



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

COHORTE I

ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN

COMPETENCIAS LABORALES DE ESTUDIO DE CASO:

FARMACIA 6TA. AVENIDA C.A.

Autora: Lcda. Lilia E. Ramírez L.

Tutora: Dra. Jany Suescúm Rodríguez

Mérida, mayo 2024

C.C. Reconocimiento

INDICE DE CONTENIDO

Dedicatorias	II
Agradecimientos	III
INDICE DE CONTENIDO	IV
TABLA DE FIGURAS	VII
TABLA DE CUADROS	IX
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	14
EL PROBLEMA	14
<i>Planteamiento del problema</i>	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
<i>Justificación</i>	20
<i>Delimitación y Alcance de la investigación</i>	22
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	23
<i>Antecedente de la Investigación</i>	23
<i>Bases Teóricas</i>	27
<i>Gestión del Talento Humano</i>	27
<i>Atracción del Talento Humano</i>	28
<i>Procesos de Atracción y Reclutamiento</i>	28
<i>Selección del Talento Humano</i>	31
<i>Modelo de Selección del Talento Humano Tradicional</i>	32
<i>Pasos a Seguir Según Este Modelo</i>	32
<i>Teoría de las Competencias</i>	33
<i>Las Competencias Según McClelland (1973)</i>	34
<i>Gestión por Competencias</i>	37
<i>Ventajas del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias</i>	38
<i>Fases de un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias</i>	39
<i>El análisis y Descripción de Puestos de Trabajo</i>	39

La Descripción e Puestos y la Gestión por Competencias.....	39
Procesos de Reclutamiento y Selección del Talento Humano Basado en Competencias.....	40
Modelo de Selección del Talento Humano por Competencia.....	41
Beneficios de la Selección por Competencias.....	42
Aplicación de Técnicas, Instrumentos y Métodos Evaluativos.....	46
Ventajas y desventajas de la selección del personal por competencia.....	47
<i>Competencias Laborales</i>	48
Nuevas tendencias en los procesos de atracción y selección del talento humano.....	50
Reseña Histórica de la Empresa Farmacia 6ta. Avenida C.A.....	54
Valores de la organización.....	55
Bases Legales	55
La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	55
La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) según Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012.....	57
Principio de no discriminación en el trabajo.....	57
CAPÍTULO III	59
MARCO METODOLÓGICO	59
<i>Tipo de Investigación</i>	59
El diseño de la Investigación.....	60
Los informantes clave.....	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	62
Validez y Fiabilidad.....	65
CAPÍTULO IV	66
ANÁLISIS DE LAS EVIDENCIAS	67
Aplicación del software MAXQDA para el Análisis de los Datos Cualitativos (entrevistas).....	67
Segmentos Codificados Según las Respuesta de los Informantes.....	67
Resultados Obtenidos con la Aplicación del MAXQDA.....	74
Consideraciones Especiales Sobre las Evidencias y su Análisis.....	81
Recomendaciones.....	83
CAPÍTULO IV	84
MODELO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO	

BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES	84
INTRODUCCION	84
OBJETIVOS DEL MODELO	84
<i>Objetivo General</i>	84
<i>Objetivos Específicos</i>	84
Justificación	85
<i>Atracción y selección del Talento Humano</i>	86
Procedimientos	86
Desarrollo de los Procedimientos (La Parte Instruccional)	87
Requerimientos para Cubrir una Vacante	87
La Atracción del Talento Humano	87
Descripción de los procedimientos selección del Talento Humano	88
Descripción de las Actividades a Desarrollar	88
Evaluaciones Para la Selección del Personal	89
Entrevistas con los Candidatos Seleccionados	89
Entrevista Basada en Evaluaciones Psicolaborales	90
<i>Selección del Candidato</i>	90
El proceso de Inducción	91
Proceso de Contratación	92
Representación del Proceso de Atracción y Selección del Talento Humano	
Basado en Competencias Laborales	92
Factibilidad del modelo de atracción y selección del talento humano	
basado en competencias laborales	95
CONCLUSIONES	96
REFERENCIAS	98
ANEXOS	103

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Iceber.....	35
Figura 2. Modelo de Gestión por Competencias.....	37
Figura 3. Ventajas del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias	38
Figura 4. Organigrama Farmacia 6ta. Avenida C.A.....	54

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Veinte Pasos para garantizar un proceso de selección viable y sólido.....	43
Tabla 2. Categorías Atracción y Selección del Talento Humano.....	64
Tabla 3. Funciones Básicas de MAXQDA.....	68
Tabla 4. Información completa informante 1.....	69
Tabla 5. Información completa Informante 2.....	70
Tabla 6. Información completa Informante 3.....	71
Tabla 7. Información completa informante 4.....	73
Tabla 8. Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 1 de la investigación	74
Tabla 9. Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 2 de la investigación.....	75
Tabla 10. Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 2 de la investigación	77
Tabla 11. Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 3 de la investigación	78
Tabla 12. Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 3 de la investigación	80

RESUMEN

El presente estudio, titulado “Atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales”. Tuvo como objetivo general: diseñar de un modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del Estado Mérida-Venezuela. Este estudio se constituyó como una investigación de capo de carácter descriptivo, bajo la perspectiva de un estudio de caso. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un paradigma científico naturalista humanista, encarnado en un proyecto factible A su vez se tomaron los datos de la misma realidad. A la par se recolectaron una serie de evidencias mediante una entrevista, unas observaciones y constructos teóricos gerenciales, esto permitió hacer un análisis exhaustivo del objeto de estudio. El análisis de resultados se hizo mediante la utilización de un programa el MAXQDA para el procesamiento de los datos. Los resultados obtenidos revelan la necesidad de diseñar un modelo de atracción y selección del talento humana basado en competencias laborales. Al tener examinados los procesos de atracción y selección de talento humano en los modelos de gestión de talento humano tradicional y por competencias, se identificaron los procesos utilizados para la atracción y selección del talento humano de la Farmacia 6ta. Avenida. C.A., del estado Mérida- Venezuela. Esta información permitió construir el modelo de atracción y selección de talento humano más ventajoso para los trabajadores mediante.

Palabras clave: talento humano, competencia, atracción, selección, inducción.

Abstract

The present study, titled “Attraction and selection of human talent based on job competencies.” Its general objective was to design a model for attracting and selecting human talent based on job skills at the Farmacia 6° Avenida, C.A., in the State of Mérida, Venezuela. This study was constituted as a descriptive field investigation, from the perspective of a case study. The research was carried out under a qualitative approach, with a humanistic naturalistic scientific paradigm, embodied in a feasible project. In turn, the data were taken from the same reality. At the same time, a series of evidence was collected through an interview, some observations and managerial theoretical constructs, this allowed for an exhaustive analysis of the object of study. The analysis of results was done by using a MAXQDA program for data processing. The results obtained reveal the need to design a model for attracting and selecting human talent based on job competencies. By examining the processes of attracting and selecting human talent in the traditional and competency-based human talent management models, the processes used to attract and select human talent for the Farmacia 6° Avenida, C.A., from the state of Mérida- Venezuela. This information allowed us to build the most advantageous human talent attraction and selection model for workers.

Keywords: human talent, competition, attraction, selection, induction.

Introducción

Los constantes cambios tecnológicos han llevado a las organizaciones a tomar acciones que impulsen un fortalecimiento constante de sus competencias, a nivel técnico y humano, por lo que la gestión del talento humano juega un aspecto fundamental en el éxito de las organizaciones, creando estrategias orientadas a atraer y retener a los mejores profesionales que se orienten a las necesidades y metas de las empresas.

El modelo de gestión de talento humano por competencias viene a ser parte de este proceso de cambio y de nuevas estrategias, el mismo fue admitido por las organizaciones con el fin de competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan. Este modelo de gestión de talento humano es aquel proceso que permite atraer y retener a trabajadores que poseen dichas competencias, ya que las mismas son las que permiten a la organización, garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional.

Es por ello que después de emplear durante varios años los mismos procedimientos de atracción y selección del talento humano, la empresa se ha visto en la necesidad de actualizar los métodos de atracción y selección para hacerlo en base a un enfoque por competencias que le permitirá a la organización ser más eficiente y optimizar recursos al momento de seleccionar el mejor talento humano.

De acuerdo a lo anterior la presente investigación se plantea como objetivo general diseñar un modelo para los sistemas de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela; la investigación estará estructurada por capítulos para su mayor comprensión.

Capítulo I. Está conformado por el planteamiento del problema que permite exponer el contexto sobre el objeto de estudio y se derivan las interrogantes, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación de la investigación que comprende lo que motivo a la realización del estudio y su importancia.

Capítulo II. Marco teórico referencial, compuesto por los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, que implica una revisión profunda del tema, por medio de la revisión bibliográfica; marco conceptual y reseña histórica de la empresa y las bases legales.

Capítulo III. Marco metodológico, que contiene la metodología de la investigación, estrategia metodológica, tipos de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información, este capítulo está referido a la forma de abordar el estudio y su conformación como proceso investigativo.

Capítulo IV. Titulado análisis de los resultados, muestra la representación cualitativa de los distintos resultados obtenidos con la aplicación de la entrevista como parte del proceso de recolección de información.

En el capítulo V. Se detalla la propuesta, objetivos de la propuesta, justificación y todos los procesos a seguir para la atracción y selección del talento humano.

Como parte del cierre de este estudio, se presentan las conclusiones obtenidas y se proponen una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer los aspectos fundamentales a nivel de la selección del talento humano. Estas recomendaciones se centran en potenciar la adaptabilidad, la innovación y la capacidad de respuesta de las empresas ante los procesos de selección del talento humano, con el objetivo de garantizar su éxito a largo plazo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En la actualidad en un ambiente empresarial tan cambiante e innovador, el talento humano constituye el recurso principal para el desarrollo de las organizaciones, por tal motivo es importante contar con trabajadores adecuados para ocupar los puestos clave en la organización. En este contexto, la gestión por competencias se convierte en un novedoso enfoque que se ajusta a las nuevas exigencias de las organizaciones que tratan de alcanzar altos índices de productividad y una excelencia a través del talento humano, hoy en día las organizaciones han tenido que reinventarse, donde el cambio repentino al trabajo digital ha influenciado en las organizaciones, logrando impulsar la digitalización e incluso ha cambiado el modelo de negocios, ya que las organizaciones han innovado los planes de negocios, por lo que estos deben ser flexibles a medida que cambia el entorno económico y sanitario.

El talento humano en las organizaciones ha planteado grandes retos a lo largo de su evolución para adaptarse a las necesidades y expectativas de los actores que componen el mencionado sistema, ya que los seres humanos constituyen un factor clave en los procesos productivos, por lo cual las organizaciones efectúan grandes esfuerzos por adecuar las condiciones cambiantes en el mundo laboral las cuales impulsan permanentemente la competitividad de la empresa y su posicionamiento en los mercados locales, nacionales e internacionales.

En el mundo a partir de la revolución industrial que se inicia a finales del siglo XVIII y se extiende en el mundo hasta 1914, aproximadamente, trae consigo innumerables cambios, se transita desde el trabajo meramente manual y agrícola al uso de maquinarias, todo girando alrededor del hombre como epicentro del trabajo y aun cuando no existe unificación en cuanto a periodos exactos en que se produjo el hito histórico, existe plena convergencia en que la evolución en la gestión del talento humano se ha inclinado a favor de la humanización, siendo el factor humano fundamental para el mundo laboral y el desarrollo de las organizaciones.

Es por tanto que, en el siglo XXI, reconocido como la era del conocimiento, el factor estratégico en las organizaciones ya no es la maquinaria ni la tecnología, como lo era en la Primera y Segunda

Revolución Industrial sino el talento humano, factor preponderante para generar innovación y diferenciación entre unas empresas y otras.

Así mismo, en América Latina las empresas crean sus políticas laborales, con el fin de adaptarse a las condiciones actuales que se presentan y que a su vez beneficien el desempeño laboral de todos los trabajadores que hacen vida dentro de la organización, a través de un sin fin de medidas como la flexibilización del empleo, contratos a término fijo, integración y relación de tareas, y sobre todo la participación e inclusión social.

Por su parte, en Venezuela las organizaciones requieren estrategias que les permitan realizar una adecuada selección de talento humano mediante las capacidades que presentan los postulantes para así asegurar con efectividad el desempeño laboral ya que este es un pilar fundamental en el desarrollo y cumplimiento de las actividades.

En la actualidad las organizaciones han considerado al talento humano como el factor clave para el logro de sus objetivos, a medida que sus trabajadores se desempeñan de una manera más efectiva y que estos aporten a la organización conocimientos, valores y actitudes, que sean capaces de adaptarse a todos los cambios económicos, tecnológicos, sociopolíticos, entre otros; que permiten a la organización el éxito y el logro de sus más altos fines.

En la sociedad actual, la gestión de talento humano ha traído cambios fundamentales en el crecimiento de una organización, ya que juega un papel fundamental con respecto a la atracción y selección del talento humano; sino también para la adaptación y capacitación de los trabajadores, en la actualidad existen dos modelos de gestión de talento humano como lo son el modelo tradicional y el modelo por competencias, el cual se explica de la siguiente manera:

El modelo tradicional tiene un enfoque desde una perspectiva micro analítica el cual se centra principalmente es en los costos. Por ello este modelo no concibe el individuo como una pieza valiosa dentro de la empresa, siendo esta la principal característica que la diferencia del modelo por competencias en la que si se valora la presencia de conocimientos y como bien dice competencias de las personas que trabajan en la empresa, es por ello que la forma de concebir al individuo hace que mejore el clima laboral y se facilite la flexibilidad.

Así mismo, se puede observar que el modelo tradicional se caracteriza por ser un modelo estable e inflexible, siendo el jefe la autoridad que ordena, dictamina y elige a sus trabajadores. Es en este

mismo modelo, en el que el proceso de selección tiene como objetivo elegir a la persona más apta para un puesto de trabajo, la evaluación de este modelo es cuantitativo no se centra en medir las capacidades de los individuos, diferenciándose con el modelo de gestión por competencias, que el proceso de selección cambia, la dirección lo que busca es encontrar a la persona adecuada que se ajuste con la organización y el cargo disponible.

No obstante, el modelo de gestión por competencias se caracteriza en gran parte por conocer las competencias y las capacidades que necesita un determinado puesto de trabajo y que este sea cubierto por la persona adecuada, es decir, aquella persona que cumpla con el mayor número de competencias y que sea capaz de realizarlas, en el enfoque por competencias los trabajadores son considerados como el principal activo de una institución. Por lo tanto, la gestión eficiente del talento humano permite que se alcancen los más altos fines en las organizaciones.

Ahora bien, el modelo de gestión por competencia también busca mejorar el uso del conocimiento del equipo del trabajo, motivando a que cada individuo aporte ideas a la compañía y este repercute positivamente al momento de la realización de las actividades empresariales, en el modelo de gestión por competencias es flexible y no hay un exceso del nivel de mandos, por tanto, mantiene un clima laboral adecuado y bueno, y se cataloga como un modelo transparente que logra una mayor participación y favorece la pro actividad de los empleados.

El modelo de gestión por competencias presenta algunas ventajas respecto al modelo tradicional, debido a que este modelo mejora el clima laboral ya que es flexible, valora los conocimientos de manera más objetiva hay mayor rapidez en la solución de los problemas que se presente en la organización, las características de los trabajadores son observables en su ambiente cotidiana ya que ponen en práctica sus conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias en su puesto de trabajo, el sistema de evaluación es tanto cuantitativa como cualitativa.

Según, Iglesia y Sánchez (2021), Indica que

La etapa de selección no debe entenderse como un sistema eliminatorio de personas no aptas, sino, más bien, como la búsqueda de aquel candidato que, comparativamente, más posibilidades tenga de adaptarse a las exigencias del entorno y desarrollarse con él. Entonces, esto implica la existencia de dos variables: una comparativa, pues se trata de una comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de características del candidato; y una decisoria, que se genera una vez finalizada dicha comparación. (p. 48)

Por tanto, las organizaciones requieren de un buen proceso de atracción y selección de talento humano ya que es el punto clave en el funcionamiento de la organización, lo que generará un ambiente laboral idóneo con el fin de cumplir los objetivos de la misma; puesto que al ingresar el talento humano calificado con las habilidades y destrezas idóneas permite el cumplimiento de los fines de la organización.

