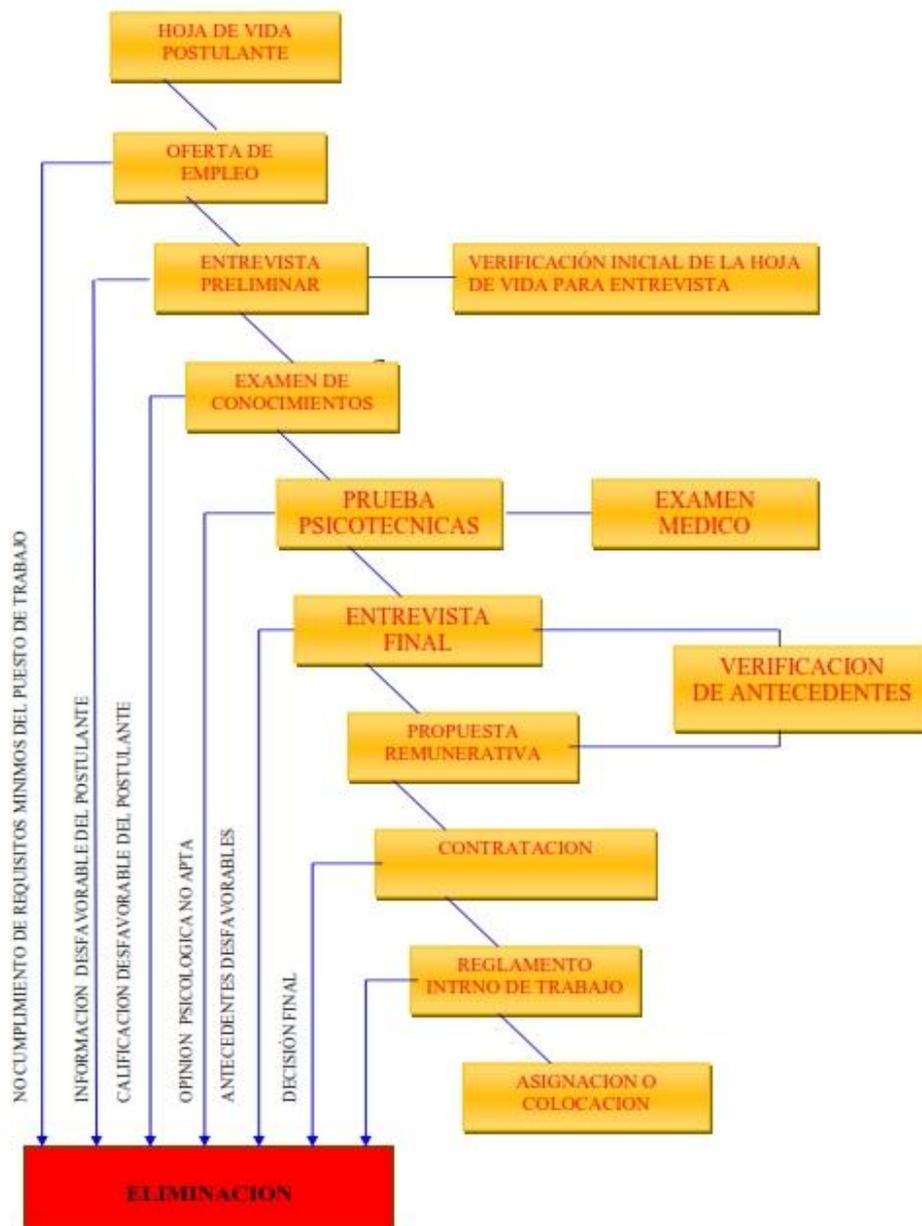


Figura 47. Diagrama de flujo del proceso de selección de personal virtual

3.2 Concepto de Selección de Personal

Para Vázquez y Suñe (2017) en su libro “Cuales son los efectos de la digitalización de los RRHH (e-HRN) en el desarrollo de la retención del Talento Humano en las empresas, plantea tres servicios prestados por la función de RRHH antes del e-HRM son los siguientes:

- Operacional (65-75%) beneficios administrativos, mantenimiento de datos y servicio al empleado.

- Relacional (15-30%) reclutamiento y selección de personal, entrenamiento, compensación, relaciones entre empleados.
- Transformacional (5-15%) conocimientos y desarrollo del management, redirección estratégica, cultura de cambio”.

Posteriormente, este mismo autor plantea” los servicios prestados por la función de RRHH tras el e-HRM:

- Operacional (15-25%) beneficios administrativos, mantenimiento de datos, servicio al empleado y la aplicación del Outsourcing y la redefinición del proceso de información tecnológica.
- Relacional (25-35%) reclutamiento y selección de personal, entrenamiento, compensación, relación entre empleados.
- Transformacional (25-35%) conocimientos y desarrollo de management, redirección estratégica, cultura de cambio.

Comentario: con la aplicación de plataformas digitales los porcentajes de los servicios que desarrolla la función de recursos humanos en la gestión empresarial se han modificado dando mayor prioridad al servicio transformacional.

3.3 Etapas del Proceso de Selección de Personal Digital y Virtual

- Conformación del Comité Evaluador de la Selección de Personal

Las empresas constituyen el Comité Evaluador de la Selección de Personal conformado por los siguientes ejecutivos:

- Gerente General o su representante, quien preside.
- Gerente de Administración o Gerente de Finanzas.
- Gerente del Área interesada
- Jefe de la Asesoría Legal, y
- Jefe de Personal, quienes tienen la responsabilidad de conducir todo el proceso, demostrar inteligencia emocional y patrones de conducta de honestidad.

- Convocatoria al proceso de Selección de Personal Digital y Virtual.

La Oficina de Talento Humano o de Personal teniendo en cuenta los resultados del proceso de reclutamiento de personal realiza la convocatoria de selección de personal. Los interesados o postulantes aptos en el proceso de reclutamiento de personal toman conocimiento y deben adjuntar la información solicitada en la convocatoria la que debe ajustarse al perfil del puesto o posición.

- **Hoja de Vida, Curriculum Vitae y Oferta de Empleo.**

El postulante presenta su Hoja de Vida que contiene la fotografía actual del interesado y la información del postulante respecto a datos personales y sobre el contenido del perfil laboral o profesional, de preferencia en una hoja.

El postulante presenta su Curriculum Vitae que contiene información documentada más detallada en la que se adjunta los documentos sustentatorios de sus datos personales, estudios académicos, diplomas de grados y título profesional, récord de experiencia laboral, certificado o diploma que acredita idiomas, certificados, constancias y otros.

En esta fase se procede a la verificación por parte de la empresa de la identidad del postulante con respecto al documento de identidad nacional, a los antecedentes penales, judiciales, policiales, datos bancarios, y otros que sea interés de la entidad; así como la verificación de los estudios y diplomas.

La Oferta de Empleo o Solicitud de Empleo es proporcionada por la empresa para ser llenado por el postulante, tiene la validez de una declaración jurada simple.

Esta etapa tiene carácter eliminatorio en caso de que el postulante no cumpla con los requisitos de perfil del puesto de trabajo.

Existe una red de contactos entre empresas, profesionales, emprendedores, y otros denominada networkin - linkend en la que los interesados pueden colocar su hoja de vida para incrementar sus relaciones laborales o solicitar participar en procesos de reclutamiento y selección de personal.

- **Verificación de Antecedentes**

Es la comprobación de la veracidad de las referencias precisadas en la hoja de vida o curriculum vitae, depende del puesto por ocupar, cuanto más alto es la posición más minuciosa debe ser la verificación.

La información a obtenerse y su autenticidad debe incluir diplomas y certificados de estudios, experiencias laborales, datos sobre rendimiento laboral, remuneraciones percibidas, promociones, razones para dejar el empleo, etc.

- **Entrevista Preliminar virtual**

El Comité Evaluador de Selección de Personal después de haber verificado el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos para el puesto por el postulante y la verificación de la identidad, lo convoca en fecha y hora establecida mediante los canales virtuales en el correo electrónico señalado por el postulante para la entrevista virtual preliminar.

La entrevista preliminar tiene un carácter exploratorio para ambas partes, para la empresa se evalúa el comportamiento del postulante con respecto a las siguientes habilidades blandas:

- - Espíritu colaborativo
- - Comunicación digital.
- - Creatividad e innovación
- - Eficacia y orden.
- - Empatía y tolerancia.
- - Resiliencia.
- - Inteligencia Emocional.
- - Trabajo en equipo
- - Resolución de problemas
- - Actitud positiva
- - Honestidad.
- - Capacidad de adaptarse al cambio.
- - Tolerancia a presión.

Para el postulante es tomar información sobre la visión y misión de la empresa, la organización de la entidad, funciones específicas y responsabilidades del puesto, condiciones de trabajo, entre otras informaciones.

Esta etapa tiene carácter eliminatorio.

- **Prueba de Conocimiento o Técnica Virtual**

Esta prueba de conocimientos virtual puede ser teórica y/o práctica según el requerimiento del puesto de trabajo.

Mide el dominio de las funciones de la posición, los conocimientos y habilidades adquiridas a través de los estudios y de la experiencia relacionados directamente con el puesto que va a cubrir, es necesario preparar pruebas de conocimientos

específicas para cada puesto o en su defecto, contar con el apoyo de un profesional destacado en la actividad del puesto a cubrir, que lleve a cabo la evaluación.

La elaboración de la prueba de conocimientos o técnica es de responsabilidad de la Gerencia interesada en cubrir el puesto de trabajo, para garantizar su imparcialidad se recomienda la presentación de tres alternativas de baterías de preguntas en sobre cerrado si la prueba es teórica para que la Comisión decida por una de ellas. Es importante fijar el tiempo y el correo electrónico de su envío por él postulante.

En el caso de la prueba técnica que necesariamente sea presencial, puede ser tomada en las oficinas administrativas, laboratorios y talleres de la empresa.

Esta etapa tiene carácter eliminatorio.

- **Prueba Psicotécnica Virtual**

Evalúa la personalidad y el carácter del postulante, comprende las relaciones interpersonales, agresividad, pasividad, adaptación personal y social, estabilidad emocional, analiza la conducta orientada hacia el logro de objetivos y metas, poder o la afiliación, lealtad, honestidad, aspectos relacionados a la educación-experiencia, aptitud, a la capacidad de tolerancia al puesto, comportamiento hacia el cliente y otros propias de su competencia.

Corresponde a los profesionales Psicólogos su elaboración e interpretación. Algunos tipos de pruebas psicológicas que se utilizan en un proceso de selección de personal son:

- **Test de Wartegg:**
Este test busca identificar la personalidad del postulante y su capacidad de resolver problemas de organización.
- **Test de persona bajo la lluvia:**
Consiste en dibujar una persona bajo la lluvia, en una situación de estrés (la lluvia), el candidato recurre a defensas (paraguas), lo que permite observar y entender su personalidad.
- **Test de la figura humana:**
El postulante en una hoja en blanco y un lápiz, le piden que dibuje una persona. Este test es proyectivo el psicólogo irá viendo los trazados de los dibujos las características de la personalidad.
- **Test de series de dominó:**

Sirve para analizar la capacidad del postulante para elaborar conceptos y resolver los problemas.

- Test de Lüscher o de los colores:
Busca conocer la personalidad del postulante a través de la elección de un color.
- Las pruebas psicotécnicas por lo general no tienen puntaje asignado, pero tienen carácter eliminatorio.

- **Entrevista Final Virtual por competencias**

Se realiza a través de plataformas tecnológicas virtuales como Google Meet, Zoom, Collaborate, etc. (sala pública participa la Comisión evaluadora y el entrevistado y la sala privada en la que deliberan los miembros de la Comisión Evaluadora).

Las preguntas de la entrevista pueden ser estructuradas (se elaboran baterías de preguntas con anticipación) y no estructuradas (las preguntas fluyen de la entrevista).

Objetivos de la Entrevista Final Virtual:

- Confirmar la información de identidad, de la hoja de vida y del curriculum vitae sobre: datos personales, formación académica, experiencia laboral, conocimientos, rasgos de personalidad y carácter, etc.
- Conocer los proyectos personales del postulante.
- Las pretensiones económicas del candidato.
- Conocer los valores, capacidades y habilidades blandas del candidato y su actitud frente al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Saber si se adapta a las necesidades de la empresa y a los requerimientos del puesto.
- Obtener la máxima cantidad de información para saber la adaptabilidad del entrevistado a la posición que se oferta.
- Esta fase concluye con la presentación de una terna de candidatos aptos para el puesto, correspondiendo a la Gerencia General tomar la decisión final.
- Hacer uso del chatbot que aplica comunicaciones preparadas para que las respuestas desde una maquina estén dirigidas al interlocutor.

Esta etapa tiene carácter eliminatorio.

- **Examen Médico pre ocupacional**

El postulante acude a un centro asistencial o clínica designada por la empresa para someterse a los exámenes de salud física como análisis de sangre y otros y de salud mental, que puede comprender pruebas toxicológicas, requisitos para decidir por la contratación del personal. Esta etapa forma parte de la política de personal de la empresa.

Esta etapa tiene carácter eliminatorio

- **Contratación**

El postulante que obtenga la mayor calificación en el proceso de selección de personal virtual es declarado ganador, si por algún inconveniente no pueda asumir el puesto, se designará al siguiente en orden de prelación.

La Oficina de Asesoría Legal de la Empresa formalizará el contrato de trabajo de acuerdo con la legislación laboral vigente, precisando las condiciones económicas y de trabajo entre otros aspectos, documento que será firmado por el representante de la empresa y por el postulante ganador del concurso.

El contrato de trabajo es un acuerdo entre una persona natural y una persona jurídica a cambio de una compensación económica, no está sujeta a ninguna discriminación. Su validez está en función a la capacidad de suscribirlo por ambas partes, debe definirse las funciones a realizar y la prestación es personal. Los contratos son a plazo indefinido o indeterminado o a plazo fijo o sujeto a modalidad contractual previstas en la ley.

La extensión del contrato laboral debe estar prevista en la legislación laboral: así como el despido, esta debe estar suficientemente motivada, como rendimiento deficiente o inconductas funcionales del colaborador.

- **Presentación de antecedentes**

La empresa solicita al nuevo colaborador la presentación vigente de los antecedentes penales, judiciales, policiales y otros que estimen pertinente.

Las empresas también optan por contratar empresas verificadoras de antecedentes, que en el término de la distancia emiten la información solicitada. En algunos países esta información es proporcionada por el Ministerio de Trabajo aplicando la opción certijoven o certiadulto nos da la información sobre los antecedentes y estudios sin costo alguno.

- **Pasantía, Orientación o Socialización Organizacional**

Denominada también Onboarding.

En esta última etapa del proceso de selección de personal el colaborador contratado se apersona a la Oficina de Talento Humano o de Personal para:

- . Firmar su contrato de trabajo.
- . Recibir el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.
- . Recibir el documento de presentación oficial como colaborador
- . De acuerdo con la política laboral de la empresa hace una pasantía o socialización organizacional por las diversas áreas u órganos de la entidad y/o recibir conferencias sobre la historia y cultura organizacional de la empresa.

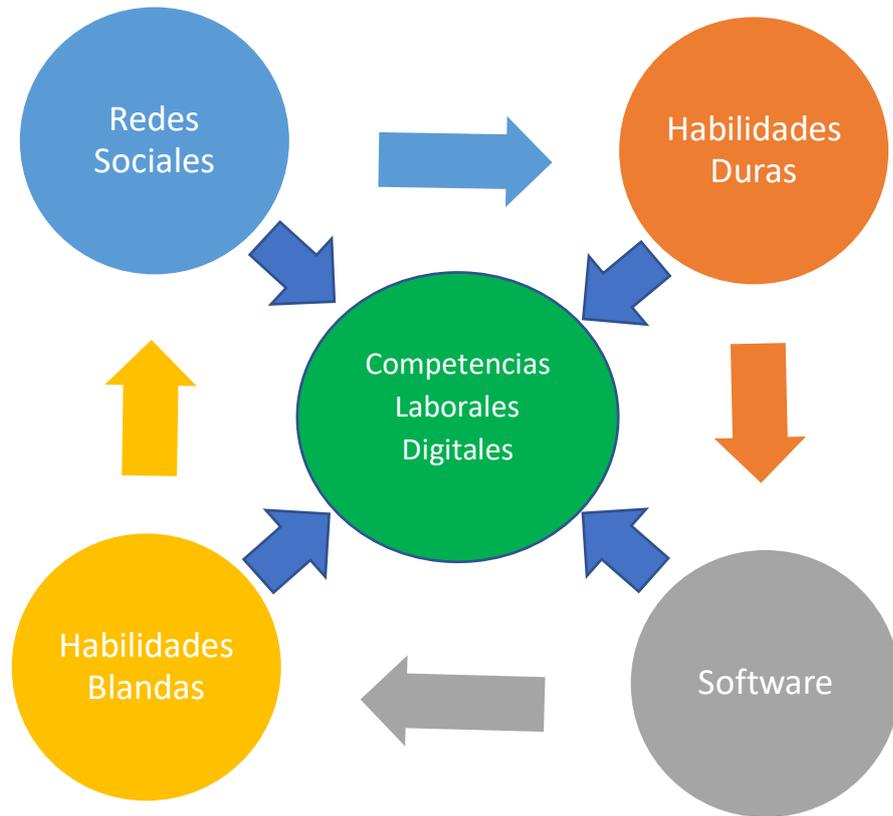
Para el cumplimiento de esta fase se hace necesario que la empresa prepare:

- Plan de trabajo.
- Programa de Bienvenida.
- Difundir sentido de pertinencia.
- Desarrollar la historia de la empresa.
- Efectuar un seguimiento para verificar la adaptación del nuevo colaborador.

Procedimiento utilizado en la pasantía:

- La Gerencia de Personal se encarga de proporcionar orientación al nuevo colaborador sobre las principales normas de la Empresa, los deberes y derechos y los servicios que puede utilizar.
- Un ejecutivo de la Gerencia de Talento Humano o de Personal conduce al nuevo colaborador a su lugar de trabajo, presentándolo a su jefe Inmediato, el que se encarga a su vez de hacer lo mismo ante sus colegas de trabajo.
- El jefe inmediato debe informarle sobre sus funciones, la importancia de su trabajo y su relación con los objetivos y metas del Área.
- El jefe Inmediato se encarga de asesorar y orientar al nuevo colaborador en el desempeño inicial de sus funciones aplicando la técnica del coaching y mentoring para garantizar su adaptación a la posición.

CAPITULO IV
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS
LABORAL DIGITAL



CAPITULO IV

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORAL DIGITAL

En este siglo de situaciones de incertidumbre y riesgos las empresas apuestan por las habilidades del pensamiento científico reflejadas en las plataformas digitales para asegurar una calidad en el producto y en los servicios e incrementar la rentabilidad empresarial, contando con colaboradores cuenten con las competencias laborales digitales que demanda el mercado laboral.

1. Competencias Laborales

1.1 Concepto

Son los conocimientos y las habilidades que debe tener el colaborador para ocupar una posición o puesto de trabajo en la empresa.

Es un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes para demostrar eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño laboral.

Las competencias laborales se pueden valorar en forma individual o grupal.

1.2 Clases de Competencias Laborales

Son las competencias y las competencias blandas.

1.2.1 Competencias duras o técnicas: conocimientos, ejemplos.

Las competencias duras están directamente relacionadas con los aspectos cognitivos que vienen de la formación académica y las funciones que desarrolla el colaborador en el ámbito empresarial. Como son:

Dominio de idiomas

Aplicación de herramientas Informáticas

Conocimientos técnicos

Comprensión lectora

Gestión del Talento Humano digital.

Marketing digital

Contabilidad y Finanzas digital.

Producción u Operaciones digital

Logística o cadena de suministros digital.

1.2.2 Competencias blandas: ejemplos.

Las competencias blandas o “soft skills” están directamente relacionadas con las habilidades personales que tiene el colaborador y refuerzan a las competencias duras en la gestión empresarial. Como son:

- Rasgos de personalidad
- Motivación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Creatividad e innovación, implicar nuevas soluciones.
- Destrezas y habilidades.
- Actitudes y valores
- Adaptabilidad
- Calidad en el trabajo
- Compromiso: con los objetivos y metas organizacionales.
- Ética: solvencia moral.
- Prudencia: sensatez y moderación.

Otra clasificación de las Habilidades Blandas:

- Habilidades Sociales y de Comunicación.
- Actitudes.
- Capacidad de relacionarse con los demás.
- Inteligencia emocional.
- Capacidades de gestionar emociones.

Para Puga y Martínez (2008) las habilidades blandas se clasifican en:

- Orientación al conocimiento.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Valores éticos.
- Trabajo en equipo.

Para la Asociación para el Aprendizaje siglo XXI, Marco P21, Santillana, las habilidades blandas se clasifican en categorías:

- Habilidades de aprendizaje e innovación.

- Habilidades vinculadas a la información y tecnología.
- Habilidades para la vida y el trabajo.

1.3 Clasificación de las competencias laborales

- Competencias laborales generales como las intelectuales (toma de decisiones), personales (inteligencia emocional), empresariales (liderazgo), etc.
- Competencias laborales específicas como las funcionales (actitudes) y las técnicas (diseño programa informático).
- Las competencias laborales duras y blandas evolucionan de acuerdo a las posiciones jerárquicas de los puestos o posiciones, se puede desagregar por grados de mayor a menor jerarquía en un proceso evaluativo.

1.3.1 Otra clasificación de las Competencias Laborales:

- **Competencias Genéricas:** son las que todo colaborador de tener con la organización, ejm. con los resultados de la gestión empresarial, con la satisfacción con los clientes, etc.

- **Competencias específicas:** son las que tiene que ver en forma directa con el puesto, ejm calidad en el trabajo, adaptabilidad con el cambio, iniciativa, etc.

Características de las Competencias Laborales según Brayer Hess y Linderman (2007)

- Habilidad para tolerar la frustración.
- Apertura mental.
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Autosuficiencia.
- Disfrutar nuevas experiencias.
- Habilidades de comunicación.

1.4 Competencias Laborales en la Selección de Personal

La empresa valora el Talento Humano en los procesos de selección de personal y define las competencias laborales para cada posición, con el objeto de generar ventajas competitivas y tomar decisiones eficientes en los procesos de selección de personal para asegurar mayor productividad y eficiencia de los nuevos colaboradores en la organización.

En ese contexto demanda las siguientes competencias laborales:

- Liderazgo en el nuevo colaborador.
- Trabajo en equipo, participar con personas multidisciplinarias.

- Proactivo a los cambios, como consecuencia del desarrollo tecnológico.
- Toma de decisiones eficientes.
- Apostar por la eficiencia, eficacia y efectividad en su labor.
- Capacidad de desarrollo permanente.
- Resiliencia, resolver los problemas.
- Manejo de competencias digitales y virtuales.
- Dominio de un idioma extranjero.
- Creatividad e innovación.