Así mismo, Lillo (2015), propone una definición importante:

Que la atracción del talento humano es una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas o durante una entrevista personal, el proceso de atracción y selección del talento humano no se debe realizar al azar ni de forma mecánica, ya que genera desventajas a la organización como lo es; pérdidas de recursos materiales, pues al no contar con personal calificado la empresa no cumple con los estándares económicos proyectados, y desmotivación laboral, el talento humano lo conllevaría a tener el proceso de desmotivación si la empresa no cuenta con paquetes atractivos de salarios y beneficios. (p. 21)

Por su parte, el proceso de selección del talento humano se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y del otro candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo; indudablemente el desempeño de cada colaborador se encuentra relacionado en gran manera a las características personales que posee, y como estas interactúan al momento de ejecutar y desempeñar cada una de las funciones del trabajo para lo cual fue seleccionado, y así ayude a la organización en general a cumplir las metas que se propone.

Sobre el Objeto de Estudio

La empresa objeto de estudio es Farmacia 6ta Avenida C.A., fue creada en el año 1996, se encuentra ubicada actualmente en la Avenida 6, entre calle 24 y 25, del Municipio Libertador, del Estado Mérida, con más de 25 años en el mercado de farmacias a nivel regional, se dedica a las ventas y compras al mayor y detal de productos y artículos farmacéuticos, misceláneos (productos del cuidado personal, cuidado del bebé, belleza y todo en maquillaje), equipos médicos y quirúrgicos así como productos naturales debidamente autorizados por el Ministerio del Poder

Popular para la Salud y elaboración de fórmulas magistrales; además juega un papel fundamental de guía y asesoramiento ante cualquier duda o incertidumbre que tengan sus clientes.

Como toda organización que día a día se enfrenta a diversos cambios e innovadores la Farmacia 6ta Avenida C.A. se enfoca en mantener y alcanzar un buen servicio orientado en la calidad del mismo, para satisfacer las necesidades y las exigencias de los clientes ya que estos van en la búsqueda del bienestar de su salud para cuidarla y fortalecerla.

Con base a lo mencionado se realizó una visita exploratoria en el año 2023 a la Empresa Farmacia 6ta Avenida C.A. donde se observó un mecanismo laboral no adecuado para la organización, una debilidad en los distintos departamentos, se evidencia que los procesos de atracción y selección del talento humano son de forma tradicional, donde una sola persona es la que tiene la responsabilidad de contratar a los trabajadores, donde no toman en cuenta las competencias necesarias para los diferentes cargos, y los ingresos se están llevando a cabo sin tomar en consideración las habilidades y destrezas necesarias para un destacado desempeño laboral, se observó también que los trabajadores realizan varias actividades que no les corresponde por no tener bien definido las funciones de cada cargo, trayendo como consecuencia desmotivación dentro de la organización.

En el primer diagnóstico que se realizó a la empresa Farmacia 6ta. Avenida C.A. se muestran a simple vista que algunos de los procesos de atracción y selección del talento humano están desactualizados, no se ajustan al medio laboral, se contrata personal no apto o menos apto para las labores, no se les considera sus competencias dentro de estos procesos, provocando un desempeño deficiente, y una precaria atención a los clientes ya que sus trabajadores que hace vida dentro de la organización no ejecuta adecuadamente sus funciones, esta apreciación será verificada o replanteada una vez sea aplicada el instrumento metodológico.

Se considera al talento humano de gran importancia para todas las organizaciones, ya sean estas grandes o pequeñas, debido a que es un factor primordial, que va a generar eficiencia y calidad en el cumplimiento de las metas de la organización, porque al ingresar un personal calificado, con habilidades, conocimientos y destrezas este va a estar orientado al logro de los objetivos del puesto y de la empresa. Es importante mencionar también que en estos momentos todas las organizaciones han tenido que reinventarse por esta era digital, ya que las organizaciones le han tocado innovar

los planes de negocios estos deben ser flexibles a medida que cambia el entorno económico y sanitario.

Del planteamiento antes descrito, se derivan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el proceso de atracción y selección del talento humano actual de la empresa Farmacia 6ta. Avenida C.A.?

¿De qué manera incide el modelo de gestión de talento humano utilizado de la empresa Farmacia 6ta. Avenida C.A., en el desempeño laboral de los trabajadores?

¿Es viable la implementación del modelo de gestión por competencias en la empresa Farmacia 6ta. Avenida, C.A.?

¿De qué manera impactaría el cambio de gestión de talento humano en la productividad de la empresa Farmacia 6ta. Avenida, C.A.?

¿Qué modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencia sería factible para la empresa Farmacia 6ta. C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar de un modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela

Objetivos Específicos

Examinar los procesos de atracción y selección de talento humano en los modelos de gestión de talento humano tradicional y por competencias en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela.

Describir el modelo de gestión de talento humano en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela.

Identificar los procesos utilizados para la atracción y selección del talento humano de la Farmacia 6ta. Avenida. C.A., del estado Mérida- Venezuela.

Determinar el modelo de atracción y selección de talento factible para la gestión de los procesos de la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela.

Analizar la factibilidad de la aplicación del modelo de gestión por competencia en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela.

Justificación

Toda organización consolidada cuenta con una misión, visión, valores, metas y objetivos bien establecidos que le permiten evaluar continuamente su evolución; deben estar bien consolidada por los grandes cambios de innovación que día a día se presentan, se necesita tener bien establecidas todas las funciones y cumplir a cabalidad todos los procesos permitiéndole a sus trabajadores adaptarse a cualquier cambio que se le presente a la organización, y para que esta pueda prosperar se debe tener un capital humano bien capacitado para contribuir con sus conocimientos y competencias en las actividades de la empresa.

Por esta razón, se cree conveniente para la organización, emplear un buen proceso de atracción y selección de talento humano, los trabajadores deben asumir las funciones establecidas de cada puesto de trabajo, de las capacidades y destrezas que estos tengan para prestar un buen servicio a sus clientes externos, ya que en ello depende el éxito de las metas planteadas por la empresa. La gestión del talento humano es una herramienta primordial para afrontar cualquier reto organizacional, es por eso que el talento humano es considerado el eje principal de crecimiento y desarrollo de toda empresa.

Por lo antes expuesto, es necesario diseñar un modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales, con el que se pretende tener unos trabajadores aptos para ejercer con eficacia, el cargo que va ocupar de acuerdo con los exigencias del mismo, en el que se especifiquen todos los requerimientos que debe presentar el aspirante al puesto, en el cual se aplicara una serie de técnicas debidamente coordinadas y planeadas, donde se obtendrá información suficiente y objetiva sobre las características personales, disponiendo así de un perfil de competencias para cada puesto de trabajo, con el fin de que quien asuma el compromiso de elegir talento humano, cuente con todas las técnicas y procedimientos que le permitan identificar a los trabajadores que más se ajuste al perfil del puesto de trabajo que se quiere cubrir y esto permitirá una evaluación ecuánime, evitando en todo lo posible la subjetividad y que no se cometa ningún tipo de error.

De allí la investigación se justifica en la necesidad de alcanzar que la empresa Farmacia 6ta. Avenida C.A. diseñe un modelo para los sistema de atracción y selección de talento humano basado

en competencias laborales, para contar con trabajadores comprometidos e incentivados, con un personal apto para ejercer con eficiencia el cargo que estén ocupando de acuerdo a las exigencias del mismo, capaces de adaptarse a cualquier cambio que se presente, ya que el sector farmacéutico cada día va evolucionando no solamente este, si no el cliente externo cada día exige más que se le preste un buen servicio, siendo inevitable que la gestión del talento humano de la organización se sustente en un sistema de atracción y selección del talento humano como un modelo capaz de reducir el riesgo de una mala elección de los trabajadores.

Delimitaciones y Alcance de la Investigación

Cabe destacar, que muchas empresas fueron creadas para operar en entornos estables, pese a esta idea bastante tradicional, el mundo de hoy cada día está cambiando a una gran velocidad y no es muy factible llevar el ritmo con las mismas formas de organización, técnicas, innovaciones, estructuras, y de gestión del talento humana, es ahora donde el entorno impone cambios necesarios y contundentes a la hora de atraer y seleccionar al talento humano, se requiere nuevas estrategias que dé respuesta a las exigencias del entorno, por ello es preciso hacer ajustes para que las organizaciones se alineen y puedan desarrollar las estrategias necesarias que lleven al logro de los objetivos establecidos.

Para Arias, (2006), “la delimitación del problema significa indicar los obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo del estudio y que escapan del control del investigador” (p.42). De esta forma se toman en cuenta las delimitaciones y alcance de la investigación.

Delimitación espacial: se inserta dentro del área de control de la gestión del talento humano aplicado a los procesos de atracción y selección del talento humano basado en competencia en la organización.

Delimitación temporal: el estudio comprende la revisión del departamento de recurso humano de la organización llevando a cabo la investigación.

Delimitación geográfica: este estudio se llevará a cabo en la Empresa Farmacia 6ta. Avenida, C.A. Ubicada en la avenida 6 entre calles 22 y 23 con el número del local 22-9B, del Municipio Libertador, del Estado Mérida.

En cuanto al alcance, esta investigación tiene la intención de hacer una revisión minuciosa de los procesos de atracción y selección del talento humano, que actualmente son establecidos en el departamento de recursos humanos con el objetivo de determinar los procedimientos actuales,

cumplir con las metas establecidas, y verificar los factores tanto externos como internos que influyen en el desempeño de cada una de las funciones, el estudio se plantea en la fase de atracción y selección de talento humano basado en competencia para la incorporación de trabajadores calificado para la Farmacia 6ta. Avenida C.A.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico de la investigación está compuesto por el resultado de la revisión de distintas fuentes documentales con la finalidad de revelar, extraer y recopilar información importante relacionada con la problemática planteada, lo cual permite que el investigador se ubique dentro del contexto en estudio para entenderlo, detallarlo y así mismo agregarles valor a las investigaciones existentes relacionadas con el estudio.

Antecedentes de la Investigación

Para realizar la investigación se hace necesario indagar acerca de los estudios que se han relacionado al sistema de atracción selección del talento humano basado en competencias. A continuación, se presenta algunas investigaciones que representan un aporte.

El talento humano constituye el activo principal dentro de una organización, ya que estos se adaptan a todos los cambios tecnológicos y de competencias que viven las empresas de hoy, es por ello que las organizaciones requieren de un buen proceso de atracción y selección del talento humano, al ingresar trabajadores con competencias, destrezas y habilidades estos estarán comprometidos con la organización para así lograr el éxito de esta, cada día se están desarrollando nuevas estrategias para la atracción y selección del talento humano, por tal motivo el objeto de estudio se orienta hacia el diseño de un sistema de atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales, como un modelo primordial para la empresa, este diseño es de suma importancia ya que permite ingresar al talento humano ideal al puesto idóneo.

Como antecedente para la elaboración de la investigación planteada se han podido revisar y presentar los siguientes:

Gómez (2020), en un estudio titulado “Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A.”. Elaboró un estudio para la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador que tuvo por crear un modelo de gestión por competencias para la empresa Marketing World Wide, cuya finalidad fue profesionalizar el subsistema de reclutamiento y selección de los perfiles de jefaturas de la empresa. La investigación se basó en dos variables de estudio, el modelo de gestión por

competencias y el proceso de reclutamiento y selección a través de la metodología cualitativa basada en observaciones directas, entrevistas a nivel gerencial y encuestas a las jefaturas de cada departamento. Como generalidad se expone los antecedentes de la empresa y su evolución con el propósito de conocer su crecimiento, el tipo de organización, su cultura organizacional y por medio de un cuestionario de satisfacción laboral identificar si el personal está de acuerdo con las políticas empresariales y su área de trabajo, de esta forma se estructuro una idea de un modelo de gestión, además de definiciones y principales conceptos vinculados a las competencias y a los subsistemas de recursos humanos. Para enfocar el tema específico del reclutamiento y selección en el área de talento humano, en los cargos de jefatura, se recurrió a fuentes primarias con el contacto directo de las jefaturas por medio de entrevistas para la recopilación de datos los cuales sirvieron de aporte para determinar las competencias del cargo. En este escrito se detalla en qué consiste un proceso de selección de competencias reflejando las diferentes fases del proceso y las técnicas adecuadas para evaluar competencias. Como conclusión se expone la necesidad de activar la propuesta de acuerdo con el modelo empresarial y las debidas conclusiones y recomendaciones del estudio.

El trabajo de investigación mencionado concede a la presente investigación conceptualizaciones sobre los procesos de atracción y selección de talento humano, así como información relevante sobre metodología adecuada para la investigación en curso.

La investigación propuesta por Meneses (2019), titulada “Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano Para Disminuir la Rotación de Personal”, fue presentada en la Especialización de Alta Gerencia en la Facultad de Ciencias Sociales en la Universidad Militar de Nueva Granada en Colombia. Este trabajo de investigación identifica las razones del por qué se hace tan frecuente la rotación de personal en las empresas y así mismo aborda las estrategias de atracción y retención para evitar la continua rotación del activo más importante de toda organización, que corresponde al talento humano. Este estudio busca analizar, describir y fomentar propuestas que permitan dar soluciones óptimas para reducir la rotación de personal en cualquier estructura organizacional. El estudio referido aborda las fallas que se presentan en el proceso laboral a partir de las estrategias erradas de selección de talento humano, exhibiendo lineamientos claros e inequívocos de las malas prácticas en materia de gestión de talento humano aportando un camino para evitar errores al momento de la atracción y selección del talento humano.

La investigación mencionada tiene relación con la presente investigación, ya que su objetivo principal es buscar estrategias de atracción y retención para evitar la continua rotación del personal, ya que el activo principal de toda organización son sus trabajadores, abordando todas las fallas que se pueden presentar en todo proceso laboral para así evitar errores en un futuro que le traerían a la empresa perdida al momento de contratar su personal.

Almache (2020), realizó una investigación titulada “Nuevo Diseño del proceso de Atracción y selección del Talento Humano de una Empresa de Servicios Médicos”, presentada en la Facultad de Ciencias Sociales Espol, Sede Ecuador. Este estudio tuvo por objeto demostrar que, para la Gestión del Talento humano, ha sido una constante preocupación el poder contar dentro de la empresa con personas que puedan ser un pilar en el cumplimiento de todas las metas u objetivos propuestos. En los últimos años, el avance de la tecnología, los nuevos modelos de gestión y otros temas organizacionales han cambiado la forma de cómo realizar los procesos de atracción y selección de personal. En este trabajo se analizó el proceso actual de atracción y reclutamiento de selección de personal que permita disminuir tiempos de contratación en una empresa que brinda servicios médicos. Esto proporcionó información precisa para definir un nuevo proceso de atracción y selección que este más acorde a la realidad que la empresa está viviendo como parte de su estrategia y competitividad actual en el mercado. Como parte de este nuevo diseño, se realizó un estudio cualitativo de la rotación del personal a través de encuesta al personal de la empresa el motivo por la salida de sus compañeros, esto a fin de que nos pueda brindar información y sobre estos datos se sugirió recomendaciones de mejora para la empresa. El estudio de la rotación del personal brindó un indicador de gestión para la empresa, de esta manera podrán monitorear la información e ir tomando acciones y toma de decisiones. El estudio tuvo un enfoque cualitativo y descriptivo, dado por la información de encuestas y datos que se obtuvieron del proceso de atracción de selección y rotación de personal. Se tomó como información de la rotación del personal a todos los trabajadores de la empresa que tienen laborando desde el año 2018 hasta el 2020. Como cierre el estudio logró definir un nuevo diseño de atracción y selección más ágil y dinámico, de igual manera al conocer los motivos de la renuncia de los extrabajadores permitió conocer las necesidades de los empleados y con esta información se preparó un plan de mejora con incentivos no monetarios que permitan motivar o retener a un empleado dentro de la empresa.

Esta tesis aporta información muy importante ya que diseña un proceso de atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales, los avances tecnológicos y los nuevos

modelos de gestión han cambiado la forma de cómo ejecutar cada uno de los procesos de atracción y selección de personal contar con trabajadores que se alinean a las metas y objetivos planteados por la organización como parte de su estrategia y competitividad en el mercado actual.