Es relevante, que las competencias laborales de las empresas sean registradas en Centros de Certificación debidamente acreditados y autorizados en cada país para garantizar su validez.

1.5 Inteligencia Emocional

Conceptos:

Para Goleman (1995) “es aprender a reconocer, canalizar y dominar sus propios sentimientos y empatizar y manejar los sentimientos que aparecen en sus relaciones con los demás”.

Para Cooper & Sawaf (1998) “es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana”.

Existe una relación entre inteligencia racional y emocional, se puede sintetizar que los conocimientos más las habilidades, reflejan una actitud de los colaboradores, que se manifiesta en el desempeño laboral.

El talento humano basado en el liderazgo y sus funciones dentro de un clima y cultura organizacional dan como resultado relaciones entre la inteligencia emocional individual y grupal que se refleja en la eficacia organizativa.

2. Cultura y Competencias Digitales

2.1 Cultura Digital

El cambio cultural es fundamental para pasar de un sistema analógico a la transformación digital, que implica ser estructurado y sistémico para asumir nuevas formas de trabajo, formar parte de equipos multidisciplinarios y asegurar las mejores prácticas de sus actividades las 24 horas del día, como, por ejemplo, lograr que

todo ciudadano cuente con una tarjeta de identificación digital para todas las operaciones que desee realizar.

Los supervisores, profesionales y técnicos que laboran en el Área de Talento Humano en las organizaciones empresariales deben tener una mentalidad digital y hacer uso de las tecnologías digitales y sus herramientas como: Learning Management System (aprendizaje), el aprendizaje autodirigido, pensamiento crítico, Google Drive, video llamadas, webinar y redes sociales, etc.

E- Learning o aprendizaje electrónico basado en la web, aulas virtuales, etc. para garantizar su correcta aplicación es necesario contar con una computadora o laptop de última generación.

2.2 La Unión Europea y las Competencias Digitales (2013):

“La Unión Europea en el 2013 (Marco de Competencia Digital Europea) estableció veintiún competencias digitales básicas comprendidas en cinco áreas para hacer uso de las tecnologías de la información y el conocimiento (TIC) para ser utilizadas como herramientas que debe tener para desarrollar capacidades y habilidades en el uso de medios digitales. “Son las siguientes:

- Área de Alfabetización en Información en información y datos comprende tres competencias: navegación, búsqueda y filtrado de información, evaluación de la información, almacenamiento y recuperación de la información. Mediante nuevas tecnologías, compartir información y contenidos, participación ciudadana en línea, colaboración mediante canales digitales, netiqueta (conductas indeseadas), gestión de la identidad digital.
- Área de Comunicación y colaboración comprende a seis competencias: interacción mediante nuevas tecnologías, compartir información y contenidos, participación ciudadana en línea, colaboración mediante canales digitales, netiqueta (conductas indeseadas), gestión de la identidad digital.
- Área de Creación de contenido digital comprende cuatro competencias: desarrollo de contenidos, integración y reelaboración, derecho de autor y licencias, programación.
- Área de Seguridad comprende a cuatro competencias: protección de dispositivos, protección de datos personales, protección de la salud, protección del entorno.
- Área de Resolución de problemas que comprende cuatro competencias: resolución de problemas técnicos, identificación de necesidades y respuestas tecnológicas, innovar y utilizarla tecnología en forma creativa y la identificación de lagunas en la competencia digital.”

En el siglo XXI es una necesidad permanente de que los profesionales de la Ciencias Administrativas y en forma muy especial de los especialistas en la administración del talento humano en las organizaciones empresariales cuenten con las capacidades y habilidades digitales para el desarrollo de sus competencias laborales.

De igual forma, a participar de cursos de capacitación online o presencial en eventos webinar para conocer o ampliar sus competencias digitales.

3. Concepto de Competencia Digital.

Consiste en conocer y aplicar los conocimientos de la tecnología de la información y comunicaciones (TIC) y su aplicación al ámbito laboral mediante la digitalización de los procesos técnicos de los sistemas operativos, financieros y administrativos de la gestión empresarial.

3.1 Políticas digitales en la administración de personal son:

- Lograr un alineamiento de los objetivos y metas empresariales con la visión y misión de Dirección de Talento Humano en materia digital y virtual.
- Lograr un alineamiento entre la flexibilidad de la organización horizontal y trabajo remoto.
- Lograr la conformación de equipos multidisciplinarios y transversales aplicando tecnologías digitales.
- Desarrollar programas de capacitación en tecnologías digitales de última generación.
- Implementar un sistema de información gerencial para la administración de personal, que tenga acceso a los diferentes niveles organizacionales.
- Creación de nuevas posiciones o puestos digitales
- Identificar y promover a los líderes digitales.

3.2 Competencias digitales de los colaboradores

Requerimiento de los nuevos colaboradores digitales:

Los más importantes son:

- Conocimiento digital.
- Seguridad informática.
- Atención digital al cliente.
- Marketing digital.

- Uso de las redes sociales.
- Comercio electrónico.
- Conocimiento de software especializado.
- Posicionamiento web, etc.

Permiten a los colaboradores aplicar dispositivos electrónicos para:

- Racionalizar costos.
- Maximizar beneficios
- Minimizar tiempos.
- Desarrollo de la creatividad y la innovación digital.
- Posicionamiento de la marca digital en el mercado.
- Eficiencia, eficacia y efectividad laboral, etc.

La tecnología informática no debe ser causa de discriminación por situaciones socio-económicas, educación, etc. sino debe ser una fuente de empoderamiento de las personas. La digitalización es sinónimo de desarrollo de un país, de una sociedad, de una empresa, de los colaboradores o de una persona individual.

Las empresas deben programar, elaborar, implementar y evaluar programas de capacitación en herramientas digitales y virtuales en todos los niveles organizacionales.

4. Herramientas Digitales del Reclutamiento y Selección de Personal Digital y Virtual

Las empresas deben contar con competencias digitales básicas para desarrollar sus procesos de reclutamiento y selección de personal digital y virtual, para que los responsables de la conducción de las Gerencias de Talento Humano o de Personal tengan los conocimientos, habilidades, actitudes y estrategias que demanden desarrollar un proceso técnico de atraer postulantes calificados del mercado laboral nacional e internacional.

Las empresas aplican programas de onboarding que asegura que el nuevo colaborador se desempeñe con mayor eficiencia y eficacia en su posición, busca además que se integre con mayor rapidez al trabajo y que asimile la cultura organizacional.

4.1 Reclutamiento de personal (e-recruitment 4.0)

Las empresas buscan atraer a postulantes mediante plataformas como la web o internet como es el LinkedIn, que posibilita la comunicación entre las partes interesadas, dentro de este proceso de cambios ha evolucionado en el tiempo:

- Reclutamiento 1.0, captación a través del fax, publicidad y otros medios tradicionales.
- Reclutamiento 2.0, bolsa de trabajo, captación vía online, correo electrónico.
- Reclutamiento 3.0, busca atraer a los mejores del mercado utilizando el marketing digital y sus herramientas.
- Reclutamiento 4.0, busca interesar postulantes mediante la nube por aplicaciones móviles y la gamificación (técnica de juegos para atraer a los mejores).

4.2 Selección de personal (e-selecting 4.0)

El proceso de selección de personal ha evolucionado de conformidad con los avances tecnológicos y las aplicaciones informáticas, para tal efecto se aplican programas (software) especializados para analizar la hoja de vida y descartar a los que no cumplen con el perfil del puesto de trabajo, las pruebas, la entrevista, los test (e-testing) son online.

En el proceso de reclutamiento y selección de personal digital y virtual se aplica, por ejemplo:

- Enviando a los postulantes el formulario virtual o solicitudes electrónicas referido a modelo de hoja de vida o modelo de curriculum vitae mediante las redes sociales.
- El proceso técnico de reclutamiento y selección de personal se desarrolla en todas etapas aplicando un software especializado para garantizar una evaluación técnica, transparente e imparcial.
- Aplicando la inteligencia artificial que procesa información (datos observables) nos permite resolver problemas basados en el comportamiento humano y permite en este caso crear recomendaciones para elegir al postulante o candidato adecuado para el perfil del puesto.
- Las empresas utilizan videos para reclutar y seleccionar al personal como un mecanismo de asegurar una mejor presentación del postulante exponiendo sus fortalezas y oportunidades personales.
-

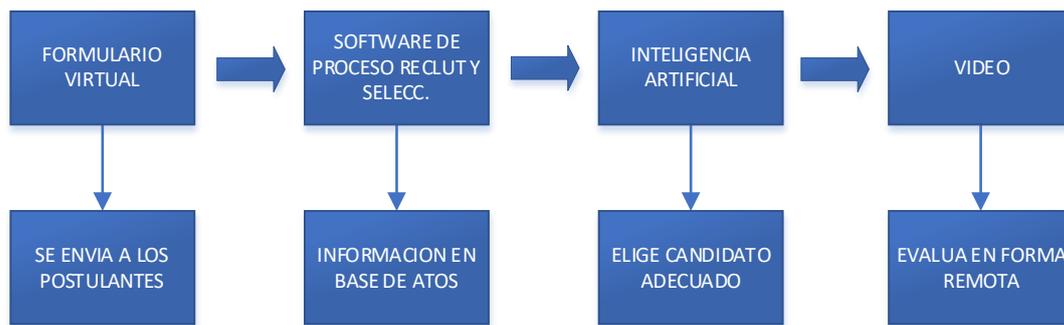


Figura 48. Proceso de selección de personal digital y virtual

5. Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y las Competencias Digitales

Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones es una técnica informática que se orienta a desarrollar nuevas formas de comunicación en tiempo real.

Ventajas más importantes de las TICs:

- Contribuye a optimizar la toma de decisiones por los diferentes niveles organizacionales de la empresa.
- Genera nuevas modalidades de trabajo como el trabajo remoto, que reduce costos y racionaliza tiempos en los procesos operativos de las empresas.
- Mayor acceso a las fuentes de información como a Scopus, Scielo, Latindex, etc.
- El proceso de la comunicación es en tiempo real.
- Desarrollo de nuevas competencias digitales por parte de los colaboradores.
- Utilización de nuevos medios digitales como los expuestos en el gráfico.
- Racionaliza y simplifica los procesos y procedimientos que se generan en el ámbito empresarial.
- Acceso a la información a nivel mundial.

Aplicaciones más importantes de las TICs:

- En los correos electrónicos.
- Almacenamiento de la información en la nube.
- Trabajo remoto.
- Educación y capacitación remota.
- Juegos de negocio en línea.

Herramientas digitales más importantes:

- Google Drive (almacenamiento virtual).

- Zoom (reuniones).
- Google Meet (videoconferencias).
- Canva (diseño visual)
- Word Press (página web).
- Google Calendar (calendarizar actividades)

Competencias Digitales utilizados con mayor demanda de las redes sociales en la gestión empresarial:

- Aplicación de plataformas digitales en la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales para atraer, retener y desarrollar las capacidades de los colaboradores mediante sus procesos técnicos como: reclutar y seleccionar al personal, contratos de trabajo, registro de control de asistencia, compensaciones, beneficios sociales
- Atención al cliente en sus fases antes, durante y postventa utilizando medios digitales para fidelizarlos, resolver consultas, etc., los ingresos económicos de la empresa provenientes de las ventas.
- Aplicación del marketing digital, en línea (online) en todas las operaciones comerciales haciendo uso del internet, el celular (móvil) y otros permite incrementar las ventas.
- Concretar procesos técnicos de la logística interna y externa digital en el ámbito empresarial, permite racionalizar la programación, compras, almacenaje, distribución de los productos y procesar los inventarios
- Las empresas desarrollan sus operaciones de contabilidad y finanzas en forma digital garantizando mayor confiabilidad en la información y optimización de los recursos económicos, su contabilidad y estados financieros.
- Las operaciones digitales permiten la transformación de los insumos o materia primas en bienes terminados o productos finales utilizando la información y la tecnología informática.

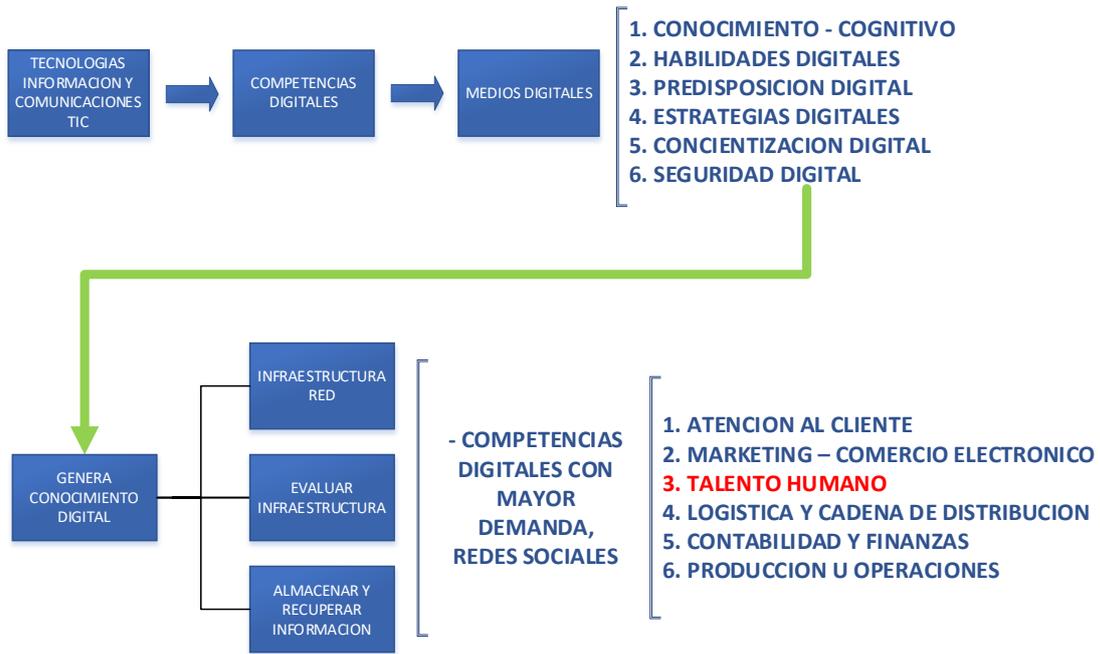


Figura 49. Proceso técnico de la tecnología información y comunicación

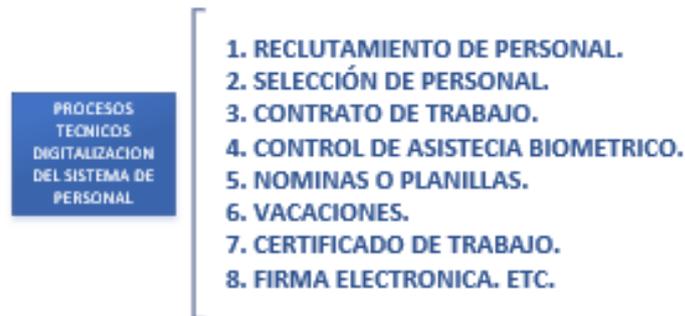


Figura 50. Procesos técnicos de digitalización del proceso de personal

6. Transformación Digital – Aplicaciones Digitales en el Proceso Administrativo - Mapa de las Áreas Estratégicas Digitales en la Empresa

La tecnología informática en esta era digital está basada en plataformas tecnológicas como hardware, software, redes, sistemas robóticos inteligentes, etc., que vienen dejando de lado procesos técnicos tradicionales para dar paso a parámetro digitales de alcance global para atraer a los mejores profesionales y técnicos transformando el empleo y su desarrollo de la gestión empresarial.

En las empresas la transformación digital se da en dos contextos:

- **Ámbito externo:** con su aplicación en los modelos de negocio digital.

- **Ámbito interno:** con su aplicación en los procesos técnicos de los sistemas operacionales, económicos y administrativos de la gestión empresarial.

En ambos casos, la aplicación de la cadena de valor es digital.

Beneficios de la Gestión Digital en el desarrollo del Talento Humano y su incidencia en la gestión empresarial

- Incremento de la productividad, la eficiencia y eficacia de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones.
- Deja de lado, tareas rutinarias de bajo valor funcional.
- Reduce los costos de las operaciones de la gestión empresarial.
- Se tiene acceso en tiempo real a la información.
- Mejora la calidad del producto o servicio que presta la empresa.
- Se incrementa la rentabilidad empresarial reflejada en sus estados financieros.
- Permite atraer (incrementa el número de postulantes o candidatos), retener el personal más calificado y evaluarlos mediante sistemas online, aplicando Apps (LinkedIn, Google meet), redes sociales internas, redes sociales corporativas, plataformas en la nube, etc.
- Estandariza, mayor control y mejor acceso a la información de los procesos técnicos.
- Optimiza el proceso de comunicación entre los colaboradores.

Dificultades en la aplicación de la Gestión Digital en las organizaciones

- La cultura organizacional tradicional impide la transformación digital.
- Las equivocadas estrategias en la implementación de la tecnología digital.
- La falta de capacitación de los directivos y colaboradores en la aplicación de herramientas digitales.
- La falta de recursos para la automatización de los procesos de la gestión empresarial.

Aplicación de Sistemas, Aplicaciones y productos para Procesamientos de Datos (SAP)

Dietmar Hopp, Hasso Plattner, Claus Wellenreuther, Klaus Tschira y Hans-Werner Héctor fundan Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos- SAP) son los creadores del SAP.

El SAP Human Capital Management es uno de los módulos que se encuentran en el producto ERP, este software permite procesar los procesos técnicos de la administración de personal.

Es un software informático especializado que aplican las organizaciones empresariales para desarrollar los procesos técnicos de las áreas estratégicas de la empresa, dentro de las cuales se encuentra la administración de personal denominado SAP HCM (registro recursos humanos human capital management), que desarrolla las siguientes acciones:

- Gestión de Recursos Humanos (RRHH).
- Reclutamiento, Selección y Competencias laborales.
- Desarrollo de personal
- Personal y sus procesos técnicos.
- Planilla de remuneraciones o compensaciones.
- Fuerza laboral.
- Servicios que ofrece RRHH.
- Hoja de vida de los colaboradores.
- Control de asistencia.
- Gestión de viajes
- Higiene y Seguridad en el trabajo.

El SAP e-Recruiting procesa las etapas del reclutamiento de personal.

APLICACIONES DIGITALES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En el ámbito empresarial las aplicaciones digitales en el proceso administrativo se detallan en la siguiente figura:



Figura 51. Aplicaciones digitales en el proceso administrativo

MAPA DE AREAS ESTRATEGIAS QUE APLICAN HERRAMIENTAS DIGITALES EN LA EMPRESA

La empresa en su estructura organizativa cuenta con áreas estratégicas de acuerdo a su giro empresarial, tamaño, ámbito nacional e internacional, etc., en cada una de ellas se aplican herramientas digitales conforme se detalla en la siguiente figura:

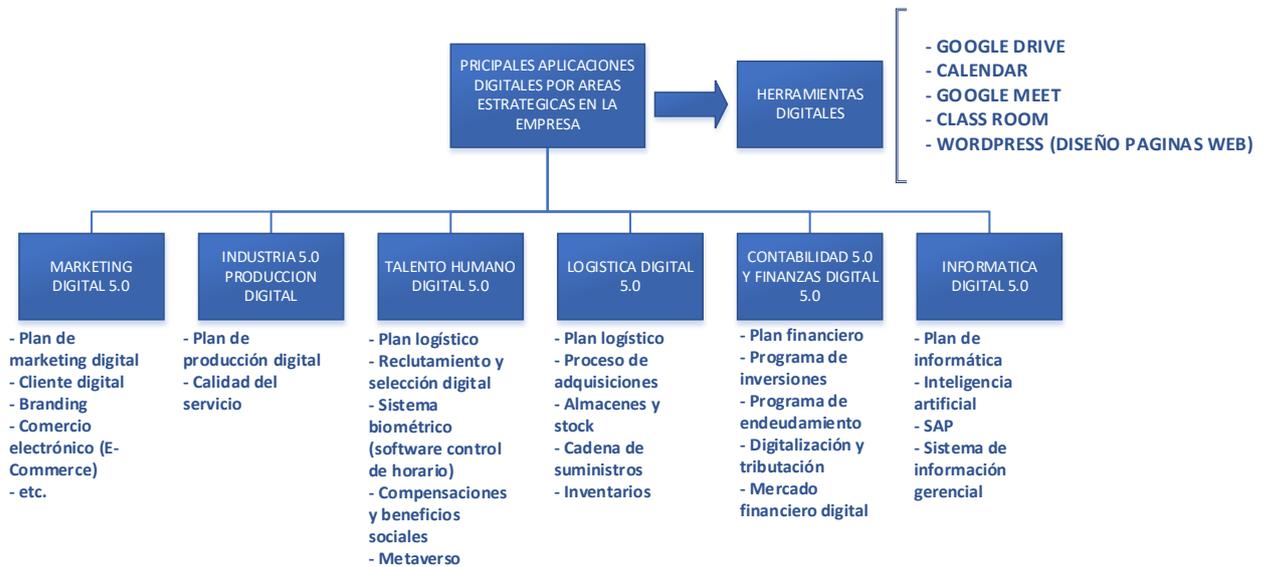


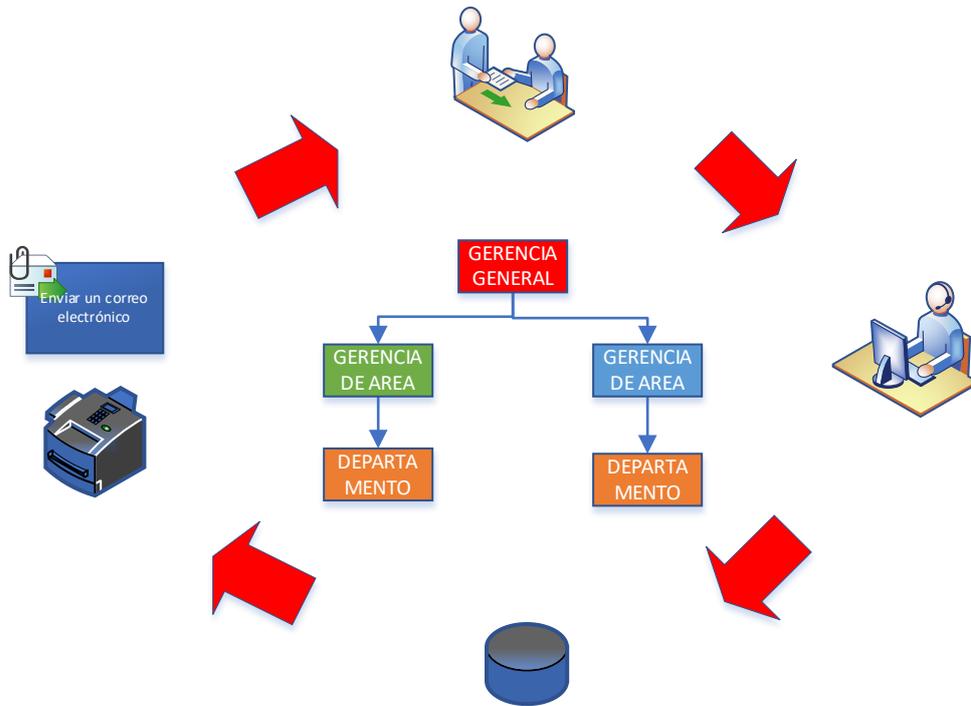
Figura 52. Herramientas digitales

En resumen:

- La digitalización transforma y apuesta por el éxito de la gestión empresarial, que se ve reflejada en sus indicadores cualitativos y cuantificables.
- La digitalización asegura un cambio, apostando por la excelencia en los procesos de planeamiento, organización, dirección y control empresarial.
- La digitalización permite contar con un sistema de información gerencial para cada una de las áreas estratégicas para una toma de decisiones eficientes y eficaces.
- La digitalización llegó y se quedará por mucho tiempo, algunos pensadores señalan para nunca irse.
- Estonia, Israel y Corea del Sur son los países que han pasado del papel analógico al virtual en todas sus operaciones de línea, cero papeles, que pueden ser ejemplo de los países en vías de desarrollo.