Por su parte Montes (2020), en su estudio titulado “Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad” estableció que el employer branding es un proceso desarrollado en el seno de la empresa que usa herramientas procedentes del marketing para conformar la identidad de la misma como empleador y crear un mensaje de marca de empresa, estableciendo su propio sistema de valores, políticas y comportamientos de la empresa con el objetivo de atraer, motivar y retener a los recursos humanos. El presente estudio aborda un análisis inicial sobre el término employer branding, realizando una revisión bibliográfica exhaustiva del mismo. En segunda instancia, se aborda la transformación del employer branding en la era digital y se analiza el papel fundamental que juegan las redes sociales en la atracción, selección y retención del talento en las empresas. De igual manera, hizo especial referencia a los planes de igualdad como punto clave para mejorar el employer branding. Por último, dada la relevancia de la situación de crisis sanitaria que estamos viviendo este año 2020, se realiza una reflexión sobre cómo gestionar la marca de empleador en estos tiempos de Covid-19.

En relación al trabajo señalado anteriormente, este ha sido de gran importancia para la investigación ya que el internet, las redes sociales y las nuevas tecnologías están transformando todas las organizaciones, estas tienen que adecuar sus estrategias de marcas a la nueva realidad empresarial, comprometer al talento humano a los objetivos y metas que se establezcan, el Employer Branding digital se ha convertido en una herramienta primordial para atraer y retener al talento humano en esta era actual, aquel colaborador que sea crítico que le importe la marca y los valores de organización.

Lescano (2022), desarrolló una investigación titulada “Modelo de Gestión de talento Humano por Competencias para Pequeñas y Medianas Empresas”. Para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas, presentada en Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Ambato. El principal objetivo de este trabajo investigativo fue proporcionar un modelo de gestión de talento humano con un enfoque por competencias, con la finalidad de ofrecer un esquema de gestión humana adaptado a la realidad que afrontan las Pymes, enmarcado en tres principales dimensiones: atracción, desarrollo y retención del talento. El diseño metodológico de este estudio

correspondió a un enfoque mixto, con un alcance descriptivo-explicativo de corte transversal, pues analiza el estado actual de la aplicación de los subsistemas de talento humano en las Pymes para indagar sobre el objeto de estudio en un período dado, a través de la aplicación de cuestionario de encuesta y guía de entrevista a expertos, validados por constructo. Los resultados de la investigación ejecutada se basaron en la gestión del talento humano como elemento de éxito en las empresas. Para finalizar, se aportó una propuesta con componentes idóneos que posibilitan el desarrollo de organizaciones, en particular pymes, saludables y competitivas.

La idea de crear una propuesta permite deducir que este antecedente se relaciona con la investigación, ya que la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental en toda organización el éxito depende cada vez más de la capacidad de dirigir y que sus trabajadores se adapten a todos los cambios que se presentan en la actualidad, la gestión del talento humano es un elemento clave para las empresas ya que tiene el arduo proceso de formar un capital humano altamente cualificado y que se alinea a todas las estrategias y metas de la organización, con el único fin de ser empresa competitiva y de prestar el mejor servicio a la comunidad.

Bases Teóricas

Las bases teóricas se orientan a un conjunto de elementos referenciales, teniendo en cuenta los conceptos que apoyan el cumplimiento de los objetivos de este trabajo. Estos conceptos están relacionados con los enfoques referentes a la atracción y la selección del talento humano, gestión por competencias, entre otros.

Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano es una invaluable herramienta de negocios, con la que se puede manejar y administrar los recursos humanos, que hace empeño en que los trabajadores ya no es un recurso fácil de conseguir, cambiar o sustituir, sino que es un activo necesario para gozar de una organización ganadora, es un modelo que ayuda a descubrir trabajadores idóneos, una fuerza laboral comprometida para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Alles (2008), establece que en “cualquier tipo de organización interactúan personas, no importa el tamaño del negocio ya sea grande o pequeño, muchas o pocas personas, cada una de estas cumplen un rol dentro del comportamiento organizacional” (p.32).

Es preciso considerar a las personas como una ventaja competitiva por todas las capacidades y competencias que posee para realizar el trabajo necesario para cumplir con las funciones y los objetivos organizacionales. Es por eso que la gestión de talento humano es el arte de gestionar y destacar aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo, no solo se centra en la búsqueda del personal más calificado y valioso, sino también en la retención de estos. La sostenibilidad de las organizaciones permanecerá en el tiempo, en la medida en que se utilice su capital humano más competitivo y esté dispuesto a enfrentarse a cualquier situación.

La gestión de talento humano debe verse de manera integral, tomando conceptos como liderazgo, desempeño laboral, cultura organizacional, diversidad, motivaciones y clima laboral, estos aspectos son primordiales para gestionar el capital humano ya que requieren de un gran conocimiento y competencias para entenderlo y manejarlo, lo que quede bien claro para poder cumplir con esta misión, se necesita contar con gestores del talento humano, que se ocupen de incorporar a sus organizaciones candidatos talentosos, de los que se espera tenga un excelente desempeño de sus funciones.

Atracción del Talento Humano

Consiste en atraer talentos a la organización y lograr que se queden es un paso primordial, ya que, no solo consiste en atraerlo sino en saberlo aprovechar esos talentos dentro de la empresa. Lo que significa trabajar en equipos en un clima laboral, agradable y participativo. Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer paso seguir. Lo principal es brindar condiciones laborales idóneas para que los trabajadores con mayores destrezas tengan el fin de apoyar eficazmente en el éxito de la organización, además que estos se sienten identificados y comprometidos con la misión, visión y los valores de la empresa.

Procesos de Atracción y Reclutamiento

En primer lugar, se debe de tener bien claro lo que significa un proceso de reclutamiento y un proceso de atracción del talento humano, el reclutamiento es el proceso en el que se buscan personas para cubrir plazas vacantes lo antes posible, en cambio los procesos de atracción de talento humano, es más complejo que tiene como fin fortalecer la marca de la empresa y contar con más y mejores opciones que beneficiara a la organización en un futuro, el departamento del talento humano han evolucionado más allá de las trabajos tradicionales, tiene que aplicar nuevas

técnicas de marketing, conocido como «Employer Branding» o marketing con el único objetivo de atraer y retener al talento más calificado.

La marca empleadora no es un logotipo o un eslogan; es la apreciación que los trabajadores, actuales y potenciales tienen acerca de la organización, es una imagen positiva y atractiva con un ambiente de trabajo efectivo, que exista una conexión emocional entre la empresa y los trabajadores, que se den oportunidades de desarrollo dentro de la organización, con este enfoque proactivo no solo va a atraer a candidatos calificados, sino que también va a fomentar la retención de trabajadores, ya que se sienten identificados y comprometidos con la misión, visión y los valores de la organización. No importa el sector en el que se encuentre la empresa, ni el volumen de trabajadores que tengan, es primordial hoy en día, estar en redes sociales y potenciar tus puntos fuertes, en caso contrario tus esfuerzos sencillamente no se apreciarán; los clientes y candidatos potenciales están mirando sus redes sociales continuamente, si tienes una oferta de trabajo y si está acorde a su perfil inmediatamente analizarán si quieren trabajar contigo, son estas las oportunidades que se deben aprovechar para mostrar tu cultura de la empresa y potenciar tu marca.

Calle (2019), se puede entonces aducir que “atraer el talento humano requerido es una tarea que las organizaciones no pueden dejar al azar, sino que necesitan de la definición y aplicación de acciones sistemáticas y efectivas” (p.7).

Según Alles (2017), habla al respecto que la atracción, “es una etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realizan una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir” (p.24).

El departamento encargado de atraer el talento humano a una organización debe tener bien definido estos tres elementos básicos como lo son: Perfil y descripción del puesto de trabajo, niveles de desempeño y habilidades para la función del cargo, y capacidad de la empresa para comenzar el cargo, con la única función que estos aporten a la organización nuevas estrategias, después de tener bien definido cada uno de estos elementos básicos, el objetivo principal de los procesos de reclutamiento es atraer y suministrar suficientes candidatos entre los cuales se debe seleccionar a los mejores trabajadores que se adapten a las necesidades de la empresa, es por ello que este proceso es sumamente importante, ya que el logro de los objetivos y las metas de la organización depende de los trabajadores que en ella trabajan.

Dessler (2014), afirma: “El reclutamiento no solo implica colocar o llamar agencias de colocación. En primer lugar, aprendimos que las actividades de reclutamiento deberán ser congruentes en términos de los planes estratégicos de la empresa” (p.43). por eso la importancia que tiene el proceso de reclutamiento, es el camino más claro para encontrar a un candidato más idóneo para la organización.

El objetivo principal del proceso de reclutamiento del talento humano es atraer y suministrar suficientes candidatos cualificados para alcanzar el éxito de la organización, donde se manejarán estrategias que se centren en el personal, donde se seleccionarán los mejores candidatos para la organización, por ello este proceso es sumamente importante ya que el logro de los objetivos depende de los trabajadores que en ella trabajen, el reclutamiento puede realizarse a través de medios internos y externos, dependiendo de las medidas que tome la organización, lo cual está determinado si dentro de la empresa hay trabajadores calificados o si se deben reclutar externamente.

Reclutamiento interno: es aquel que se realiza con los propios trabajadores de la organización, cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de los trabajadores, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados a otro departamento.

Reclutamiento Externo: es cuando la organización intenta cubrir una vacante con candidatos ajenos a la organización, son atraídos por las técnicas de reclutamiento. Éstos pueden acercarse a la organización a través de los distintos medios como son: radio, televisión, prensa, ferias de empleo, outsourcing, volantes, internet, etc.

Hoy en día, la tecnología es primordial para las organizaciones, en el mundo laboral se sigue experimentando cambios constantes. No todas las organizaciones tienen establecidas las mismas características, siguen existiendo muchas organizaciones con estructuras tradicionales. Pero tenemos que tener clara que el uso de la tecnología va aumentando cada día, Las redes sociales juegan un papel muy importante en el proceso de atracción y selección del talento humano, cada día hay más desafíos los mercados y la economía crecen cada día más, la globalización, la tecnología, provocan que la gestión del talento humano sea estratégica en la planeación, en los procesos de atracción y selección en los procesos de empleo, diseño de cargos, en los perfiles, capacitación, evaluación del rendimiento, retención y motivación de los trabajadores para generar una ventaja competitiva.

Sainz (2017- 2018), plantea que la era de internet juega un papel muy importante al momento de realizar un proceso de “Reclutamiento 3.0, al igual que el Reclutamiento 2.0, es aquel que se realiza a través de las redes sociales, Web 3.0: Linkedin, Facebook, Twitter, InfoJobs... Pero, con la diferencia de que ahora el candidato puede acceder a ellas desde cualquier lugar mediante su Smartphone” (p.102).

Durante este siglo XXI, la adaptación a Internet ha sido necesaria para todas las organizaciones, uno de los primeros pasos a seguir es la innovación de cada uno de los procesos de atracción y selección del talento humano, cada día hay más competencia en el ámbito laboral y es ahí donde las organizaciones compiten para tener un excelente talento humano que se adapte a todos los cambios y proceso de la organización, así como al logro de los objetivos de esta.

A su vez Castillo (2017) planteó que “El Reclutamiento 4.0 nos permite hacer una selección mucho más exquisita y real” (p. 18). Las nuevas tecnologías nos permiten adquirir respuestas más rápidas y reunir más información, tanto por parte de los candidatos como por la organización.

Los procesos de atracción y selección del talento humano ha evolucionado en los últimos años, ya que tienen que irse adecuando a los avances tecnológicos, las nuevas generaciones cada día se van innovando tanto en lo personal como en lo profesional, están atentos a todo lo que pasa en esta era digital, es por eso que el capital humano de una organización es imprescindible para su funcionamiento y para el logro de sus objetivos, a medida que la tecnología avanza también tiene que ir evolucionando todo a su alrededor, en este caso, la selección del talento humano no puede quedarse atrás, debe desarrollarse de forma conjunta de manera que una herramienta nace y evoluciona de otra anterior.

Selección del Talento Humano

El proceso de selección del talento humano varía de acuerdo a las necesidades que la organización tenga, estas ayudan a tomar la mejor decisión para contratar al personal que deseamos que cubra la vacante, la aplicación de ciertas técnicas se escoge al colaborador apropiada para cubrir dicho puesto, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades y conocimientos. Estos métodos dan mayor seguridad a la hora de la selección del candidato.

Alles (2008), expresa que la selección del talento humano es un “proceso de selección o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia correctamente

definiendo el perfil requerido, dejando clara las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas” (p.102).

Por otro lado, Mestre y Avilés (2018), refieren que: “para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones por competencia” (p.45). Es que el éxito en los procesos de selección por competencias radica en que estos deben ir en función del manual de cargos de la empresa, donde se establezcan las competencias en cada uno de los puestos de trabajo existentes en la organización.

Actualmente, los procesos de selección del talento humano, se apoyan en modelos tradicionales y por competencias, los dos modelos deben iniciar con la descripción del perfil y cargo y tienen por meta elegir a la persona idónea para la vacante, cada uno se vale de diferentes métodos y herramientas que permitan evaluar e ir limitando el número de candidatos hasta llegar al más apto para el cargo solicitado.

Modelo de Selección del Talento Humano Tradicional

Aguirre y Granda (2013), plantean que existe “una relación lineal entre un parámetro secundario que llamaremos “predictor” y otro parámetro primario que denominamos “criterio”, de forma que sería seleccionado cualquier candidato que presente el valor más alto” (p. 11).

Pasos a Seguir Según Este Modelo Tradicional

- Realizar un análisis del trabajo para el cual debemos seleccionar un candidato, determinado aquello que se considere eficaz.
- Formular una hipótesis que relacione criterio y predictor.
- Decidir que prueba objetiva, que datos de información biográficos, etc. Utilizaremos como predictores, determinando si el instrumento elegido mide los que se desea.
- Aplicar el predictor a los candidatos
- Trascurrido ese espacio de tiempo, correlacionar ambos valores.

Este modelo es sencillo ya que existe una relación lineal entre ambas partes, ya que este método está a cargo de una sola persona que en algunas organizaciones es el psicólogo se puede decir que no es muy confiable ya que la opinión recae en una sola persona.

Teoría de las Competencias

El modelo de competencias lo creó y desarrolló David McClelland (1973), se basa en la premisa de que los trabajadores poseen ciertas características que les permiten desempeñarse exitosamente en sus puestos de trabajo, será plenamente competente en su trabajo en la medida en que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer en cada momento y lo lleve a cabo satisfactoriamente, y por lo tanto, le permiten a la organización atraer, desarrollar y retener a los trabajadores que poseen dichas competencias, ya que las mismas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se sometía. McClelland consideraba que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona -sus competencias- que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Se puede decir que las competencias laborales son indicadores de conductas que son observables y necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo, son esas capacidad de un individuo de manejar sus habilidades para ejercer un puesto, un oficio o una profesión según las exigencias definidas por el mercado laboral, también es la construcción social de aprendizajes propios y útiles para el desempeño productivo en un escenario real de trabajo que se adquiere no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones específicas del trabajo.

Las Competencias Según McClelland (1973)

Motivos: Las cosas que alguien piensa de manera consistente acerca de algo y que le inducen a tomar ciertas acciones. Los motivos “impulsan, orientan y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones y objetivos.

Rasgos: Características físicas y respuestas identificables a determinadas situaciones o información. Un ejemplo para diferencias motivos y rasgos sería la orientación al logro o al poder de una persona que podría externalizarse con rasgos de la personalidad como tener iniciativas.

Auto concepto: Actitudes, valores o auto imagen de una persona. Se refiere a la auto percepción que una persona puede tener de sí misma, de su imagen, de sus capacidades.

Conocimientos: Originalmente se consideraba el conocimiento como la información que una persona posee respecto a determinadas áreas y contenidos. Para McClelland (1973) El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción.

También Alles (2008), argumenta que “la competencia es una característica de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.489). A la vez, el conocimiento es el grado de información que domina y conoce un individuo dentro de un determinado campo o entorno, la misma que ha sido adquirida a través de experiencias formales o informales, generalmente se sustenta en una base teórica o conceptual.

Actitudes: (Querer Hacer). Constituye aquella predisposición y motivación que un individuo demuestra al actuar, depende de variables subjetivos, como el estado emocional, la empatía y su ideología.