CAPITULO V

MODELOS DE FORMATOS DIGITALES UTILIZADOS EN LINEA EN LOS PROCESOS TECNICOS DE PERSONAL - CASOS PRACTICOS



CAPITULO V

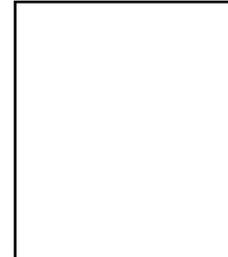
MODELOS DE FORMATOS DIGITALES UTILIZADOS EN LINEA EN LOS PROCESOS TECNICOS DE PERSONAL - CASOS PRACTICOS

1. Hoja de Vida y Curriculum Vitae Documentado

A. Modelo Hoja de vida digital del postulante

Apellidos y Nombres:

Foto



Contacto:

Domicilio:

Teléf. Fijo:

Teléf. Celular:

Correo Electronic

Resumen Formación Académica:

Resumen Experiencia Laboral:

Aptitudes Digitales:

Idiomas:

Fecha,

Firma digital

B. Modelo Curriculum Vitae Documentado Digital

1. RESUMEN DEL PERFIL PERSONAL

FOTO

2. REFERENCIAS PERSONALES

- Apellidos y Nombres
- Domicilio
- Adjunto fotocopia de DNI
- Fecha de nacimiento
- Nacionalidad
- Lugar de nacimiento
- Teléfono fijo
- Teléfono móvil
- Adjunto certificado de antecedentes penales
- Adjunto certificado de antecedentes judiciales
- Adjunto antecedentes policiales.

3. FORMACION ACADEMICA: Adjuntar Diplomas y certificados de estudios.

- Nivel Educación Básica Regular: Primaria y Secundaria.
- Nivel Tecnológico
- Nivel Pre Grado: Estudios Universitarios, egresado, bachiller y título profesional.
- Nivel Posgrado: Estudios universitarios, egresado, grado de maestría y su mención y grado de doctorado.
- Cursos de especialización, conferencias duración y periodo

4. EXPERIENCIA LABORAL: Adjuntar certificados o constancias de trabajo

- Posición en cargos ejecutivos, periodo y tiempo.
- Posición en cargos en entidades, precisando periodo y tiempo.

De preferencia de la última década.

5. APTITUDES DIGITALES. Adjuntar diplomas que acrediten:

- Desarrollar programas informáticos
- Hacer uso de plataformas tecnológicas.

6. IDIOMAS: Acreditar Diploma y certificados de estudios que acrediten:

- Tener nivel básico.
- Tener nivel intermedio.
- Tener nivel avanzado.

Fecha:

FIRMA DIGITAL O SIMPLE DEL POSTULANTE

NOTA: Los documentos que se mencionan en cada rubro se adjuntan y deben estar **escaneados**.

La empresa se reserva el derecho de solicitar los originales.

2. Solicitud de Empleo u Oferta de Empleo

LOGOTIPO DE LA EMPRESA

FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO U OFERTA DE TRABAJO

INSTRUCCION: ESTE DOCUMENTO DEBE SER LLENADO POR EL

INTERESADO
PUESTO AL QUE POSTULA

FOTO

I. DATOS DEL POSTULANTE

_____	_____	_____
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
DOMICILIO		
Av. Jr. o Calle	Nº	Distrito
Provincia		Teléf. Celular y fijo
Lugar y Fecha de Nacimiento:		
Fecha: Día__ Mes__ Año__ Edad__ Sexo: M () F ()		
Lugar: _____ Estado Civil: _____		
Distrito: _____ Acepta viajar fuera de Lima: _____		
Provincia: _____ Ocasionalmente ()		
Región: _____ Frecuentemente ()		
País: _____		
DNI: _____ Carnet Salud : _____ Carnet Ext. : _____ Brevete: _____		

II. CAPACITACION

Grado Inst.	Año	Fecha	Centro de Estudio
Primaria			
Secundaria			
Superior			
Egresado			
Bachiller			

Título			
Maestría			
Doctorado			
Profesión:			
Especialidad:			
N° de colegiatura:			

Otros estudios	Desde	Hasta	Cert.	Diploma

III. TRABAJOS ANTERIORES

EMPRESA
DIRECCION
TELEFONO
PUESTO DESEMPEÑADO
FUNCIONES
PERIODO DE TRABAJO: _____ REMUNERACION: _____

EMPRESA
DIRECCION
TELEFONO
PUESTO DESEMPEÑADO
FUNCIONES
PERIODO DE TRABAJO: _____ REMUNERACION: _____

IV. DOCUMENTACION A ADJUNTARSE

- CURRICULUM VITAE DOCUMENTADO ()
- PARTIDA DE NACIMIENTO () DNI ()
- CERTIFICADO DE SALUD ()
- CERTIFICADO ANTECEDENTES PENALES, JUDICIALES Y POLICIALES ACTUALIZADO ()
- DIPLOMAS Y CERTIFICADOS DE ESTUDIO ()
- CERTIFICADOS DE EXPERIENCIA LABORAL ()
- 4 FOTOGRAFIAS DE FRENTE TAMAÑO CARNET FONDO BLANCO ()

DECLARO QUE LOS DATOS EXPRESADOS EN ESTE FORMULARIO SE AJUSTAN A LA VERDAD

Lugar, ____ de _____ de _____

Firma del Postulante

3. Hoja de Requerimiento de Personal

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Título del puesto _____ Código del puesto

Grupo Ocupacional _____ Sueldo Básico

Órgano:

CONDICION LABORAL:

Permanente

Contratado

Fecha en que debe incorporarse:

2. REQUISITOS MINIMOS

ESTUDIOS

Primaria Egresado

Técnico

Secundaria Bachiller

Especialidad

Superior Título

Post-Grado

EXPERIENCIA

Tiempo Mínimo _____ Años en el Área

3. FUNCIONES ESPECIFICAS (funciones)

OBSERVACIONES:

Fecha _____ Aprobado por Gerente del Órgano Interesado

4. Especificaciones Técnicas del Puesto

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL No _____

1. FINALIDAD

Normar el proceso técnico para cubrir las siguientes posiciones:

Unidad Orgánica De la posición	Denominación de la posición	Condición laboral	Requisitos Mínimos

2. FECHA DE EJECUCION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PERSONAL

Desde el _____ de _____ al _____ de _____ del _____

3. DIFUSION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN E PERSONAL

La Convocatoria a concurso será difundida a través de los siguientes:

MEDIOS COMUNICACION

FECHA

4. DOCUMENTOS QUE DEBEN PRESENTAR LOS POSTULANTES

5. FACTORES DE SELECCION

	Puntos	Coeficiente
Calificación de Curriculum Vitae	_____	_____
Prueba de conocimiento	_____	_____
Prueba Psicotécnica	_____	_____
Entrevista Personal	_____	_____

6. PROCEDIMIENTO DEL PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Lugar, plazo y horario de entrega de documentos _____

La Lista de aptos para la Prueba de Conocimiento, Prueba Psicotécnica y Entrevista Personal se publicará el día _____ a horas _____ en _____

La prueba de Conocimientos se tomará el día _____ a horas _____ en _____

La Prueba Psicotécnica se aplicará el día _____ a horas _____ en _____

La entrevista Personal se llevará a cabo el día _____ desde las horas _____ en _____

7. DECLARACION DE GANADORES

El Cuadro de Méritos en base a la nota final obtenida por cada postulante, será declarado ganador del Concurso, quien en estricto orden de méritos obtenga el mayor puntaje. De producirse empate se declarará ganador a aquel que haya obtenido mayor puntaje en la Entrevista Personal y/o Prueba de conocimientos de acuerdo al caso.

Lugar y Fecha

Representante de la Gerencia General

Gerente del Órgano Interesado

Gerente de Administración

Jefe de Personal

5. Acta de Instalación

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONA N°-

(Externo o Interno)

En..... a los _____ días del mes de _____ de _____, se instala en la Empresa el Comité de Reclutamiento y Selección de Personal para atender el Concurso de Personal N° _____.

El Comité de Reclutamiento y Selección de Personal se integra por cuatro (4) miembros titulares:

1. Sr. _____

Representante de la Gerencia General

2. Sr. _____

Gerente del Órgano Interesado

3. Sr. _____

Gerente de Personal

4. Sr. _____

Jefe de Asesoría Legal

La Comisión de Concurso cuenta además con cuatro (4) miembros suplentes:

1. Sr. _____

2. Sr. _____

3. Sr. _____

4. Sr. _____

Fecha _____

Firma

Firma

Firma

Firma

6. Tabla de Calificación del Proceso de Selección de Personal Virtual

6.1 Caso “A”

El Comité Evaluador del proceso de selección de personal virtual evalúa y califica a los postulantes en cada una de las etapas del proceso técnico descrito, se elaboran cuatro tablas de calificación para cada grupo ocupacional: directivos, profesionales, técnicos y administrativos – servicios. Caso Práctico:

GRUPO OCUPACIONAL DIRECTIVO, puestos de nivel Gerencial (Puntaje Máximo 100 puntos).

Esta tabla de calificación también aplica a los grupos ocupacionales profesional, técnico, administrativo y de servicios y sus respectivos cargos, para tal efecto se tienen que establecer factores y puntajes que la empresa determine.



Figura 53. Grupos Ocupacionales y niveles remunerativos

I. EVALUACION DEL CURRUCULUM VITAE DOCUMENTADO: (puntaje máximo 30), los puntajes no son acumulativos

1. FORMACION ACADEMICA:

GRADOS ACADEMICOS, TITULO PROFESIONAL Y DIPLOMADOS (puntaje máximo 15)

- Grado de Doctor (6 puntos)
- Grado de Maestro, precisando la Mención (5 puntos)
- Segunda Especialidad (4 puntos)
- Título Profesional (4 puntos)
- Grado Académico Bachiller (2 puntos)
- Diplomados otorgados por Universidades c/u (1 punto)
- Semestres Académicos de Postgrado c/u (1 punto)

Los grados, títulos y diplomas de especialización deben estar registrados en las entidades gubernamentales del país y los otorgados por Universidades extranjeras deben ser revalidados por una Universidad autorizada y registrada en el Ministerio de Educación del país.

2. EXPERIENCIA LABORAL (puntaje máximo 10)

- Experiencia profesional en puestos directivos (1 punto por año)
 - Experiencia laboral en la actividad privada (0.50 puntos por año)
- Se acreditarán con certificados de trabajo y los puntajes no son acumulativos.