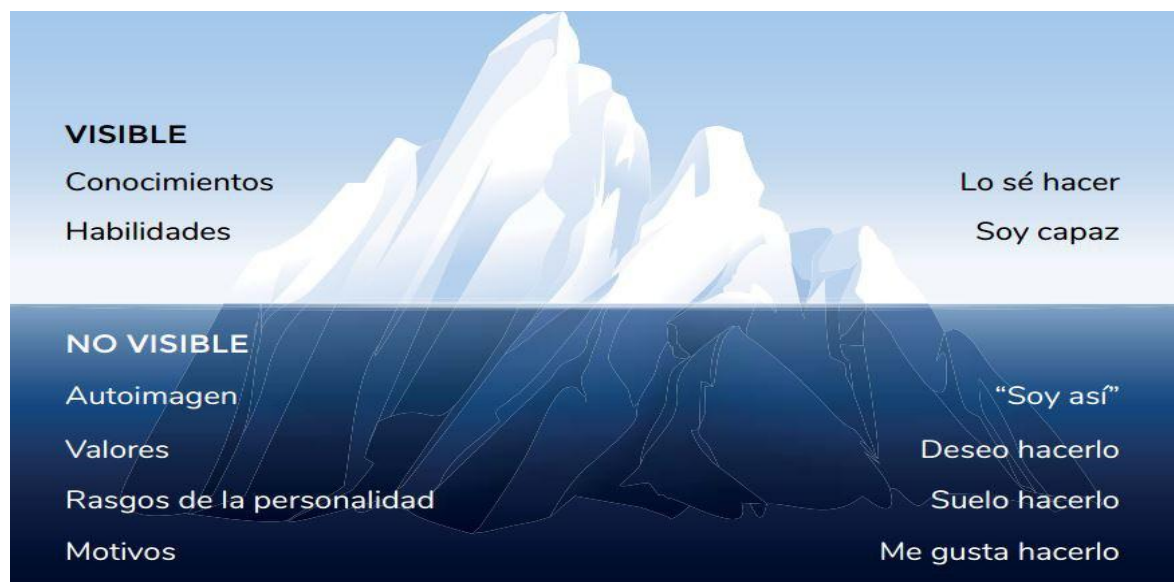
Aptitud: (Poder Hacer). Dentro de este término se engloba las destrezas y habilidades que posee una persona para realizar una tarea.

Se puede decir que las competencias son características propias que tiene un individuo que a través de su comportamiento, destrezas, conocimientos y habilidades generan un desempeño eficaz y satisfactorio en el cumplimiento de una función o actividad.

Es importante tener en cuenta que hay competencias y habilidades evidentes y superficiales como también existen competencias ocultas en el interior de los trabajadores como son las actitudes y es el modelo Iceberg introducido por Spencer y Spencer, que demuestra gráficamente ésta realidad, explica cómo los seres humanos se comportan, en donde se explica lo que es visible y que no lo es, porque mientras más profundo es el elemento más difícil será desarrollarlo como son las actitudes, los valores y aquellos rasgos profundo de personalidad, al contrario de los elementos superficiales son los más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos, estos se les puede modificar con gran facilidad.

Figura 1.

Modelo del Iceberg



Fuente: Becerra Gálvez y Campos. (2012).

Becerra y Campos (2012), sostienen que: “el modelo del iceberg (...) hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia” (p.6).

Tal como muestra Alles (2010), en su libro *Gestión por Competencias*, considera que las “competencias de una persona se encuentran divididas, en la parte superior están las habilidades y conocimientos, ellas son adquiridas en el medio y en la parte inferior se encuentran los componentes que son difíciles de identificar como la autoestima, los valores, los motivos y la personalidad con sus rasgos” (p. 147).

Es de gran importancia hacer un análisis profundo de los individuos y no solamente evaluarla superficialmente, si no ir más a esas conductas a esa personalidad que cada colaborador tiene, que ayudarían a cualquier organización a cumplir todos sus objetivos, capaces de adaptarse a cualquier cambio que se les presenten.

Hidalgo (2015), establece que las competencias pueden ser clasificadas a través de tres categorías diferentes:

- Básicas: son todas esas competencias mínimas que se necesitan para acceder a un puesto. Para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral.
- Genéricas: Estas se refieren a todo lo relacionado al comportamiento, actitudes y aptitudes en función al trabajo en equipo, capacidad de negociación, adaptación al cambio.
- Específicas: son las que se relacionan con los aspectos técnicos del puesto, Tiene un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos

Al respecto, Hidalgo (2015), plantea lo siguiente:

Que las competencias pueden ser visibles y no visibles; las visibles son más fáciles de evaluar porque se manifiestan a primera vista: una buena expresión oral, la forma de saludar, la forma de mirar cuando se dialoga, entre otras; mientras que las no visibles están ligadas a la autoestima, es decir, el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad que se van evidenciando con el pasar del tiempo. Todas éstas permiten al individuo ser proactivo con la consecución de propósitos lo que establece una característica diferenciadora en el mercado laboral. (p.16)

En la actualidad las organizaciones han comenzado a reconocer que su principal activo son sus trabajadores son la base fundamental para ser más competitivos con otras empresas. Las organizaciones orientan todos sus esfuerzos a todo su talento humano, generando ambientes adecuados a la innovación y al aprendizaje constante de sus trabajadores aportando entrenamiento y capacitación para el desarrollo de competencias laborales; el enfoque de competencias propone una herramienta fundamental para la selección del talento humano, ya no solo se fundamenta por los diplomas que los trabajadores tenga, si no que se enfoca más sobre capacidades y habilidades demostradas, además de ir adaptándose a los cambios que cada día se están enfrentado las organizaciones.

Gestión por Competencias

Alles (2010), afirma que la “gestión por competencias posibilita la alineación entre el talento humano de una organización con sus objetivos estratégicos, logrando a la vez que las personas se desarrollen profesionalmente” (p.148).

La gestión por competencias ofrece un nuevo estilo de dirección, donde su principal componente es el factor humano, es un modelo que permite alinear al individuo con toda su capacidad intelectual de una organización, facilitando, así el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Se puede decir que en todas las organizaciones tienen estrategias diferentes, por lo tanto, sus competencias también lo serán, por tal razón el modelo de competencias debe realizarse en función de las exigencias que los trabajadores deben poseer, para así conseguir las metas implementadas en la organización partiendo de la filosofía de sus valores, de la misión y la visión de la empresa. En todas las organizaciones, es evidente que existen estrategias distintas, lo cual implica que las competencias requeridas también serán diferentes.

Por esta razón, es fundamental desarrollar un modelo de competencias que se ajuste a las demandas específicas de los trabajadores, con el fin de alcanzar las metas establecidas en la organización. Este modelo debe estar basado en la filosofía, los valores, la misión y la visión de la empresa, ya que estos elementos son fundamentales para orientar el desarrollo de las competencias necesarias.

El modelo de competencias debe ser diseñado de manera cuidadosa y precisa, teniendo en cuenta las características y necesidades particulares de la organización.

Figura 2.

Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: Alles 2010.

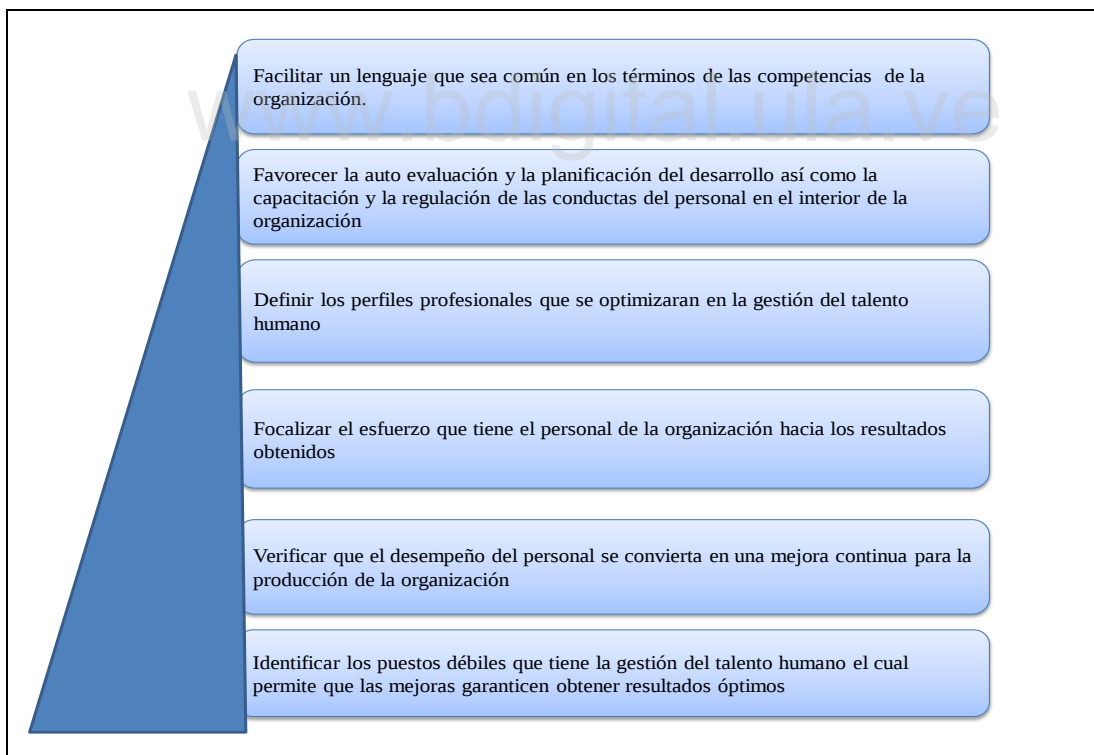
El modelo de Gestión del Talento Humano determina que todos los procesos del departamento del talento humanos como: análisis de puestos, atracción, selección e incorporación, capacitación, evaluación de desempeño y remuneraciones se interrelacionen en un entorno de un modelo por competencias, como una actividad ante la elaboración del modelo por lo que tendrán que elaborar un análisis de estratégico el cual alcanzará los siguientes elementos: visión, misión, valores, objetivos, políticas y estrategias, después se procederá a la identificación y evaluación de las competencias, por último se construye el sistema adecuado.

Ventajas del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas, entre las más importantes están las siguientes:

Figura 3.

Ventajas del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias



Fuente: Alles 2010.

Fases de un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

Para el establecimiento adecuado de un Modelo de Gestión del Talento Humano es indispensable definir lo que es:

- Misión y visión
- Definir competencias por la máxima autoridad
- Validar las competencias

El análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

Analizar los puestos de trabajo y después describirlos, se deben seguir una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de trabajadores deben contratarse en esa posición. Cuando esta actividad está bien establecida, se ha facilitado considerablemente las funciones de la atracción y selección del talento humano, además crea la base para la formación, compensaciones, evaluación del desempeño.

La Descripción e Puestos y la Gestión por Competencias

Si la organización establece su gestión basada en competencias, estas deberán ser expuestas al momento de realizar la descripción de puestos, se realizará indagando información objetiva y preguntas totalmente diseñadas para relevar competencias. En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben revelar las competencias incluidas para ese puesto. Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una organización prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta simplemente, las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En cambio, cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se hace la siguiente pregunta además de lo anterior, cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto de trabajo.

El éxito de los programas de análisis y descripción de puestos se basa en la revisión continua de estos procesos, tomando en cuenta que las organizaciones son entes cambiantes y dinámicos que se modifican por las exigencias del mercado, la tecnología, las competencias, la globalización, por los cambios en la estrategia.

Todos los procesos de selección del talento humano están relacionados a las necesidades y objetivos de la organización y a cada una de las estrategias que están tenga para su buen funcionamiento, las organizaciones deciden iniciar su proceso de selección de talento humano por varias razones.

Ampliación de algún departamento en específico, en vías de crecimiento a los avances tecnológicos, para lograr alcanzar los objetivos y las estrategias de la organización, por las competencias que día a día van surgiendo en esta sociedad tan cambiante, es por este motivo que se necesitan trabajadores de alto desempeño y trabajos en equipo para cumplir todas sus metas establecidas por la organización.

Procesos de Reclutamiento y Selección del Talento Humano Basado en Competencias

Se debe tener bien claro que el proceso de reclutamiento y el de selección del talento humano no son iguales, son procesos interdependientes e interactuantes, cada uno cumple una función distinta para dichos procesos. Cuando se inicia el proceso de búsqueda el departamento del talento humano asume una gran responsabilidad, para encontrar y seleccionar a trabajadores con las competencias, la experiencia y las calificaciones necesarias para cubrir dicha vacante ya que cada día se experimenta un rápido crecimiento tecnológico.

Es por eso que, antes que nada, es importante entender las dinámicas de nuestra organización, cómo se desarrolla el employee experience, (el vínculo entre los trabajadores y la organización el grado de compromiso que estos tienen con ella), de acuerdo con el feedback de los trabajadores, para saber qué tipos de competencias existen:

- Competencias de comportamiento: Se relaciona con aquellas habilidades más suaves que se requiere para un trabajo.
- Competencias técnicas: Son aquellas que hacen al uso eficaz de los sistemas, herramientas o mecanismos, exclusivamente necesarios para el puesto.
- Competencias de Liderazgo: se trata de las cualidades que conforman la capacidad y disposición para la conducción de grupos, que es además plausible de ser medida.

Modelo de Selección del Talento Humano por Competencia

Franco (2021), establece una idea fundamental:

La selección con base en competencias es necesaria; puesto que, las personas somos únicas y como tal poseemos cualidades distintas e individuales. Poseemos caracteres, aptitudes, habilidades y capacidades diferentes a otras; nuestra manera de comportarnos, la capacidad para aprender, el desarrollo potencial, el modo de relacionarnos, nuestro desempeño, todas aquellas cualidades variantes hacen que el proceso de selección se oriente en aquellos talentos y competencias que contribuyan con la organización. (p.36)

Según Sánchez (2020), establece que “el proceso de selección por competencias se diferencia de un proceso tradicional que con lleva (entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, referencias personales y laborales, visitas domiciliarias, etc.). Estas técnicas brindan herramientas eficientes y estandarizadas, facilitando el proceso de selección. (p.55)

Las entrevistas juegan un papel fundamental al momento de detectar las competencias que posee el candidato, ya que cada puesto de trabajo requiere de competencias diferentes, la capacidad de comunicación y de adaptación a la cultura de la organización, la capacidad de aprendizaje y el trabajo en equipo, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios que día a día van surgiendo.

Así mismo, Alles (2011), establecen que la selección por competencia:

No solo se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio; selección por competencias significa selección de personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea. (p. 520)

La selección del talento humano por competencias nace con la necesidad de encontrar a un colaborador que tengan aptitudes, habilidades, destrezas y comportamiento que estos se adapten al perfil del cargo que se está postulando. Es de gran importancia la identificación de las características del cargo, el perfil para desempeñarlo, tener conocimiento de los valores la cultura de la organizacional, los trabajadores tienen que estar comprometidos con la empresa con el único fin de lograr las metas que esta se proponga

Se debe tener bien claro el Análisis del cargo, ya que se deben enumerar todas las actividades que lo conforman describir detalladamente todas las funciones, es decir se deben diferenciar de los

demás cargos para que no exista confusión en este se deben enumerar todas las responsabilidades y los deberes que dicho colaborador debe realizar.

López y Velazco (2012):

Establecen que el perfil de puestos es una herramienta indispensable con la que toda empresa debe contar, ya que aquí se especifican las competencias necesarias y relevantes de un puesto de trabajo. Es un documento en el que se describe de manera precisa las características y rasgos de personalidad, competencias laborales, experiencia, preparación académica, conocimientos, y condiciones de trabajo que el ocupante de un puesto debe tener para poder cumplir con las expectativas descritas en la descripción del puesto. (p.36)

Beneficios de la Selección por Competencias

- Se evidencia conductas reales.
- Está direccionada a las necesidades del cargo a las que postula.
- La selección por competencias permite reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada.
- Identifica quién se adapta mejor al puesto.
- Evita sesgos. Más objetivo.
- Buena relación coste-eficacia. Más éxito en la selección.
- Es más estructurado y permite obtener resultados objetivos y hacer comparaciones con los mismos términos entre un candidato y otro.

Así mismo, Alles (2010), considera:

Que el desempeño de un puesto de trabajo se requiere una cierta cantidad de conocimientos y competencias, de la interacción de estos dos subconjuntos, se logrará definir el talento requerido para lograr un desempeño superior, tomando en cuenta siempre que para cada puesto las características deberán ser diferentes, al igual que para cada organización. (p.71).

Alles (2010), detalla veinte pasos que deben seguir para garantizar un óptimo proceso de selección de talento humano por competencias para que este sea viable y sólido. Esta secuencia

permitirá al experto o a cualquier persona interesada en la incorporación de personas llevar a cabo el proceso de manera ordenada y de acuerdo con las más modernas prácticas en la materia

Tabla 1:

Veinte Pasos para garantizar un proceso de selección viable y sólido.

1.Necesidad de cubrir la posición	11. Evaluaciones específicas y psicológicas
2. Solicitud del personal	12. Formación de candidaturas
3. Revisión de la descripción del puesto	13. Confección de informes sobre finalistas
4. Recolección de información sobre el perfil requerido	14. Presentación de finalistas al cliente interno
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos	15. Selección del finalista por el cliente interno
6. Decisión sobre realizar búsquedas internas o no	16. Negociación
7. Definición sobre las fuentes de reclutamiento	17. Oferta por escrito
8. Recepción de candidaturas	18. Comunicación a postulantes fuera del proceso
9. Primera revisión de antecedentes	19. Proceso de admisión
10. Entrevistas (una o dos rondas)	20. Inducción

Fuente: Alles (2010)

1. Necesidad de cubrir una posición: estas se pueden presentar por varios aspectos como renuncias del personal, jubilación, despido, reemplazo por maternidad, muerte, etc. Por lo cual la

organización apertura una vacante y se requiere que ese puesto se cubra para continuar con la dinámica normal de la organización.

2. Solicitud de personal: es el cliente interno que demanda la posición, a la persona que hace el requerimiento de personal se le conocerá como cliente interno, la persona que realiza la selección deberá referirse constantemente a él, trabajar en conjunto y velar por su satisfacción.

3. Revisión de información sobre el perfil requerido: es el punto de partida para el entendimiento del cargo vacante, el análisis de puesto es un procesamiento analítico cuyo propósito es la identificación de actividades, tareas y responsabilidades a través de un descriptivo de cargo, que no es más que la segmentación y enumeración detallada de las tareas y funciones del cargo sin hacer referencia a la persona quien lo ocupa sino al cargo en sí y su rol frente a la estrategia organizacional.

4. Recolectar información sobre el perfil requerido: es buscar la mayor parte de información que sea posible, puede utilizarse entrevistas con los líderes y pares, analizar evaluaciones de desempeño de la persona que trabajaba antes.

5. Análisis sobre eventuales candidatos internos: es necesario crear una cultura de desarrollo dentro de la compañía, por lo tanto, de acuerdo a la política de la organización el primer candidato siempre será el personal que ya forma parte de la empresa.

6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no: junto con el líder directo o cliente interno, el personal encargado de hacer la selección de personal definirá si el cargo puede ser cubierto con el personal interno o si es necesario importar talento. Esta decisión recaerá siempre sobre el cliente interno basado en las necesidades actuales del área y la compañía.

7. Definición de las fuentes de reclutamiento: el reclutador convocará y atraerá al talento y estrategias de comunicación y medios serán atractivos para llamar la atención de los mejores.

8. Recepción de candidaturas: el reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo va a desempeñar. Es el primer filtro de información, por lo tanto, cumple un papel decisivo en el proceso de selección del personal.

9. Primera revisión de antecedentes: depuración de hojas de vida, se utiliza filtros decisivos para la posición como horarios, disponibilidad, años de experiencia, título etc., esto permitirá filtrar las hojas de vida que se acercan más al perfil duro de la posición.

Entendiendo que el perfil duro son los conocimientos y experiencia y el perfil blando son las competencias. El objetivo de esta actividad es descartar y disminuir el número de hojas de vida que no aplican a través de varios métodos como son los acercamientos telefónicos y las referencias laborales.

10. Entrevistas:

a) Entrevista general: permitirá conocer datos generales de las personas que están participando, presentarle al postulante el cargo y la compañía. Permitirá identificar el interés de la persona hacia la posición y su perfil.

b) Entrevista conductual: es una herramienta analítica y estructural que permite la identificación de comportamientos en situaciones específicas pasadas, este relato puede ser en situaciones positivas o negativas.

11. Evaluaciones específicas o psicológicas: las evaluaciones técnicas específicas de mayor profundidad es uno de los métodos, otro puede ser las psicológicas con el propósito de evaluar actitudes, personalidad, vocaciones, aspiraciones, etc. En este punto también se puede aplicar un assessment center, que es una evaluación en vivo en base a casos prácticos y muy reales de la vida cotidiana en el puesto de trabajo.

12. Formación de candidaturas: se realiza un análisis de la información previamente recolectada en los pasos anteriores, muchas veces a través de una matriz se califican de manera cualitativa y cuantitativa a los postulantes para ver la relación entre los mismos.

13. Confección de informes sobre finalistas: se pone en blanco y negro todo el proceso, este documento servirá de insumo para la toma de decisión del cliente interno por lo que debe ser exacta, clara y objetiva.

14. Presentación de finalistas al cliente interno: el encargado de hacer el proceso de selección deberá presentar una terna finalista con la información necesaria para que el cliente tome la decisión.

15. Selección de finalistas al cliente interno: la decisión recae sobre el cliente interno.

16. Negociación: de acuerdo a la política de selección, la empresa en ese momento negociará fechas de ingreso, beneficios adicionales, condiciones de ingreso etc.

17. Oferta por escrito: es importante que este proceso sea formal, así el contratado y la compañía sentirán un compromiso mayor por la propuesta.

18. Comunicación a postulantes que se quedaron fuera del proceso: el proceso de retroalimentación es muy necesario tanto para la empresa y las personas, la imagen de la compañía está en juego frente al mercado de talentos. Este es un ritual que garantiza la credibilidad del proceso en el medio.

19. Proceso de admisión: documentación y requisitos legales.

20. Inducción: esta es la primera fase de adaptación que experimenta el nuevo integrante, implica en integrar a las personas a su contexto aclimatándoles y condicionándoles mediante procesos de iniciación y culturalización social. Por tanto, este proceso de inducción busca fijar las condiciones de funcionamiento en el que coexistirá la organización y la persona a quien acoge, este proceso reduce los tiempos de adaptación, ayuda que los empleados alcancen los objetivos, interioricen valores y filosofía organizacional, generen compromiso disminuyendo radicalmente el riesgo de rotación de personal.

La metodología propuesta por Alles (2010), expone detalladamente cómo debe realizarse el proceso de selección del talento humano, iniciando con las necesidades de la empresa en la búsqueda de trabajadores hasta la etapa de asesoramiento y capacitación del colaborador aceptado, es necesario resaltar que algunos de pasos propuestos tienden a dificultar un poco la comprensión para la aplicación de la metodología, aunque se reconoce que están diseñados de forma ordenada y coherente.

El enfoque por competencias propone un mejor panorama para el proceso de atracción y selección del talento humano, el cual no solo se fundamenta sobre los diplomas obtenidos, sino sobre capacidades demostradas. Hoy en día todas las organizaciones tienen estrategia diferente debido a las competencias que existen en el mercado, por tal motivo el modelo de competencias debe elaborarse en función de las exigencias que los trabajadores deben poseer para alcanzar las metas establecidas por la empresa partiendo siempre, de la misión la visión y los objetivos propuestos por la organización.

La metodología descrita anteriormente explica como son los procesos de reclutamiento como de selección del talento humano, procesos que sustentarán el diseño de un sistema de atracción y selección del talento humano, el cual es el objetivo de esta investigación. El procedimiento de selección del talento humano también se desarrolla en el enfoque de competencias, pues cuando se diseña dicho sistema, el proceso de selección debe garantizar los puestos ofertados a aquellos

trabajadores que más se adapten a las competencias exigidas y solicitadas para un desempeño eficiente en el trabajo.

Aplicación de Técnicas, Instrumentos y Métodos Evaluativos

Según Chinchin (2014):

Establece que las técnicas de selección de personal por competencias son variadas. La función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios. A la hora de llevar a cabo un proceso de selección de personal no se utiliza solo una técnica, sino que se utiliza una batería completa de técnicas. (p.32).

Se debe iniciar con la aplicación de tres técnicas en su primera fase de preselección:

- Verificación de la hoja de vida, se debe analizar si este aspirante cumple con el perfil del cargo, que cumplan con cada uno de los requisitos exigidos.
- Se verifica todos los datos académicos, las referencias personales y referencias de sus anteriores trabajos.
- Realizar una entrevista al posible candidato, realizándole una serie de preguntas para identificar sus posibles competencias y sus conductas.

Las técnicas de selección del talento humano permiten observar las características personales del candidato a través de su conducta, por lo que una buena técnica debe tener ciertas características, como rapidez y seguridad. Estas técnicas se clasifican según su categoría en: pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas, técnicas de simulación y entrevistas.

Según Alles (2017), en un proceso de selección de personas, “la entrevista es el factor clave para obtener un resultado exitoso, al permitir identificar a aquel postulante que se adecue al puesto de trabajo, tanto desde la óptica desde el nuevo jefe, al mismo tiempo, desde la perspectiva del nuevo colaborador (lo que denominamos las dos miradas” (p.285).

Ventajas y desventajas de la selección del personal por competencia.

Ventajas

- La principal razón por la que se aplica el enfoque de competencias es que facilita la toma de decisiones en el área de talento humano.
- Permite ubicar al individuo en el puesto adecuado, definiendo su perfil profesional y de competencia que beneficia al rendimiento, porque se enfoca a los resultados.
- Se evita el deterioro de las maquinas el desperdicio de material y se ahorra tiempo en la realización de las tareas ya que sus trabajadores están altamente capacitados.
- Identifica los puntos débiles, disminuyendo los accidentes de trabajo, tanto a nivel organizativo como individual, ya que permite una adecuada capacitación de todos los trabajadores.
- Aumento de la productividad de la organización logrando así el logro de sus metas, ya que su objetivo principal es competir en el mercado.

Desventajas

- El incremento de frustración del colaborador por una alta capacitación y competencias cuando este no rinde para lograr resultados favorables.
- El colaborador no se adapta al cambio se resiste a las nuevas propuestas planteados.
- Se presentan resentimiento entre los trabajadores, entre los que no se les reconoce sus capacidades y habilidades y los que no. Aumentado sus conflictos laborales.
- En algunas ocasiones hay que tomar decisiones con aquellas personas que no tienen un buen desempeño, y toca asignarles otras funciones.
- El colaborador puede tomar acciones contra la organización, como el mal uso de su materia prima y de su maquinaria disminuyendo la productividad de la empresa.

Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una o más funciones de manera más eficiente para alcanzar muy buenos resultados. Asimismo, está en la posibilidad de mostrar conocimientos y habilidades que le permite desempeñarse eficazmente su trabajo y lograr el éxito en un puesto de trabajo que marcaran la diferencia entre los demás.

Competencias Laborales

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define competencia laboral como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (2004).

Según Alles (2010), establece:

Que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si en algo a que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo, es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona – en su carácter de trabajador - y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador resulta posible si y solo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia. (p. 32)

Benavides (2016), establece que “las competencias laborales son aquellas en las que el personal realiza una actividad de acuerdo al criterio definido por la organización, estas competencias abarcan los parámetros del saber, saber ser y saber hacer” (p. 9).

Al Respecto Delpuchue (2021), menciona

Que las competencias laborales se pueden también explicar, entendiendo que estas marcan como distinción la manera en la cual una persona ejecuta una labor específica. Por ejemplo, podríamos encontrar fácilmente un buen puñado de 20 o 50 candidatos para convertirse en programadores de nuestra empresa en solo un par de horas, pero únicamente un par de ellos o ellas serán aptas para adaptarse a la cultura de la organización. Porque son esos atributos que lo diferencian de los demás son esos trabajadores que se identifican se alinean a los objetivos de organización. (p. 1)

Es muy importante diferenciar y tener bien claro lo que son las habilidades y las competencias ya que estas son dos ideas diferentes pero que tienen cierta similitud. Tenemos que las habilidades son las destrezas o conocimientos específicos y necesarios para realizar un trabajo puntual, pero estas se pueden clasificar en dos grupos: habilidades duras estas suelen ser técnicas propias de una disciplina (como el uso de una planilla de cálculo). Y las habilidades blandas estas son más generales y hacen el desempeño de un individuo (por ejemplo, manejo del tiempo, comunicación verbal).

Se puede decir que las competencias laborales son aquellos conocimientos que garantizan que un individuo realice sus labores de manera eficiente, el cómo realiza las cosas, es la forma en que sus comportamientos generen más o mejores resultados y es lo que lo hace diferente a los demás.

Nuevas tendencias en los procesos de atracción y selección del talento humano.

En un mundo laboral en constante evolución, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse a la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias en los procesos de atracción y selección del talento humano y así asegurar la captación del talento idóneo en cada puesto de trabajo y mantener la competitividad en un mercado laboral cada vez más exigente.

En este contexto, la experiencia del candidato, la automatización y la inteligencia artificial, el desarrollo de las habilidades blandas y la contratación basada en las competencias laborales emergen como pilares fundamentales que marcan la pauta en la forma en que las empresas atraen y seleccionan a sus trabajadores. Es por ello que se explorara en detalle cada una de estas tendencias y su impacto en la gestión del talento humano en el Siglo XXI.

Para optimizar el proceso de contratación y atraer a los mejores talentos, es necesario que las empresas le den la importancia que amerita la experiencia del candidato, la cual se ha convertido en la base del proceso de reclutamiento moderno, donde las organizaciones deben cautivar el talento humano ofreciendo experiencias personalizadas desde el primer contacto con la organización y así poder demostrar el valor que se le puede aportar a la carrera del candidato.

Según García y Contreras (2023):

La percepción y la impresión que un candidato tiene de la empresa u organización durante todo el proceso de reclutamiento y selección, desde la primera interacción hasta la oferta de empleo o la comunicación de rechazo. La experiencia del candidato se ha vuelto cada vez más importante para las empresas, ya que una experiencia positiva puede aumentar la probabilidad de que el candidato acepte una oferta de empleo y también puede mejorar la reputación de la empresa en el mercado laboral. (p.32)

Al respecto, Arley, Cordero, Herrera y Kuo (2023), refieren lo siguiente:

El comprender lo que significa la experiencia de empleado es lo que hace la diferencia y distingue a las organizaciones que tienen éxito en atraer, empoderar y retener a los mejores talentos, evitando la alta rotación, baja productividad y satisfacción de los empleados. (p.8)

Por otro lado, la tecnología sigue siendo el motor impulsor en el proceso de atracción y selección de talento humano, en donde al integrar el uso de la automatización, la inteligencia artificial (IA) y la realidad virtual (RV) en todo el proceso, permitirán a las organizaciones optimizar sus procesos y mejorar la experiencia del candidato y la toma de decisiones.

El uso de la IA se basa en el análisis de los datos de los candidatos y automatización de tareas repetitivas, las cuales serán necesarias para identificar de manera efectiva los candidatos idóneos para los puestos de trabajo y reducir sesgos durante el proceso. Mientras que la realidad virtual hoy en día es implementada para simular entornos de trabajo específicos, permitiendo a los candidatos vivir situaciones laborales reales y lo más importante permitir al empleador predecir comportamientos a través de la demostración de las habilidades en una tarea o entorno específico.

Según Fajardo (2023), describe la IA de la siguiente manera:

Entre las nuevas estrategias para fortalecer los procesos de selección esta una propuesta informática para seleccionar personal por competencias, utilizando inteligencia artificial. Dicho interés de las organizaciones por elegir al mejor personal para sus equipos de trabajo, el cual debe acoplarse a las competencias y características propias de los puestos de trabajo. Un modelo con fórmulas informáticas, tomando como principales variables: “los puestos vacantes, las competencias requeridas y los perfiles de los candidatos, pretendiendo medir su idoneidad. (p.729)

Así mismo, Rueda (2023) considera:

La IA ha transformado radicalmente el proceso de selección de candidatos, convirtiéndolo en una tarea más eficiente [1]. Los sistemas de IA tienen la capacidad de analizar una gran cantidad de currículums y perfiles en línea en cuestión de segundos, lo que antes llevaría horas o incluso días a los reclutadores. Además, la IA no se limita a la simple revisión de currículums. Estos sistemas pueden profundizar en la búsqueda de candidatos en bases de datos y redes profesionales en busca de perfiles que coincidan con los requisitos específicos del puesto [4]. Utilizando algoritmos de aprendizaje automático, la IA puede evaluar la experiencia y las habilidades de un candidato, además de su compatibilidad con la empresa. (p.2)

En fin, que las organizaciones puedan contar con dos elementos tecnológicos de gran impacto hoy en día, servirán para mejorar la eficiencia, objetividad y precisión al momento de evaluar e identificar al candidato ideal a un puesto de trabajo.