3. IDIOMAS EXTRANJEROS (puntaje máximo 5).

Se acredita con diplomas, o constancias. Los puntajes no son acumulativos.

- A nivel básico (1 punto)
- A nivel intermedio (3 puntos)
- A nivel avanzado (5 puntos)

II. ENTREVISTA PERSONAL:

Las preguntas pueden ser estructuradas o no estructuradas y/o abiertas o cerradas.

(puntaje máximo 40).

Ejemplo de preguntas estructuradas:

- Como te defines como persona.
- Porque has escogido para postular a la Empresa.
- Cuales son tus fortalezas y debilidades personales.
- Te consideras que eres la persona adecuada para el puesto.
- Cuales son los motivos por la que degrades o dejas tu trabajo.
- Como manejas los conflictos laborables.
- Donde y como te ves en cinco años.
- Tienes conocimientos del puesto de trabajo.
- Usas programas y equipos informáticos.
- Habla, lee y escribe idioma extranjero.
- Cuales son tus experiencias laborales anteriores
- Cuál es tu formación profesional o laboral.
- También se puede aplicar preguntas de tipo psicológico

ESCALA DE EVALUACION:

- Excelente. (40 puntos)
- Muy Buena. (30 puntos)
- Regular. (20 puntos)
- Mala. (0 puntos).

III. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS POR COMPETENCIAS (puntaje máximo 30).

El Comité Evaluador puede aplicar las siguientes pruebas:

- Evaluación de Conocimientos Teóricos o Pruebas Técnicas.
- Dinámica de grupos.
- Desarrollo de casos prácticos.
- Aplicación de programas y equipos informáticos:
 - . Programas Informáticos: Microsoft office, bases de datos.
 - . Equipos: Ordenadores fijos y portátiles, Tablet, Smartphone.

El Comité evaluador definirá el tipo de prueba o de pruebas según el puesto de trabajo.

IV. RESULTADOS DEL EXAMEN PRE OCUPACIONAL

Exámenes Médicos: Salud Física y Mental

Apto

No Apto

V. CUADRO RESUMEN DE LA CALIFICACION:

- EVALUACION CURRICULUM VITAE	30 PUNTOS
- ENTREVISTA PERSONAL	40 PUNTOS
- PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	30 PUNTOS

- TOTAL	100 PUNTOS

Firmas del Comité Evaluador

Fecha de la evaluación

Los puntajes consignados en la tabla de calificación pueden variar para cada una de las evaluaciones de las pruebas según política empresarial.

En resumen, se afirma que las empresas tienen su agenda de desarrollo reflejadas en sus planes estratégicos, tácticos y presupuesto para la incorporación nuevos colaboradores.

Las empresas para lograr liderazgo y competitividad tienen que apostar por el cambio y requieren contratar personal con creatividad e innovación y sentido de pertinencia.

Las empresas para lograr la transformación digital y construir sus propias plataformas tecnológicas deben atraer personal calificado en programas y equipos informáticos de última generación.

Las empresas deben establecer pisos remunerativos de acuerdo a la oferta y demanda de colaboradores en el mercado laboral.

Las empresas deben aplicar la meritocracia en el ámbito empresarial como la única forma de incorporar personal con las competencias laborales requeridas, que garanticen una eficiente, eficaz y efectiva selección de personal.

6.2 Caso “B”

GERENCIA DE PERSONAL

TABLA DE CALIFICACION DE LA ENTREVISTA PERSONAL

NOMBRES Y APELLIDOS DEL POSTULANTE:

PUESTO O POSICION AL QUE POSTULA:**FECHA:**

EVALUCION FACTOR PERSONALIDAD:

FACTORES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
- Carácter					
- Rasgos de Personalidad					
- Socialización					
- Comunicación.					
- Motivación.					
- Confianza en sí mismo					
- Autoridad					
- Responsabilidad					
- Deseos de progreso					
- Toma de decisiones.					
- Cualidades personales,					
- Relaciones interpersonales					
- Lealtad					
- Honestidad, etc.					

EVALUACION APTITUDES:

- Liderazgo					
-------------	--	--	--	--	--

- Inteligencia emocional					
- Resiliencia.					
- Iniciativa.					
- Creatividad.					
- Capacidad de aprendizaje					
- Aptitudes profesionales.					
- Resolución de problemas, etc.					

EVALUACION EXPERIENCIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

- Mas de 5 años					
- Mas de 10 años					

EVALUACION CONOCIMIENTOS PROFESIONALES

- Conoce las funciones del puesto					
- Se expresa con conocimiento de su profesión					
- Se encuentra Informado y actualizado respecto a su profesión.					
- Ha sido capacitado permanentemente.					
- Sus respuestas son objetivas					
- Esta convencido de poder ocupar el cargo, etc.					

OBSERVACIONES:.....

.....

ENTREVISTADO POR:.....

FECHA:.....

6.3 Caso “C”

GERENCIA DE PERSONAL

EJEMPLO: TABLA DE EVALUACION DE CONOCIMIENTOS O TECNICA

1. Puesto o posición vacante:

Gerencia:

Área:

2. **NOMBRES Y APELLIDOS DEL POSTULANTE:**

(Se evalúa los factores del cargo en conocimientos y experiencia).

FACTORES EVALUADOS:	CONOCIMIENTOS						EXPERIENCIA LABORAL					
	D	R	B	M B	E		D	R	B	M B	E	
Adquiridos por la educación.												
Conocimiento teórico del puesto												
Conocimiento práctico del puesto.												
Creatividad y habilidades												
Experiencia en gestión												
Experiencia en el puesto												

3. **APRECIACION GENERAL:**

.....

NOMBRES, APELLIDOS Y FIRMA DE LOS EVALUADORES

FECHA,

6.4 Caso “D”

GERENCIA DE PERSONAL

EJEMPLO: EVALUACION PSICOLOGICA: INFORME DE RESULTADOS:

Nombre y apellidos del postulante:

Edad:

Puesto:

Fecha:

1. Nivel de Inteligencia General:

- Rango: normal - promedio - bajo
- Coeficiente Intelectual: normal - promedio - bajo
- Capacidad de Abstracción: adecuada – no adecuada
- Organización y síntesis: adecuada – no adecuada

2. Rasgos de Personalidad:

- Relaciones Interpersonales: ejm. medianamente comunicativo en relaciones interpersonales, tiende a ser superficial en sus contactos.
- Agresividad: ejm. ejerce un adecuado control de sus impulsos, actuando de manera racional.
- Adaptación personal y social: ejm. mantiene adecuado equilibrio entre sus necesidades
- Estabilidad / Inestabilidad: Se le observa estable y con un adecuado control de sus emociones.

3. Análisis de la Conducta:

ESCALA DE CALIFICACION					
	1	2	3	4	5
- Conducta orientada hacia el logro de objetivos y metas		X		X	
- Conducta orientada a liderazgo (capacidad de mando)					
- Conducta orientada a la afiliación (lealtad y honestidad para la organización)			X		

FECHA:

NOMBRES Y APELLIDOS:

FIRMA DE LOS EVALUADORES:

6.5 Caso "E"

EJEMPLO: EVALUACION DE CONOCIMIENTO O TECNICA:

Apreciaciones Técnicas:	Puntaje	Base Optima
- Formación académica	6	10
- Conocimiento de idiomas	9	10
- Uso de plataformas tecnológicas virtuales	6	10
- Aplica programas informáticos	7	10
		(de 1 al 10)

7. Modelo de Acta Final del Proceso de Reclutamiento y Selección Personal

En _____, a los _____ días del mes de _____ de _____ se instaló el Comité de Reclutamiento y Selección de Personal, integrado por los ejecutivos que suscriben la presente Acta.

De acuerdo a las especificaciones técnicas, la convocatoria se efectuó a partir del día _____ cerrándose la inscripción el día _____ habiéndose inscrito al cargo _____ los siguientes postulantes:

1. _____
2. _____
3. _____
- etc. _____

Con fechas _____ se tomaron la prueba de conocimientos, psicotécnicas y la entrevista personal a los postulantes.

Efectuadas todas las calificaciones, la Comisión de Reclutamiento y Selección de Personal declara como ganador del Concurso al postulante _____,

Título del puesto: _____
Código de puesto: _____
Grupo Ocupacional: _____
Sueldo Básico: _____
Otras Remuneraciones: _____
Órgano: _____

Fecha:

Representante del GG

Gerente de Administración

Gerente del puesto Interesado

Gerente de Personal.

8. Cuadro de Méritos y Declaración de Ganadores

- El Cuadro de Méritos es un documento donde se consolida las calificaciones obtenidas por cada uno de los postulantes.
- La Comisión de Concurso declarara como ganador (es) del proceso de reclutamiento y selección de personal a los postulantes que en estricto orden de mérito obtengan el puntaje máximo.
- La Comisión de reclutamiento y selección de Personal da a conocer el o los nombres del ganador (es) del concurso en lugar visible o redes sociales, después que sus miembros hayan firmado el acta final y el cuadro de méritos, previa aprobación de la Alta Dirección
- El o los ganadores del concurso deben someterse al examen médico, antes de ingresar a laborar a la Empresa.

GERENCIA DE PERSONAL

CUADRO DE MERITO

ORGANO:

PUESTO O POSICION:

Orden de Mérito	Apellidos y Nombres	Evaluac. Conocimiento.	Prueba Psico.	Entrevista. Personal	Total	Bonificación 10% (x)	Punt. Final	Observ

(x) Para personal de la Empresa, en los casos de concurso externo directo se le asigna el 10% sobre el total de las calificaciones obtenida.

Firma
G. G

Firma
G. Área

Firma
G. Administ.

Firma
G. Personal

9. Contrato de Trabajo Laboral Digital

Clases de Contrato Laboral:

- A plazo indefinido o permanente.
- A plazo temporal o fijo.

MODELO DE CONTRATO LABORAL DIGITAL

Conste por el presente contrato laboral privado e individual a plazo (indeterminado o fijo) originado por la Empresa..., que se celebra de conformidad con (marco legal), con domicilio en (país, ciudad, día, mes año) representada por el Sr...Gerente de Personal de la empresa (cuenta con otorgamiento de poderes en escritura pública registrado notarialmente en representación del Gerente de General), identificado con DNI No-...con domicilio en.... en adelante LA EMPRESA y el colaborador (trabajador) Sr...identificado con DNI No ... con domicilio en...en adelante TRABAJADOR.

La Empresa es una entidad con personería jurídica de derecho privado o público, con autonomía económica, administrativa y operativa para el cumplimiento de sus funciones, siendo su giro de negocio.....a nivel...

El Trabajador es una persona natural, cuenta con formación académica...y experiencia laboral.... Para el cumplimiento de las siguientes funciones:

- a)
- b) etc.

El presente contrato laboral en caso de incumplimiento de cualquiera de partes se somete a las instancias administrativas o judiciales del país.

Fecha: día, mes y año.

Firma digital de la Empresa
Huella dactilar

Firma del Colaborador
Huella dactilar

c.c. Empresa y trabajador

El contrato se registra en el Ministerio de Trabajo.