Ahora bien, las organizaciones adicionalmente están valorando cada vez más en los procesos de selección el desarrollo de habilidades blandas, también conocidas como soft skills. Estas son muy demandadas en la actualidad, ya que son fundamentales para el éxito en cada puesto de trabajo. Se refieren a las competencias personales y sociales que no están directamente relacionadas con conocimientos técnicos específicos (Habilidades duras). Para Serrano y Serrano (2021), las habilidades blandas representan “un conjunto de competencias socioemocionales, interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal” (p.58).

Identificar las habilidades blandas en un trabajadores, la habilidades emocionales juegan un papel fundamental en la organización, ya que estos al tener la capacidad de comunicación, aprendizaje, resolverían cualquier problema que se presente ayudando a la empresa a que se alinee más rápido ante cualquier dificultad, se puede decir que la tecnología ha avanzado muy rápido cada día las organizaciones se automatizan cada vez más, el uso de maquinarias para reducir los costos y tiempo, pero la interacción humana el trabajo en equipo, la comunicación no lo reemplazara las maquinas.

Algunas de las habilidades blandas más buscadas por las organizaciones en los procesos de selección incluyen, el trabajo en equipo, el liderazgo, la resolución de problemas, adaptación al cambio, la creatividad, comunicación efectiva, entre otras; siendo estas de gran importancia porque complementan las habilidades técnicas y contribuyen al éxito personal y profesional en el entorno laboral.

Según, González et al. (2021) es fundamental que las organizaciones a la hora de efectuar sus procesos de selección del talento humano evalúen no solo las competencias técnicas de los candidatos, sino también se enfoquen en las habilidades blandas, lo que garantizara un desempeño exitoso en los cargos a ocupar en la empresa.

Por último, dentro del marco de esas tendencias existentes en la actualidad, se hace referencia a las contrataciones basadas en las competencias laborales, las cuales son cada vez más importantes para los procesos de selección. A diferencia de las empresas tradicionales que se enfocan

únicamente en la experiencia laboral o la formación académica de los candidatos, las organizaciones que se encuentran en la vanguardia a nivel mundial están valorando cada vez más las competencias específicas que los candidatos poseen y que son indispensables para desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo. Estas competencias incorporan tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas de un individuo; al ser estas evaluadas en cada candidato, las empresas podrán identificar aquellos que tienen el potencial para desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo y por ende contribuir al éxito organizacional.

Para la autora Levy-Leboyer (1997)

Las competencias son repertorios de algún comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. (p.54)

En conclusión, al adoptar estas tendencias se trata de construir experiencias significativas, aprovechar la tecnología de manera óptima, basar la atracción y la selección del talento humano en la búsqueda de las habilidades blandas y competencias laborales del candidato, lo que conlleva a las organizaciones a estar en el camino para atraer a los mejores talentos y contar con trabajadores idóneos en cada puesto de trabajo y garantizar el éxito empresarial.

Antes de finalizar este recorrido teórico es necesario destacar que la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud, ha propuesto una serie de competencias asociadas directamente con la función del Farmacéutico. Una parte de este importante documento se presenta al final de esta investigación como un anexo especial, debido a su extensión. Sin embargo, es necesario destara que todo proceso de atracción y selección debe estar en íntima relación con estas competencias, aunque algunas no parecen tener un sentido práctico en el contexto de la sociedad venezolana.

Al revisar este documento en su totalidad, queda claro que las competencias, en lo concerniente a los ámbitos laborales consideradores proveedores de medicinas, tiene un esquema muy riguroso y cubre aspectos alusivos tanto a lo laboral como lo social y lo médico, por esta razón se considera fundamental que este tipo de empresas se alineen a las competencias propuestas por estos organismos internacionales (Ver anexo 2).

Reseña Histórica de la Empresa Farmacia 6ta. Avenida C.A

La empresa fue fundada en agosto del año 1993, por los accionistas Luz Marina Rojas Pérez y por Moisés Melecio Peña, la Farmacia 6ta avenida S.R.L se encontraba ubicada en la avenida 6 entre calles 22 y 23 con el número del local 22-9B, del Municipio Libertador, del Estado Mérida,

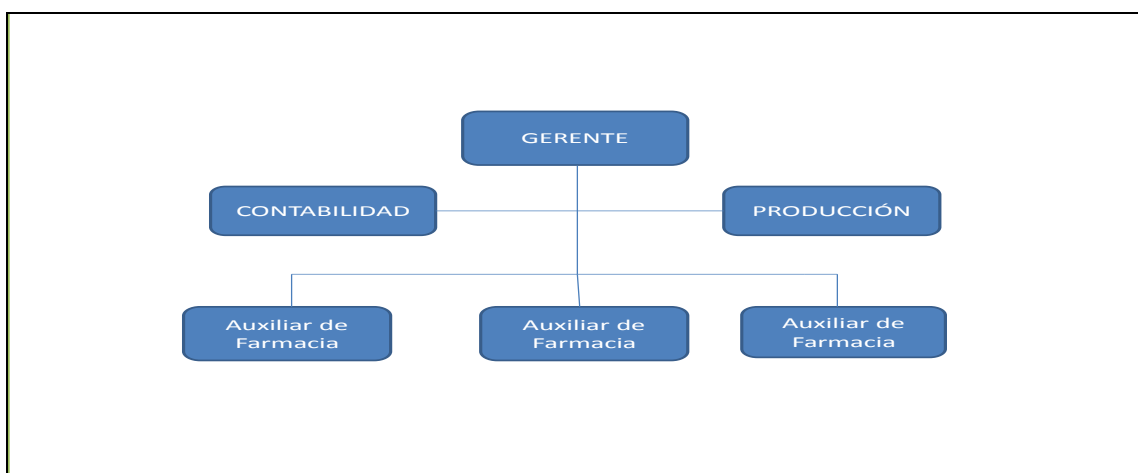
En octubre año 2003 los accionistas deciden aumentar su capital social y transformar su estatus de Farmacia 6ta. Avenida S.R.L en Farmacia 6ta. Avenida C.A. para ampliar su capital ya que el anterior era limitado.

En agosto del año 2012 los anteriores accionistas deciden vender todas sus acciones a Jhender Fernández y Marylenly Isla, los nuevos propietarios deciden trasladar a la farmacia a un local más amplio con oficina y un departamento de inventario más grande para seguir prestando un mejor servicio para la comunidad, ubicada en la Avenida 6, entre calle 24 y 25, del Municipio Libertador, del Estado Mérida.

Con más de 25 años en el mercado de farmacias a nivel regional, se dedica a la venta y compra al mayor y detal de productos y artículos farmacéuticos, misceláneos (productos del cuidado personal, cuidado del bebe, belleza y todo en maquillaje), equipos médicos y quirúrgicos así como productos naturales debidamente autorizados por el Ministerio del Poder Popular para la Salud y elaboración de fórmulas magistrales, además juega un papel fundamental de guía y asesoramiento ante cualquier duda o incertidumbre que tengan sus clientes.

Figura 4.

Organigrama Farmacia 6ta. Avenida C.A.



Nota: organigrama de la empresa, objeto de este estudio.

Misión

Ofrecer un buen servicio que satisface a sus clientes, ofreciendo servicios farmacéuticos de calidad y servicial, para alcanzar el reconocimiento necesario como el profesional experto en medicamentos.

Visión

Ser reconocido por la comunidad como la farmacia de mayor confianza y mejor calidad de servicio y facilitar un rápido acceso a los productos que precisen. .

Valores de la organización:

- Compromiso: Nos esforzamos permanentemente por contribuir con la salud, bienestar de la comunidad.
- Responsabilidad: Cumplir con las leyes y normas establecidas para un adecuado funcionamiento en el desarrollo de sus actividades
- Respeto: Respetar y valorar las cualidades de los demás y sus derechos
- Ética: Ser generoso y leal ante cualquier circunstancia respetar lo ajeno
- Orientación al cliente: Nos acercamos a nuestros consumidores para conocerlos y trabajamos para ofrecerles los mejores productos y servicios para su salud y bienestar.
- Trabajo en Equipo: Realizar un trabajo conjuntamente con todos los miembros de la organización para impulsar el crecimiento organizacional esperado.

Bases Legales

A continuación, se presentan leyes o basa legales que sustentan de forma legal el desarrollo de la investigación, que regula todos los procesos de atracción y selección del talento humano basado en competencias.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Capítulo V de los derechos sociales y de las familias.

Artículo 87:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que

le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 88:

El estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Artículo 89:

El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) según Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012

Igualdad y equidad de género

Artículo 20; El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Principio de no discriminación en el trabajo

Artículo 21:

Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

Derecho al trabajo y deber de trabajar

Artículo 26: Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la Ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Las leyes citadas que se han descrito en este trabajo de investigación son normas legales que deben ser acatadas al momento de iniciar un proceso de atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales, que permita la incorporación de trabajadores eficientes y eficaces en la empresa.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un paradigma científico naturalista humanista, bajo la modalidad de un proyecto factible. Se centró en un estudio de caso de tipo proyectivo descriptivo. La recolección de la información se llevó a cabo mediante la interacción con trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación del presente estudio es descriptivo, se analizó la causa-efecto entre el proceso de atracción y selección del talento humano, con el fin de tener una imagen demostrativa del estado de la situación de la organización objeto de estudio para conocer cómo son y cómo se manifiesta tanto atracción como la selección del talento humano.

Sobre el valor que aportan las investigaciones descriptivas, Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p.92).

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, ya que se centra en analizar y entender los fenómenos presentes en un contexto particular, con la intención de explorarlo para conocer la perspectiva de cada uno de los participantes en relación con el objeto de estudio sobre el cual se desarrolla, para así interpretar la naturaleza del fenómeno y comprenderlo. Hernández, Fernández y Baptista (2014), establecen que el enfoque cualitativo de la investigación puede concebirse como:

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad e interpretativo pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen. (p.9).

Dentro de este contexto, cabe mencionar que los principales métodos cualitativos son: investigación-acción, método etnográfico, método biográfico (historias de vida), método comparativo constante y la evaluación iluminativa.

Ahora bien, en base a los diferentes métodos ya indicados, se optó por seleccionar el método etnográfico descriptivo, que consiste en una explicación a fondo de un grupo de trabajadores, con el fin de detectar estructuras que no aparece a simple vista. Se parte de la determinación de los puntos de vista de cada uno de los trabajadores involucrados con la situación laboral estudiadas, para ir descubriendo poco a poco cuáles son las relaciones que subyacen a ese grupo de informantes, siendo este método el que más se acerca, para el desarrollo del estudio de caso, ya que la etnografía como método de investigación, permite observar todas las prácticas de los grupos humanos y a su vez permite participar en ellas, para poder verificar lo que la gente dice y hace.

El diseño de la Investigación

El diseño de la investigación habla de un plan estructurado y sistémico capaz de crear un sentido de coherencia en las diferentes etapas planteadas. Desde esta plataforma el diseño utilizado en este estudio fue de tipo no experimental con una postura transversal. Hernández, Fernández y Baptista (2012) consideran que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no varían intencionalmente las variables presentes.

De igual manera como señala Bastis (2021) que “la investigación no experimental o ex post-facto es aquella que carece de la manipulación de una variable independiente, de la asignación aleatoria de los participantes a las condiciones u órdenes de condiciones, o de ambas. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los informantes del estudio.

Los sujetos, que en este caso fueron trabajadores del sector farmacia, fueron observados en su ambiente y en su realidad cotidiana. Los diseños de investigación transversal, también recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir y analizar la incidencia e interrelación de aspectos vinculados a la atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales.

En el contexto de un diseño que cubre también el diseño de un modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela, la presente investigación se rige por un conjunto de cinco fases que se detallan a continuación.

La primera fase: consiste en la contextualización teórica que permite, plasmar a través de una matriz, las investigaciones que se han desarrollado en relación a la atracción y selección del talento humano por competencia, lo cual da lugar a la construcción del marco teórico.

La segunda fase: está referida al trabajo de campo, en el cual se construye el instrumento para la recolección de todos los datos necesarios, se procede a la aplicación del mismo contando con el aporte y la colaboración de los informantes que participaron en esta investigación.

La tercera fase: el uso de un programa informático para analizar esta información cualitativa a través de un ordenador de datos multimedia con avances tecnológicos. Hoy en día (casi) todos los programas informáticos en el mundo pueden recopilar y analizar este tipo de datos (por ejemplo, a través de grabaciones de vídeo en su smartphone). Para esta investigación los datos recopilados serán analizados con MAXQDA y luego con la interpretación de la investigadora y la presencia de teorías presentes en diversos estudios formales.

La cuarta fase: este apartado está referido a la organización, presentación y análisis de todos los datos hallados, donde se organizan para efectos de la presentación de manera ordenada y para su posterior análisis y discusión en relación a investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y en relación a todos sus objetivos propuestos. La presentación de este análisis se efectuó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para suministrar el análisis sistemático del contenido del mismo.

Lo anterior expuesto, involucra en primera medida la transcripción de todas y cada una de las entrevistas realizadas a los trabajadores, luego un análisis y distinción de los contenidos para lograr situarlos y agruparlos de acuerdo a las categorías preestablecidas. Y, por último, se toman algunos de los fragmentos más específicos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis y por ende la triangulación de datos que involucra, la percepción de la investigadora como interprete y las fuentes teóricas.

La quinta fase: está referida a presentación de un modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales en la Farmacia 6° Avenida empresa que actúa como el caso de estudio.

Los informantes clave

En el presente estudio, los informantes clave son las personas que conocen y perciben los eventos que coexisten laboralmente en el contexto de estudio. Por esta razón se contó con el apoyo de cuatro informantes clave y ellos fueron quienes aportaron información para la recolección de

las evidencias a partir de una entrevista mixta, aplicada a todas los informantes en un solo momento. Según Robledo (2019) los informantes son.

Son aquellas personas que, por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios. A lo largo de todo el proceso se busca establecer una relación de confianza con los informantes, lo que algunos autores denominan “rapport”, como señala Taylor el “rapport” no es un concepto que pueda definirse fácilmente, pero podemos entenderlo como lograr una relación de confianza que permita que la persona se abra y manifieste sus sentimientos internos al investigador fuera de lo que es la fachada que mostramos al exterior. (p.3)

Ante este señalamiento el presente estudio contó con la participación de cuatro informantes (4) que poseen tanto la disposición como el tiempo para responder las preguntas del instrumento.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La técnica es el conjunto de herramientas y medios a través de los cuales pueden ser utilizadas por la investigadora para desarrollar los sistema de información, es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación; intentando ordenar las etapas de la investigación, ayudar los mejores instrumentos para manejar dicha información, y así llevar el control de los datos y orientar la obtención de conocimientos.

Es por ello que, en función de los objetivos establecidos, se buscó analizar y crear una intervención basada en la atracción y selección del talento humano por competencia, como proceso determinante en la efectividad laboral de los trabajadores de un contexto laboral definido como farmacia, en primer término, se empleó la entrevista como técnica de recolección de información.

En este estudio se tomó un guion de entrevista según Cardenal (2015), este tipo de instrumento tiene un formato flexible en el cual se colocan las diferentes interrogantes que serán asumidas para recoger la información. Se tomará como forma de registro de datos cualitativos la guía de observación, buscado reflejar el dato observado y está en íntima correspondencia con el guion de entrevista ya que a futuro permitió la triangulación de datos y el cruce de información desde miradas complementarias. Esta será aplicada a tres (3) informantes que son los auxiliares de la

farmacia y un (1) regente con los que cuenta en la actualidad la empresa Farmacia 6ta. Avenida C.A., a fin de obtener amplia información con respecto al objeto de estudio.

La entrevista constituye una técnica de recopilación de información mediante una conversación cara a cara que se da entre el entrevistador y el entrevistado, para adquirir información acerca de lo que se investiga, tiene un alto grado de importancia desde el punto de vista educativo y social. Por medio de esta técnica se puede detallar la opinión que tienen los trabajadores sobre la temática en estudio. Además, el aporte de información que resulta de la aplicación y recolección de datos es de gran trascendencia y permite la contextualización de diferentes matrices de opinión.

El propósito fundamental de la entrevista en la investigación cualitativa, es obtener descripciones del mundo vivido por los trabajadores entrevistados, con el fin de obtener información fidedigna del significado que tienen los fenómenos descritos, es importante mencionar que la persona que va a realizar la entrevista se prepare anticipadamente y cuente con una lista de referencia, compuesta por distintas preguntas que permitan dar respuestas a cada una de las interrogantes que han surgido para el desarrollo de la investigación, adquiriendo de esta manera información fidedigna y directa en base al objeto de estudio.

Cabe señalar que, para llevar a cabo dichas entrevistas, se utilizó un equipo celular moderno con tecnología de punta para todas las conversaciones de los trabajadores de la farmacia; la información dada de cada uno de los trabajadores fue grabada almacenando y posteriormente fue transcrito a un archivo Word. Se identifican los archivos con el nombre de colaborador 1, colaborador 2, colaborador 3, y colaborador 4, para guardar confidencialidad de cada uno de los trabajadores. Posteriormente se escuchan las grabaciones, sin omitir ningún detalle, transcribirlas a Word y finalmente su análisis e interpretación.

Sobre la técnica para el análisis de la data, se detallan las diferentes operaciones donde se sometieron los datos conseguidos, como el registro, tabulación y codificación. La técnica utilizada para el análisis de la data es la triangulación de datos, viene del análisis de los resultados de la entrevista que, junto al marco teórico y la observación realizada, se desarrollaron de manera que se puedan ir alcanzando los objetivos propuestos en esta investigación.

En síntesis, con la técnica de triangulación se afrontó las opiniones dadas por los trabajadores, los puntos de vistas que tuvo cada uno de ellos, en todas las respuestas dadas a las preguntas del

investigador, la percepción de la investigadora y sus diferentes observaciones y los componentes teóricos que son el productor de diversos estudios y propuestas analíticas.

Igualmente, la entrevista tomó en cuenta las siguientes categorías de análisis: atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales, utilizando las mejores estrategias y recomendaciones para mejorar la atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales.

En lo concerniente a la observación se asume la definición de Gallego y Tomás (2016) cuando aclaran que dicha técnica “Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior”. (p.4). Partiendo de esta definición se realizaron diferentes observaciones que fueron reportadas en un cuaderno de notas. Para el análisis y la triangulación se tomaron en cuenta estas observaciones y su posterior análisis.

Tabla 2.

Categorías Atracción y Selección del Talento Humano

Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información	
Objetivos específicos	Categorías de rastreo / análisis de datos
Identificar los procesos utilizados para la atracción y selección del talento humano de la Farmacia 6ta. Avenida. C.A., del estado Mérida-Venezuela.	Procesos utilizados para la atracción y selección del talento humano de la Farmacia 6ta. Avenida. C.A., del estado Mérida-Venezuela.
Describir el modelo de gestión de talento humano en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela.	Modelo de gestión de talento humano en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela.
Examinar los procesos de atracción y selección de talento humano en los modelos de gestión de talento humano tradicional y por competencias.	Procesos de atracción y selección de talento humano en los modelos de gestión de talento humano tradicional y por competencias.
Analizar ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión por competencias en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida-Venezuela.	Ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión por competencias en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida-Venezuela.

Presentar el modelo de atracción y selección de talento humano más factible para los trabajadores de la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela	Modelo de atracción y selección de talento humano más factible para los trabajadores de la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela.
---	---

Nota: la información refleja la atracción y selección del talento humano

En segundo término, se acudió a la revisión exhaustiva de libros, revistas, publicaciones, trabajos de investigación y publicaciones académicas publicadas en la web, toda esa información ayudó a la conformación de un fundamento epistémico esencial. Delgado, Colombo y Orfila, (2003) señalan que “se trata del acopio de los antecedentes relacionados con la investigación. Se realizó por la consulta de documentos escritos”. (p.86). Es importante recalcar que esta investigación se aplicó la técnica de la recopilación documental para la ubicación de todos los antecedentes, percibidos de la investigaciones y/o publicaciones relacionados al tema en estudio, además para identificar cada uno los factores, elementos, instrucciones y toda esa información importante relacionada a la atracción y selección del talento humano por competencia, como proceso determinante en la efectividad laboral de los trabajadores de la Farmacia 6ta. Avenida, para dar mayor sustento a los antecedentes y a las bases teóricas para su presentación estructurada.

Culminada el proceso de recolección de datos se aplicó el software MAXQDA. Este software ayudó al análisis de datos cualitativos cómo entrevistas, transcripciones, audio/video. Tiene herramienta para escribir y analizar entrevistas, discursos y grupos focales y posee una interfaz intuitiva. A la par los datos aportados por esta herramienta analítica se completaron con interpretaciones, observaciones y fuentes teóricas referenciales.

Validez y Fiabilidad

La validez y la fiabilidad son procesos mediante el cual la investigadora procuró la optimización del instrumento de recolección de información y le brindó rigor al estudio realizado. A nivel metodológico, se buscó que los instrumentos fuesen revisados y estudiados por expertos en el área de estudio con el fin de determinar su exactitud en cuanto a validez semántica y de contenido.

Ante estos señalamientos, el instrumento principal es decir la guía de entrevista, fue sometida a una fiabilidad de contenido y se solicitó a tres expertos, leerlo y revisarlo detalladamente

expresando su juicio ítem por ítem. Este proceso permitió corregir aquellos enunciados que no contenían una idea clara de lo que se buscaba indagar.

De igual forma el instrumento fue consultado por los dueños de la empresa, así como la gerente de recursos humanos, que de acuerdo a su experiencia y trayectoria dieron aporte valioso al instrumento, dando por confiable y viable la aplicación del mismo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LAS EVIDENCIAS

En este capítulo se analizan las respuestas aportadas por cada uno de los informantes las cuales se transcribieron de forma precisa, a partir de las grabaciones durante las entrevistas, se destaca que cada informante entrevistado, forma parte del equipo de la empresa y maneja una información referencial sobre las categorías que conforman este estudio. Este capítulo también refleja el proceso de triangulación de la información con lo cual se visualiza una estructura de cruce permanente de información a fin de generar una representación integral de los diferentes aspectos vinculados con los procesos de atracción y selección del talento humano en la organización.

Aplicación del software MAXQDA para el Análisis de los Datos Cualitativos (entrevistas)

El término datos cualitativos implica una amplia variedad de tipos de datos. El uso de programas informáticos para analizar estos diversos tipos de datos es un área relativamente nueva del desarrollo de los métodos. En el MAXQDA, los datos pueden ser analizados con la ayuda de códigos y memos en una ventana dividida en cuatro partes. Las funciones de visualización y de exportación de MAXQDA también facilitan la realización de presentaciones.

Los datos cualitativos van desde entrevistas y transcripciones de grupos focales hasta fotografías, documentos, películas y grabaciones de audio y vídeo. Es por esta razón que para el análisis y procesamiento de esta investigación se utilizó el programa MAXQDA que es un software para el análisis de datos cualitativos y en este estudio básicamente, se usó a partir del análisis del reporte de las respuestas generadas por la aplicación de la entrevista.

Segmentos Codificados Según las Respuesta de los Informantes

Cuando se analizaron las entrevistas y se les asignaron los códigos a las variables, el programa MAXQDA produjo pasajes de texto codificados llamados segmentos codificados. En MAXQDA, estos son usualmente representados por bandas verticales de codificación con un círculo en el medio. Esta primera información mide la frecuencia con que las variables en cada una de las encuestas se repitan, nos indicará más adelante la proximidad de relación y permitirá obtener los resultados. A continuación, se expresan las funciones básicas de esta herramienta, con la finalidad de ampliar su comprensión.

Tabla 3.

Funciones Básicas de MAXQDA

Codificación	Asignar códigos a partes de un documento
Búsqueda de texto	Búsqueda de términos en todos los documentos o en documentos seleccionados de un proyecto.
Sistema jerárquico	Trabajar con un sistema jerárquico de categorías (sistema de códigos) subcategorías de hasta 10 niveles. Organiza el sistema de categorías y sus capas a través de arrastrar y soltar
Paráfrasis	Seleccionar parte de un texto y resumir el contenido de este pasaje de texto con sus propias palabras
Resúmenes temáticos	Resumir pasajes de texto a los que se ha asignado el mismo código caso por caso
Búsqueda de códigos	Buscar segmentos de datos codificados seleccionando documentos y códigos.
Clasificación de variables	Asignar información demográfica y otra información estandarizada como variables para los documentos

Nota: resumen de funciones básicas de MAXQDA.

Tabla 4.

Información completa informante 1

Código		Segmento
Entrevista	Informante 1	
Sexo	Masculino	
Título de la investigación	Atracción y selección del talento Humano basado en competencias laborales	
C.1 Proceso de atracción	Por medio de recomendaciones de un amigo que ya había realizado las pasantías en este lugar. Y yo necesitaba realizar las pasantías y envié mi solicitud y fue aceptada.	
C.2 Proceso de Selección	Envié mi solicitud de pasantías para que fueran aprobadas a los días me llamaron para la entrevista, para saber si tenía conocimientos en el manejo de medicamentos, después que me realizaron preguntas referentes a medicina fui aceptado en el área de ventas como auxiliar de farmacia.	
CS2. Pruebas Utilizadas	Entrevista	
CS2. Experiencia Laboral	Ya tengo 3 años, después de terminar mis pasantías quede fijo en la farmacia.	
CS2.Funciones del puesto	Si ya que estudio farmacia y tengo conocimiento en esta área, se me hace más fácil atender a los clientes ya que manejo bien los medicamentos y me gusta esta área de venta al público.	
CS2. Especificación del cargo	No, suelo realizar labores administrativas, como ingresar facturas al sistema también en la elaboración de las retenciones de las facturas de compras.	
CS2. Habilidades	Si se adecuan ya tengo laborando tres años y cada día aprendo más ya que salen nuevos medicamentos.	
C.3 Competencias	Si tengo conocimientos de los procesos de selección y de las competencias, pero la farmacia no aplica estos procesos para la selección del personal, ya que esta debe tener bien definido los cargos y funciones y la farmacia no lo tiene, nosotros hacemos casi todas las funciones, desde limpiar, atender al público como funciones administrativas.	
CS3Conocimientos	Si me dieron información de la farmacia cuál era su misión y visión y sobre todo la atención al público que es primordial para mantener sus ventas.	

CS3 Captación del talento	Información de Otros Comercios
CS3Apreciación sobre el proceso de selección	Si se puede mejorar los procesos, se deben definir bien las tareas y funciones de cada empleado, desde el mismo momento que ingresamos debemos llenar un formulario para saber cuáles son nuestra función referente al cargo.
CS3 Capacidades	Si cumple con mis expectativas porque era atención al público y para eso fui contratado, lo único que en estos momentos estoy haciendo más funciones, de las que no me compete es decir más carga laboral con el mismo sueldo ya que realizo funciones administrativas también.

Fuente: Ramírez 2024

Tabla 5.

Información completa Informante 2

Código		Segmento
Entrevista	Informante 2	
Sexo	Masculino	
Título de la investigación	Atracción y selección del talento Humano basado en competencias laborales	
C.1 Proceso de atracción	Por medio de un amigo que está laborando en la farmacia se enteró que necesitaba otro auxiliar él me recomendó y envié mi solicitud.	
C.2 Proceso de Selección	Llevé mi curriculum a la farmacia, me llamaron a los dos días para la entrevista, he trabajado como auxiliar de farmacia y tengo conocimientos en medicamentos fui aceptado para el cargo de auxiliar de farmacia, preguntaron por mis referencias de mis otros empleos.	
CS2. Pruebas Utilizadas	Entrevista	
CS2. Experiencia Laboral	Ya tengo 8 meses	
CS2.Funciones del puesto	Pues no, soy programador de sistema, pero como hice un curso de auxiliar de farmacia y he trabajado en farmacia anteriormente no se me hace difícil y como manejo bien el sistema se me hace más fácil buscar los medicamentos.	

CS2. Especificación del cargo	Me limito solamente a mis funciones de atención al público y limpieza de los estantes de los medicamentos, ya que estas fueron las tareas asignadas y no me permiten cumplir con otras funciones.
CS2. Habilidades	Si atención al público, se manejar muy bien las computadoras se me hacen más rápido las búsquedas y como ya tengo conocimiento en medicamentos no se me complica.
C.3 Competencias	. Si tengo conocimientos sobre estos procesos, y se que en la farmacia no toman en cuenta el proceso de selección ya que es muy básico y no van más allá de las competencias que puedo tener para desempeñar mejor mi trabajo.
CS3 Conocimientos	No me dijeron nada de esa información ni se cuál es la misión y la visión de la farmacia.
CS3 Captación del talento	Reclutamiento en línea
CS3 Apreciación sobre el proceso de selección	Si se puede mejorar, se debe verificar en que nos desempeñamos mejor tanto mi persona como mis compañeros ya que algunos de ellos tienen mucha carga laboral se debería hacer una reestructuración de los cargos, como por ejemplo una sola persona tiene que estar a cargo del depósito de medicamentos y no todos, hay mucho descontrol, ya que todos metemos mano y no hay un responsable siempre hay faltante de medicamentos.
CS3 Capacidades	Para mí no cumplen con mis expectativas ya tengo ocho meses y solamente estoy como auxiliar de farmacia, se que pudo dar más, en tener más responsabilidades que me satisfagan, como mejorar el sistema en la farmacia para que sea más rápido y eficiente.

Fuente: Ramírez 2024

Tabla 6

Información completa Informante 3

Código		Segmento
Entrevista	Informante 3	
Sexo	Femenino	
Título de la investigación	Atracción y selección del talento Humano basado en competencias laborales	

C.1 Proceso de atracción	Por medio de la referencia de un amigo que me dijo que necesitaban una auxiliar de farmacia.
C.2 Proceso de Selección	Llevé mi hoja de vida a la farmacia, ellos me llamaron a los tres días me entrevistaron y me hicieron preguntas referentes a la atención al público y el manejo de medicamentos, como tenía conocimientos en el área de farmacia fui aceptada.
CS2. Pruebas Utilizadas	Entrevista
CS2. Experiencia Laboral	Ya tengo 2 años
CS2.Funciones del puesto	Si, ya que hice un curso de auxiliar de farmacia y siempre he laborado en farmacias
CS2. Especificación del cargo	No, hago también los pedidos a la farmacia eso le corresponde al dueño, pero como manejo el inventario me deja esa tarea.
CS2. Habilidades	Tengo mucho conocimiento en el área de farmacia y atención al público tengo años laborando como auxiliar de farmacia.
C.3 Competencias	No tengo ningún conocimiento sobre el proceso de selección por competencia en ningún trabajo me lo han explicado.
CS3 Conocimientos	No me la dieron, me hablaron más que todo fue por la atención al público ya que para los dueños es lo primordial.
CS3 Captación del talento	Seria en las redes sociales
CS3 Apreciación sobre el proceso de selección	Pues como no tengo conocimientos en este proceso no sé si la farmacia lo está realizando bien o mal, a mi parecer creo que lo hizo bien me entrevistaron y como manejo muy bien la atención al público y los inventarios creo que por eso fui aceptada.
CS3 Capacidades	Si cumple con mis expectativas siempre he trabajado como auxiliar de farmacia y se me hace más fácil tratar con público lo único es que me toca hacer inventario y aparte hacer los pedidos de la farmacia.

Fuente: Ramírez 2024

Tabla 7.

Información completa informante 4

Código		Segmento
Entrevista	Informante 4	
Sexo	Masculino	
Título de la investigación	Atracción y selección del talento Humano basado en competencias laborales	
C.1 Proceso de atracción	Por las redes sociales fue que me entere .	
C.2 Proceso de Selección	La farmacia estaba necesitando un Regente llevé mi Curriculum, y de una vez fui entrevistado por el dueño me hicieron una serie de preguntas referentes a mi experiencia como regente, y de una vez fui aceptado para cubrir el cargo de Regente de la Farmacia.	
CS2. Pruebas Utilizadas	Entrevista	
CS2. Experiencia Laboral	Ya tengo 5 años	
CS2.Funciones del puesto	Si totalmente ya que soy Farmacéutico y estoy en el área que me corresponde, además laboro fórmulas magistrales.	
CS2. Especificación del cargo	Si solo me limito a cumplir mis funciones como regente y cumplir mi horario de trabajo.	
CS2. Habilidades	Si totalmente asesorar a los clientes cuando van a buscar un medicamento sin récipe o explicarle al cliente cuando se le va a sustituir un medicamento por otro, o cuando van a buscar un psicotrópico tengo que dar la debida autorización para entregarlo ya que estos medicamentos son muy delicados y es mi responsabilidad si se presentase una mala asesoría.	
C.3 Competencias	Si tengo conocimientos sobre estos procesos de selección del talento humano por competencias, pero en la Farmacia 6ta. Avenida, no lo aplican es muy básico este proceso, no tienen bien definido los cargos de cada uno, hay unos que hacen trabajo de más, este proceso se debería mejorar.	
CS3 Conocimientos	Si me dieron algo de información de la misión y visión de la farmacia, aunque la farmacia debería colocarla en un cuadro para tenerla presente.	