FICHA DE EVALUACIÓN LABORAL Y SOCIAL

1. DATOS GENERALES: Por favor marca con un aspa y completa los espacios en blanco.

1.1. Apellido Paterno _____ 1.2. Apellido Materno _____

1.3. Nombres _____

1.4. Sexo F () M () 1.5. Tipo de documento de identidad DNI () C. Ext. () N° _____

1.6. Fecha de nacimiento: _____ 1.7. Edad (años cumplidos): _____

1.8. Lugar de nacimiento: distrito _____ provincia _____ región _____ país _____

1.9. Lengua materna _____ 1.10. Tipo de colegio secundario: Nacional () Particular () Otro: _____

1.11. Estado civil y/o conyugal: Soltero/a () Casado/a () Conviviente () Separado/a () Divorciado/a () Viudo/a ()

1.12. Dirección actual: _____
Jr./calle/ Av. N°/ Mz. y lote Urb./Asoc./AA. HH. Distrito

1.13. Lugar de trabajo: _____ 1.14. Actividad que realizas: _____

1.15. Teléf. trabajo: _____ 1.16. Teléf. casa: _____ 1.17. Teléf. celular: _____

1.18. Correo electrónico _____

1.19. Usas facebook: SI () NO ()

1.20. Nombre de cuenta en facebook: _____

1.21. En caso de emergencia:
 1.21.1 Llamar a: _____ 1.21.2 Parentesco: _____ 1.21.3 Teléfono _____

1.22. Marca el ó los seguros que posees: 1. EsSalud () 2. SIS gratuito () 3. SIS independiente () 4. Autoseguro ()
 5. Seguro Privado () Otros (Especifica) _____

1.23. Grupo Sanguíneo _____ 1.28. Factor RH: + () - () 1.29. Alergias (Especifica): _____

1.24. ¿Tienes algún tipo de discapacidad?: SI () *Pasa a la pregunta 1.31 y 1.32* NO () *Pasa a la pregunta 1.33 y sgtes.*

1.25. Marca con un aspa el tipo(s) de discapacidad:
 1. Motora () 2. Visual () 3. Auditiva () 4. Mental () Especifica _____

1.26. Tu hogar tiene evaluación SISFOH: 1. SI () 2. NO ()

1.27. Marca con un aspa la calificación SISFOH registrada en tu hogar: 1. Pobre () 2. No pobre () 3. Pobre extremo ()

1.28. Ha tenido COVID-19 SI () No () 1.36. Ha sido vacunado contra el COVID-19 SI () No ()

2. COMPOSICION FAMILIAR Y SU SITUACIÓN DE SALUD.

Apellidos y Nombres	Edad	Parentesco	Grado Inst.	Ocupación	Condición laboral	Aporte Económico \$/.	Enfermedad	Fallecidos por COVID	Discapacidad
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									

3. DATOS DE LA VIVIENDA: Por favor marca con aspa (X) y completa si marcas "otro".

3.1. Tenencia: Propia cancelada () Propia por cancelar () Alquilada () Otro () _____
Especifica

3.2. Tipo: Casa independiente () Dpto. en edificio () Vivienda en quinta () Cuarto/habitación () Otro () _____
Especifica

Material de construcción:

3.3. Techo: Concreto () Calamina / eternit () Madera / estera () Otro () _____
Especifica

3.4. Pared: Ladrillo revestido () Ladrillo no revestido () Madera / drywall () Adobe / estera () Otro () _____
Especifica

3.5. Piso: Parquet () Loseta / vinílico () Cemento () Tierra () Otro () _____
Especifica

Servicios Básicos:

3.6. Agua: Conexión domiciliaria () Pozo () Pilón () Por sistema () Otro () _____
Especifica

3.7. Desagüe: Conexión a red () Letrina / silo () Ninguno () Otro () _____
Especifica

3.8. Energía Eléctrica: SI () NO () _____
Especifica

4. SITUACION ECONOMICA: Por favor indica los ingresos y gastos de tu hogar**Ingresos Económicos**

- a) Del trabajador SI/ _____
- b) De los miembros de la familia: SI/ _____
- c) Otros Ingresos económicos (alquileres, pensión judicial, envío del extranjero o provincia, etc.): SI/ _____

.Ingreso Total Familiar (a + b + c) = SI/ _____

- Menos de S/. 930.00 ()
- De S/. 931.00 a S/. 1,500.00 ()
- De S/. 1,501.00 a S/. 2,250.00 ()
- Más de S/. 2,250.00 ()

5. RECREACION Y OTRAS ACTIVIDADES

- 5.1. ¿Prácticas deportes? SI () → ¿Cuál(es)? _____ NO ()
- 5.2. ¿Prácticas alguna actividad artística? SI () → ¿Cuál(es)? _____ NO ()
- 5.3. ¿Prácticas otras actividades sociales? SI () → ¿Cuál(es)? _____ NO ()
- 5.4. ¿Participas de alguna agrupación artística, cultural, deportiva, religiosa, política, etc.? SI () → ¿Cuál(es)? _____ NO ()

.....
Firma y sello del Trabajador(a) Social
Nº de Colegiatura:

10. Sistema de Evaluación de Puestos o Valoración de Puestos.

Se evalúa el puesto independientemente del colaborador que lo ocupa.

Pasos:

- Se definen los Grupos Ocupacionales de la Empresa.

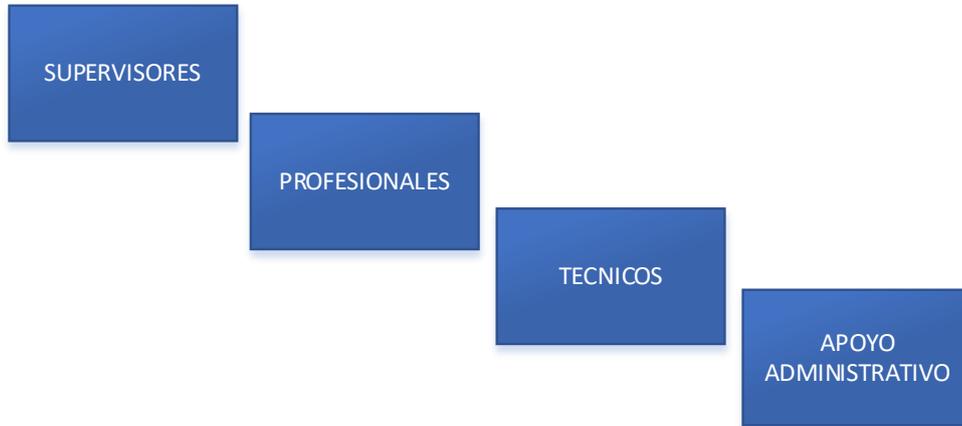


Figura 54. Grupos ocupacionales

- Se racionalizan las nomenclaturas de los puestos o posiciones de la Empresa, se recomienda trabajar con no más de 20 puestos o posiciones para un universo de hasta 500 trabajadores.

Ejm. Distribuir 20 puestos en 5 Grupos Ocupacionales

a) Grupo Ocupacional Directivo o Supervisor:

- . Gerentes.
- . Sub Gerentes.
- . Jefes/Supervisores
- . Asesor II.
- . Asesor I.

b) Grupo Ocupacional Profesional

- . Profesional III.
- . Profesional II.
- . Profesional I
- . Auditor II.
- . Auditor I

c) Grupo Ocupacional Técnico

- . Técnico III
- . Técnico II.
- . Técnico I.

d) Grupo Ocupacional Administrativo o Apoyo

- . Administrativo IV.
- . Administrativo III.
- . Administrativo II.
- . Administrativo I.

e) Grupo Ocupacional Servicios

- . Trabajador Servicio III.
- . Trabajador Servicio II.
- . Trabajador Servicios I.

- Se identifican los factores para cada grupo ocupacional, su cantidad están en razón de las características de la empresa, de igual forma se precisan los grados para cada factor, los mismos que están en función a la complejidad e importancia del factor y se determinan los puntajes, que serán materia de la aplicación estadística. Ejm.

Grupo Ocupacional Directivo o Supervisor

Factor: Responsabilidad Directiva

Grado 3	Puntaje: "x"
Grado 2	Puntaje: "y"
Grado 1	Puntaje: "z"

En este caso la determinación de los grados puede ser más o menos está en función a la mayor o menor complejidad del factor: responsabilidad directiva

- Los colaboradores mediante una Hoja de Descripción de Tareas preparadas por el Comité de Valoración, precisan la siguiente información:
 - . Funciones generales y específicas del puesto o posición.
 - . El nivel de autoridad, grado de responsabilidad y líneas de coordinación del puesto.
 - . Requisitos mínimos del puesto en términos de formación académica y experiencia laboral.
- La Hoja de Descripción de Tareas procesada y proporcionada por los colaboradores será materia de evaluación por su jefe inmediato para colaborar su autenticidad. En caso de alguna imprecisión será materia de una entrevista entre ambas partes.
- Ejm. Hoja de Descripción de Tareas

DATOS PERSONALES:	Fecha:
Apellidos.....	Nombres.....
Puesto o Posición actual.....	Años en el puesto.....
Órgano o Área de trabajo.....	

Funciones generales:

Funciones específicas:

Nivel de autoridad:

Grado de responsabilidad:

Líneas de coordinación:

Requisitos mínimos del puesto o posición:

Código	Preguntas	Respuestas	
		Si	No

Opinión del Evaluador jefe

 Firma del jefe Evaluador y Fecha.

- La hoja de descripción de tareas es materia de actualización para fines de evaluación.
- El procedimiento para convertir los puntos en compensación responde a cálculos estadísticos siguiendo la siguiente metodología:
 - . Se ordena la puntuación de menor a mayor.
 - . Determinación del campo de variación, ejm.
Punto mayor mas 1 a menos a punto menor.
 - . Determinación del número de clases y tamaño de los intervalos.
 - . Determinación de frecuencias.
 - . Determinación del promedio de las variables (media)

Formula: $\frac{\sum(F-x)}{n}$

- . Cálculo de la desviación (d)
- . Cálculo de la desviación estándar (σ)

$$\text{Formula: } \sigma = \sqrt{\frac{\sum Fd^2}{N}}$$

. Cálculo de medio sigma y cuarto sigma

$$\text{Formula: } \frac{\sigma}{2} \text{ y } \frac{\sigma}{4}$$

. Tabla de conversión final: a partir de la variable (punto d) sumar y restar a dicho valor en cuarto de la desviación estándar.

Formula:

$$\frac{\sigma}{2} \implies \text{“Estanino 5”}$$

Ejm.

Cuadro 1

Calificación de Colaborador	Puntaje
Identificación del colaborador	Cantidad (mayor a menor)
Etc.	Etc.

Cuadro 2

Distribución de incentivos económicos de acuerdo al puntaje obtenido en la evaluación. Ejemplo con supuestos:

Para 300 colaboradores, el presupuesto es de S/.500,000.00 soles para invertir en la evaluación, 100 es el máximo de puntaje y en 10 categorías.

Datos Fijos		Datos Variables	
Categorías	Intervalos	Distribución frecuencia pearson	Soles
1	1-10		
2	11-20		
3	21-30		
4	31-40		
5	41-50		
6	51-60		
7	61-70	70	1,586
8	71-80	40	3,128
9	81-90	25	5,000
10	91-100	15	8,333
TOTAL		150	

- Aplicación del Sistema de Evaluación

- . Asensos.
- . Promociones.
- . Rotación Ocupacional.
- . Capacitación.

- . Líneas de carrera.
- . Incentivos económicos (escala salarial).

11. Sistema de Evaluación de Personal o de Rendimiento Individual del Colaborador

Se evalúa al colaborador y no al puesto o posición.

Métodos:

- Evaluación 360 Grados.
- Evaluación 180 Grados.
- Autoevaluación.
- Verificación Comportamiento.
- Gestión por objetivos.
- Escala de Calificaciones.
- Revisión por pares.
- Prueba de rendimiento.
- Escala calificada basada en el comportamiento.
- Valoraciones laborales, etc.

Método 360 Grados:

Es el método más utilizado, comprende dos evaluaciones:

- Evaluación cuantitativa.
- Evaluación cualitativa.

Quiénes evalúan: Grafico

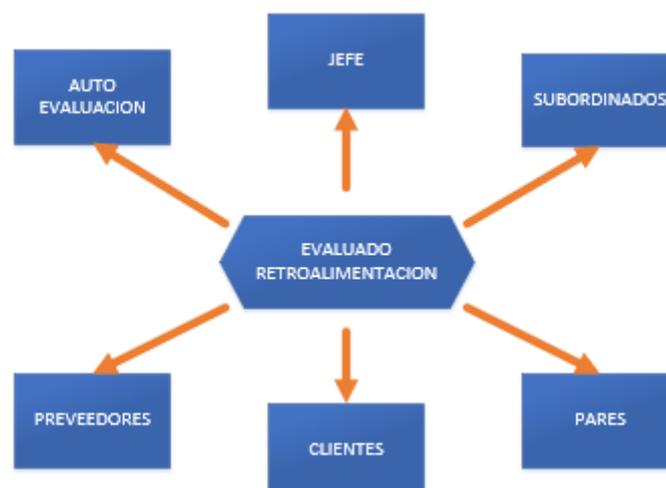


Figura 55. Método de 360 grados

QUE SE EVALUA EN 360 GRADOS:

- Desempeño del colaborador en un periodo.
- Evaluación de la competencia laboral.
- Implementación programas de capacitación del personal.

FACTORES QUE SE EVALUAN EN METODO 360 GRADOS

- Factor Educación
- Experiencia laboral.
- Grado de rendimiento individual.
- Disciplina.
- Asistencia y puntualidad, etc.

ELEMENTOS QUE SE INCORPORAN COMO GRADOS EN LOS FACTORES EN LA EVALUACION EN 360 GRADOS:

- Habilidades duras: aspectos cognitivos o de conocimientos.
- Habilidades blandas:
 - . Liderazgo.
 - . Trabajo en equipo.
 - . Innovación o creatividad.
 - . Compromiso con la entidad.
 - . Trato al cliente.
 - . Patrones de conducta, etc.
- Contribución al fortalecimiento del clima organizacional.
- Contribución al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Ejemplo:

FACTOR EDUCACION (peso hasta 30 puntos) Se define el factor...

8 puntos Contar con secundaria completa

10 puntos Tener estudios superiores.

15 puntos Ser egresado de Universidad.

20 puntos Tener grado de bachiller

25 puntos Tener título profesional

30 puntos Tener grado de Maestría.

CUESTIONARIO DIGITAL

Preguntas cerradas de preferencia (si -no) para facilitar su procesamiento estadístico y los resultados. Ejemplo:

FACTOR:	PREGUNTAS:	RESPUESTAS:
FECHA:		
FIRMA DEL COLABORADOR		FIRMA DEL EVALUADOR

12. Gestión de Compensaciones

MODELO DE GESTION POR COMPENSACIONES (INSENTIVOS MONETARIOS)

Codigo	Apellidos y nombre	Cargo / posición	COMPENSACIÓN - INGRESOS								EGRESOS				Remuneración neta	
			Rem. Basica	Rem. Cargo	Rem. Personal	Incentivos laborales	Evaluación de personal	Horas extras	Bonos	Comisiones	Total ingresos	Sist. Salud	Sist. pensiones	Inasist. y tardanzas		Total egresos
			Evaluación de puestos	Responsabilidad directiva / condiciones de trabajo	Cargas familiar / antigüedad		Sistema de evaluación de personal					Ley laboral	Ley laboral	Sistema biometrico		

Requiere un software para la nomina (planilla)

Figura 56. Modelo de gestión por compensaciones

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS

- Amador Sotomayor, Alfonso (2016), Administración de Recursos Humanos, Universidad Autónoma de Nueva León, México.
- Arturo Amo, Ana (2018). “Reclutamiento y selección de personal”. Editorial Elearning S.L.
- Chiavenato, Edilberto (2007), Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano en las Organizaciones, México, Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las Organizaciones. 9a Ed. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Deloitte Global (2015). “Tendencias Globales en Capital Humano: Liderando en el nuevo mundo de trabajo”. Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Deloitte Global (2016). “Tendencias Globales en Capital Humano, La nueva organización: un diseño diferente”. Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf
- Dessler, Gary y otros (2011), Administración de Recursos Humanos-Enfoque Latinoamericano, México, Editorial Prentice Hall.
- Dolan, Simón (2007) y otros, Gestión de Recursos Humanos como atraer y desarrollar capital humano en tiempo de transformaciones, Madrid, España, Editorial Mac Graw Hill.
- Gallego, A., Cruz, C., & Lizama, L. (2000). Inteligencia emocional (1st ed.), Bogotá: El Búho.
- García Moreno, Virginia (2009). “La selección de Personal en la organización: fases del proceso y técnicas efectivas”. Ic Editorial.
- Goleman, D. (1998). Inteligencia emocional. Ensayo (Vol. 27a). Disponible en: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gómez Mejía, Luis (2008) y otros, Gestión de Recursos Humanos, Madrid, España, Editorial Pearson Prentice Hall.
- Gustavo Adolfo Moreno López, Ledy Torcoroma Gómez Bayona, Claudia Patricia Hernández Ríos, Olga Vélez Bernal, Christian Alejandro Alzate

Gutiérrez, Capítulo III, Herramientas Virtuales en Reclutamiento y Selección de Personal para Instituciones Educativas.

- Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia. Séptima Edición. México: Prentice.
- Ramírez Ruiz, Isaac; Ramírez Ruiz, Alicia; Zea Martínez, Paolo (2017). "Gestión del talento humano en la selección del personal administrativo". (Pág. 40 – 47). <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/136/1/libro%20listo.pdf>
- Rodríguez D & Santofimio A, (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Colombia.
- Rojas, Pedro (2010). "Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento". Editorial Uoc.

INVESTIGACIONES

- Bernaldo de Quirós, C. P. (2015). *Solución preconfigurada SAP HCM – Administración de personal y Tiempos*. [Tesis de Bachiller, Universidad Carlos III de Madrid]. <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/25824>
- Carrozzini Villagrán, A. M. (2014). MEJORAS EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS CON LA APLICACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN, CASO ERP–SAP. [Tesis de Maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/188>
- Conexión ESAN. (2019). *Reclutamiento online: una nueva tendencia para elegir al personal*. ESAN BUSINESS. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/reclutamiento-online-una-nueva-tendencia-para-elegir-al-personal>
- Diseño del proceso de selección y atracción del personal para el departamento de operaciones online de la empresa Imagiq S.A.S de la ciudad de Bogotá, Año: 2020.
Link:https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10328/CamachoDennis_2020.jsessionid=97FDF143794378754D6040BE5DEDB6C9?sequence=1
- El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultanc y Services Ecuador, Año: 2020
Link:<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7873/1/T3408-MDTH-Hanze%20El%20reclutamiento.pdf>

- El reclutamiento On-line en el proceso de contratación de personal: Un análisis en empresas de Cartagena y su Comarca. (Repositorio de la Universidad Politécnica de Cartagena, Año: 2018.
Link:<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6850/tfg-san-rec.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Evolución del proceso de reclutamiento de talento humano en las empresas y la adopción de nuevas tecnologías, Año: 2020.
Link:https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2045/EVOLUCI%C3%93N_PROCESO_RECLUTAMIENTO_TALENTO_HUMANO_E_MPRESAS_ADOPCI%C3%93N_NUEVAS_TECNOLOG%C3%8DAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Garduño, B. (2021). *¿Qué es el reclutamiento virtual?* Staffing Personal.
<https://www.staffingpersonal.com/que-es-el-reclutamiento-virtual/>
- Optimización del proceso de selección de personal mediante la utilización de herramienta virtuales en una empresa de servicios, Arequipa.2020, Autor: Marilin Sama Espinoza.
Link:https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8716/4/IV_FIN_108_TI_Sama_Espinoza_2020.pdf
- Reclutamiento y selección 2.0: Análisis e interpretación de especialistas en el tema, Año: 2019
Link:https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15898/reclutamientoyseleccion.pdf

REVISTAS

- Contratación en tiempos de pandemia ¿Cómo las empresas eligen a sus candidatos?, Autor: ESAN, Año: 2020
Link:<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/contratacion-en-tiempos-de-pandemia-como-las-empresas-eligen-a-sus-candidatos>
- Conexión ESAN. (2019). *Reclutamiento online: una nueva tendencia para elegir al personal*. ESAN BUSINESS.
Link:<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/reclutamiento-online-una-nueva-tendencia-para-elegir-al-personal>
- Contreras, J. L., y García, G. (s.f). *Gestión del capital humano con SAP*.
Link:<https://mexico.praxisglobe.com/recursos/SAP/WP%201%20SAP%20PRACTICAS.pdf>

- Core de Recurso Humanos y Nómina. (2017). Ematz group S.A.S. Link:<https://www.ematzgroup.com/post/2017/09/13/core-de-recursos-humanos-y-nomina>
- Garduño, B. (2021). *¿Qué es el reclutamiento virtual?* Staffing Personal. Links:<https://www.staffingpersonal.com/que-es-el-reclutamiento-virtual/>
- Gestión de la experiencia del empleado. (2022). SAP. Link: Link:https://www.sap.com/latinamerica/products/human-resources-hcm/employee-experience-management.html?sort=title_asc&tab=all#employee-xm-for-it
- Gestión del Talento integrada con SAP ERP HCM. (2008). SAP GROUP. Link:<https://www.yumpu.com/es/document/read/23133711/gestion-del-talento-integrada-con-sapr-erp-hcm>
- Gestión del talento SAP. (2020). SAP Insider.
- Link:<https://sapinsider.org/topic/sap-human-capital-management/sap-talent-management/>
- Gestión en el Tercer Milenio (Universidad Nacional Mayor de San Marcos) Reclutamiento y selección virtual por competencia. Autor: Luis Fernando Valeriano Ortiz, Año: 2021 Link:<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articloe/view/21827>
- Google Académico, Scielo, Redalyc y el repositorio Institucional del Tecnológico de Monterrey (RITEC), Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey.
- Reclutamiento online: una nueva tendencia para elegir al personal, Autor: ESAN, Año: 2019 Link:<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/reclutamiento-online-una-nueva-tendencia-para-elegir-al-personal>
- Reclutamiento y selección: impacto de las redes sociales. Autor: ESAN, Año: 2020 Link:<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/reclutamiento-y-seleccion-impacto-de-las-redes-sociales>
- Rivera,L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables). Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71. Links:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

ACERCA DEL AUTOR



Dr. Luis Fernando Valeriano Ortiz

Doctor en Administración, Maestría en Administración Universitaria, Licenciado en Administración, Bachiller en Administración, Bachiller en Sociología, Bachiller en Derecho y Ciencia Política.

25 años de experiencia Docente en posgrado y 40 años de experiencia Docente en Pregrado. Autor de libros: Planeamiento Estratégico Empresarial, Metodología de Investigación Aplicada, Organización Empresarial, Auditoría Administrativa.

Especializado en asesoría de Tesis de investigación, Planeamiento Empresarial, Organización Empresarial, Dirección Estratégica, Talento Humano, Auditoría Administrativa.

Profesor Principal nombrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Profesor contratado de la Universidad Ricardo Palma.

Docente Extraordinario Experto UNMSM a partir del 11.03.2022.

Cargos Ejecutivos en la actividad privada y funcionario en la Administración Pública, Gerente de Administración, Gerente de Planeamiento, Director de Personal.

Cargos Académicos en Universidades Públicas: Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas en la UNMSM.2007-2010.

ISBN: 978-9942-7078-4-0



9 78 9942 7078 40