CS3	Captación del talento	Reclutamiento en línea
CS3	Apreciación sobre el proceso de selección	En la farmacia se deben aplicar mejor estos procesos, definir primero las funciones de cada empleado además verificar las competencias de cada uno, ya que acá hay muy buenos trabajadores, aunque están un poco desmotivados y otros con sobre carga laborar no hay una balanza, se debe reestructurar ya que la farmacia cuenta con un excelente personal.
CS3	Capacidades	Si cumple con mis expectativas fue lo que me ofrecieron atender al público, tener los libros de psicotrópicos al día y llevarlos al Ministerio de Sanidad, además de encargarme de las fórmulas magistrales.

Fuente: Ramírez 2024

Luego de contar con esta información, se ha obtenido los siguientes resultados en la investigación titulada: “atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales en la Farmacia 6° Avenida, C.A.: estudio de caso”, para lo cual se procedió a analizar e interpretar la información reportada según los códigos surgidos.

Resultados Obtenidos con la Aplicación del MAXQDA

Tabla 8.

Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 1 de la investigación

Nombre del documento		Código	Segmento
Informante 1	C.1 Sistema de Atracción		Por medio de recomendaciones de un amigo que ya había realizado las pasantías en este lugar. Y yo necesitaba realizar las pasantías y envié mi solicitud y fue aceptada.
Informante 2	C.1 Sistema de Atracción		Por medio de un amigo que está laborando en la farmacia se enteró que necesitaba otro auxiliar él me recomendó y envié mi solicitud.
Informante 3	C.1 Sistema de Atracción		Por medio de la referencia de un amigo que me dijo que necesitaban una auxiliar de farmacia.
Informante 4	C.1 Sistema de Atracción		Por las redes sociales fue que me enteré.

Fuente: Ramírez 2024

Al revisar y analizar las diferentes respuestas, se puede establecer que, en los procesos de atracción propuestos por la empresa, el más ponderado fue por “recomendación de un amigo”. Esta inclinación permite establecer que la empresa no cuenta con un llamado formal y riguroso para la selección del talento humano y que parte de la información sobre dicho proceso, llega por canales informales o de terceras personas.

La tendencia detectada sugiere que la empresa carece de un proceso formal de selección por competencia, lo que implica que la información utilizada para la selección de personal proviene principalmente de fuentes informales o de terceros. Esta inclinación hacia métodos no estructurados puede tener implicaciones significativas en la calidad e idoneidad del personal seleccionado, ya que la falta de un proceso formal puede resultar en la omisión de criterios importantes en el desempeño de dicho talento humano. Según Carreazo (2023):

Los métodos de selección de empleados son técnicas y procesos que las empresas utilizan para evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para un determinado puesto. Estos métodos pueden variar desde una simple entrevista hasta pruebas de habilidades y evaluaciones psicológicas. Cada método tiene sus propias ventajas y desventajas, y es importante que las empresas seleccionen el método adecuado para cada puesto. (p.1)

Por esta razón es fundamental que la empresa considere la implementación de un sistema de selección más formal, creativo y estructurado, que garantice la objetividad y la eficacia en la selección de personal, evitando posibles sesgos y asegurando la contratación de los candidatos más adecuados para cubrir las necesidades de la organización.

Tabla 9.
Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 2 de la investigación

Nombre del documento		Código	Segmento
Informante	1	C.2 Selección del talento	No, suelo realizar labores administrativas, como ingresar facturas al sistema también en la elaboración de las retenciones de las facturas de compras.

Informante	2	C.2 Selección del talento	Me limito solamente a mis funciones de atención al público y limpieza de los estantes de los medicamentos, ya que estas fueron las tareas asignadas y no me permiten cumplir con otras funciones.
Informante	3	C.2 Selección del talento	No, hago también los pedidos a la farmacia eso le corresponde al dueño, pero como manejo el inventario me dejan esa tarea.
Informante	4	C.2 Selección del talento	Si, solo me limito a cumplir mis funciones como regente y cumplir mi horario de trabajo.

Fuente: Ramírez 2024

Los resultados dejan al descubierto que al no aplicar un modelo por competencias se tiende a disminuir el rendimiento o desempeño de cada trabajador y las funciones se dispersan creando vacíos a nivel de los conocimientos y habilidades blandas que activan los trabajadores para realizar sus funciones. La apreciación de los informantes coincide con las observaciones realizadas ya que se pudo detectar que las funciones no están claramente establecidas y estos suelen malestar y tergiversar el trabajo llevado a cabo.

Estas respuestas coinciden con las observaciones hechas por la investigadora ya que en reiteradas ocasiones los trabajadores solo hacen lo señalado por la gerencia, aunque tienen muchas otras capacidades blandas y de liderazgo. Según López (2023) “Las habilidades blandas son las cualidades que permiten a los empleados trabajar de manera independiente y en equipo, combinando personalidades y estilos de trabajo únicos para encontrar los mejores resultados y soluciones” (p.6).

Lo señalado por López, deja claro que la empresa estudiada, debe fortalecer los mecanismos de integración a fin de crear en el personal competencias basadas en el liderazgo compartido y asertivo.

Tabla 10.
Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 2 de la investigación

Nombre del documento	Código	Segmento
Informante 1	C.2 Selección del talento humano	Envié mi solicitud de pasantías para que fueran aprobadas a los días me llamaron para la entrevista, para saber si tenía conocimientos en el manejo de medicamentos, después que me realizaron preguntas referentes a medicina fui aceptado en el área de ventas como auxiliar de farmacia.
Informante 2	C.2 Selección del talento humano	Llevé mi Curriculum a la farmacia, me llamaron a los dos días para la entrevista, he trabajado como auxiliar de farmacia y tengo conocimientos en medicamentos fui aceptado para el cargo de auxiliar de farmacia, preguntaron por mis referencias de mis otros empleos.
Informante 3	C.2 Selección del talento humano	Lleve mi hoja de vida a la farmacia, ellos me llamaron a los tres días me entrevistaron y me hicieron preguntas referentes a la atención al público y el manejo de medicamentos, como tenía conocimientos en el área de farmacia fui aceptada.
Informante 4	C.2 Selección del talento humano	La farmacia estaba necesitando un Regente llevé mi Curriculum, y de una vez fui entrevistado por el dueño me hicieron una serie de preguntas referentes a mi experiencia como regente, y de una vez fui aceptado para cubrir el cargo de Regente de la Farmacia.

Fuente: Ramírez 2024

Ante las evidencias surgidas sobre la percepción y conocimiento de los informantes, sobre el proceso de selección, se establece que la mayoría de ellos considera que la vía principal para acceder al proceso de selección fue la entrevista. Lo que permite determinar que existe un mecanismo formal para realizar el proceso de selección de talento humano pero que, a su vez, quedan fuera del escenario de la selección otros mecanismos como la revisión de un portafolio o el video personal.

Las observaciones efectuadas revelan que los trabajadores no se encuentran contentos con los procedimientos de contratación y que la compañía no cuenta con programas de desarrollo y entrenamiento para su personal.

De igual forma, el análisis realizado deja al descubierto que los trabajadores no muestran satisfacción con los métodos de selección utilizados y que la empresa no dispone de estrategias de formación y capacitación para gestionar competencias laborales en el talento humano.

En este contexto, se presenta el planteamiento de Jares (2020) que aclara que la selección estratégica de personal no solo se trata de contratar a personas cualificadas, sino también de asegurarse de que exista un buen ajuste cultural entre el candidato y la organización. Contar con un equipo cohesionado, con valores y objetivos alineados, es fundamental para fomentar la colaboración, la eficiencia y el compromiso de los empleados.

Además, una selección adecuada, puede contribuir a la innovación y al crecimiento de la empresa. Al buscar activamente talento con habilidades específicas, la organización puede adquirir nuevas perspectivas y conocimientos que impulsen la creatividad y la mejora continua.

Tabla 11.

Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 3 de la investigación

Nombre del documento	Código	Segmento
Informante 1	C.3Competencias Laborales	Si se puede mejorar los procesos, se deben definir bien las tareas y funciones de cada empleado, desde el mismo momento que ingresamos debemos llenar un formulario para saber cuáles son nuestra función referente al cargo.
Informante 2	C.3Competencias Laborales	Si se puede mejorar, se debe verificar en que nos desempeñamos mejor tanto mi persona como mis compañeros ya que algunos de ellos tienen mucha carga laboral se debería hacer una reestructuración de los cargos, como por ejemplo una sola persona tiene que estar a cargo del depósito de medicamentos y no todos, hay mucho descontrol, ya que todos metemos mano y no hay un responsable siempre hay faltante de medicamentos.
		Pues como no tengo conocimientos en este proceso no sé si la farmacia lo está realizando bien o mal, a mi parecer creo que lo hizo bien me entrevistaron y como

Informante 3	C.3Competencias Laborales	manejo muy bien la atención al público y los inventarios creo que por eso fui aceptada.
Informante 4	C.3Competencias Laborales	En la farmacia se deben aplicar mejor estos procesos, definir primero las funciones de cada empleado además verificar las competencias de cada uno, ya que acá hay muy buenos trabajadores, aunque están un poco desmotivados y otros con sobre carga laborar no hay una balanza, se debe reestructurar ya que la farmacia cuenta con un excelente personal.

Fuente: Ramírez 2024

Los resultados indicaron que las competencias laborales, entendidas como un conjunto de habilidades que necesita un trabajador para desarrollarse en un puesto de trabajo, no quedan completamente claras, ya que los informantes manifiestan que existe ambigüedad en las funciones, desequilibrio en la carga de trabajo, falta de un manual de funciones y desmotivación laboral.

Esta apreciación, también coincide con las diversas observaciones realizadas ya que se pudo detectar incongruencias entre el desempeño de los trabajadores a partir de un manual de funciones claro y conocido por todo el personal. Al respecto Rincón aclara lo que sigue:

Al respecto un Manual de Funciones y Procedimientos pretende la descripción de manera clara una serie de actividades de la empresa, distribuyendo la responsabilidad de cada cargo. Dicho manual, evita la repetición en el desempeño de las funciones y responsabilidades de cada trabajador; por lo tanto, se evita la pérdida de tiempo y el atraso en el cumplimiento de metas organizacionales. Sin embargo, es necesario llevar a cabo un proceso organizado y enfocado en la construcción de estos manuales, con el fin de tener claros los objetivos empresariales de la organización y el conocimiento de cada cargo a desempeñar y de esta manera alcanzar el éxito en los mercados. (p.9)

La investigadora expone que la implementación de un manual de funciones resulta fundamental para establecer un orden eficiente dentro de la empresa. Este documento permite definir claramente las responsabilidades y tareas de cada empleado, lo cual contribuye a una mejor organización y coordinación de las actividades laborales. Además, el manual de funciones también cumple un papel importante al mantener a los trabajadores informados sobre sus ocupaciones y campos de acción, lo que les permite desempeñarse de manera más efectiva y eficiente en sus labores diarias.

Tabla 12.

Resultados de las entrevistas a nivel de la categoría 3 de la investigación

Nombre del documento	Código	Segmento
Informante 1	C.S. 3 Conocimientos	Si tengo conocimientos de los procesos de selección y de las competencias, pero la farmacia no aplica estos procesos para la selección del personal, ya que esta debe tener bien definido los cargos y funciones y la farmacia no lo tiene, nosotros hacemos casi todas las funciones, desde limpiar, atender al público como funciones administrativas.
Informante 2	C.S.3 Conocimientos	Si tengo conocimientos sobre estos procesos, y sé que en la farmacia no los toman en cuenta, el proceso de selección es muy básico y no van más allá de las competencias que puedo tener para desempeñar mejor mi trabajo.
Informante 3	C.S.3 Conocimientos	No tengo ningún conocimiento sobre estos procesos en ningún trabajo me lo han explicado.
Informante 4	C.S.3 Conocimiento	Si tengo conocimientos sobre estos procesos de selección del talento humano por competencias, pero en la Farmacia 6ta. Avenida, no lo aplican es muy básico este proceso, no tienen bien definido los cargos de cada uno, hay unos que hacen trabajo de más, este proceso se debería mejorar.

En atención a las diferentes respuestas aportadas y que fueron parte de los resultados que arrojó el software MAXQDA, se pudo determinar que la mayoría conoce los procesos de selección aplicados en la empresa objeto de estudio, pero algunos muestran tener una percepción negativa con respecto a la forma en que se aplican estos procesos, ya que no hay una definición clara de los cargos y esto genera problemas e inconformidades al momento de realizar las tareas y asignaciones.

Como complemento analítico y luego de revisar y detallar las respuestas aportadas por los cuatro informantes, se pudo establecer que las matrices del software MAXQDA revelan los siguiente resultados:

En lo concerniente a la información sobre la atracción al cargo, la que respuestas más recurrente fue la que establece que dicho proceso se dio por medio de recomendaciones de otros comercios o de amigos, resaltando la poca actividad en las redes sociales de la empresa, cosa que debe ser mejorada en una sociedad tan globalizada como la actual.

El cargo debe estar en correspondencia con la preparación académica, ya que en su totalidad de los entrevistados tiene formación en el área de farmacia y esto es una fortaleza para que la gerencia de esta empresa promueva los liderazgos compartidos.

Todos los informantes plantean que requiere de adiestramiento constantemente a través de cursos. La apreciación sobre el proceso de selección en los encuestados es considerada como mediantemente efectiva. Se refleja en los resultados, que el personal requiere de motivación e incentivos complementarios para fortalecer los mecanismos de bienestar laboral.

La mayoría considera que se debe definir bien las funciones de cada trabajador ya que ellos, hacen más de los que les corresponde y cubren responsabilidades fuera de su perfil laboral. Este es un aspecto que debe ser visto como prioritario dentro de la misión y visión organizacional.

Consideraciones Especiales Sobre las Evidencias y su Análisis

A través del análisis de las evidencias recolectadas, así como el procesamiento de dicha información con el programa académico MAXQDA, se dio el cumplimiento a los objetivos propuestos y se pudo crear un análisis integral que trianguló las respuestas, con las observaciones y el fundamento teórico.

A través de las entrevistas realizadas se detectó que el proceso de atracción y selección del talento humano en la farmacia 6ta avenida, no se basa en un enfoque bajo competencias sino de forma tradicional, ya que la empresa realiza su proceso de atracción a través de recomendación de amigos o comercios aledaños, lo que implica que la empresa atrae a aspirantes que posiblemente no cumplen con competencias adecuadas para el cargo a ocupar. El proceso de atracción de una organización es de gran importancia y lograr que permanezcan en la empresa y participen de las diferentes tareas, es un paso primordial que no solo consiste en atraerlo sino en saber aprovechar esos talentos, habilidades e intereses dentro de la empresa.

Durante el proceso de selección del talento humano de la farmacia 6ta. Avenida, no se aplican pruebas que reconozcan las competencias requeridas en los puestos, ya que la única prueba que le realizan es la entrevista, dejando un sesgo para la selección de un trabajador idóneo. Por esta razón

se considera necesario aplicar dos o más pruebas durante el proceso como, pruebas psicotécnicas, test de personalidad y pruebas de conocimiento que ayuden a identificar las competencias necesarias. Con estos test se logra evaluar las aptitudes y conocimientos, permitiendo así garantizar que el trabajador seleccionado tenga un desempeño acorde a las funciones del cargo.

De forma general y en atención a las respuestas aportadas por los informantes, se desconocen cuáles son las funciones que debe ejecutar cada trabajador, ya que estos realizan algunas funciones que no le corresponde aumentando así la carga laboral, trayendo como consecuencia personal desmotivados y que se alineen al logro de los objetivos de empresa.

La mayoría de los trabajadores de la empresa estudiada, consideran que sería pertinente implementar un nuevo modelo de atracción y selección del talento humano basado en competencias mediante el cual se garantice que cada colaborador desempeñe el cargo adecuado para su perfil, y ejecute bien las funciones del puesto de trabajo con eficacia y efectividad.

Ante las evidencias, se pudo verificar que los procesos de atracción y selección del talento humano que se aplican en la farmacia objeto de estudio, son tradicionales y poco motivacionales, ya que la atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales es un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades, valores, que permiten al colaborador desenvolver sus potencialidades en el cargo solicitado, por este motivo se debe modificar el modelo actual de la farmacia.

Según las entrevistas realizadas, los informantes consideran importante que exista un cambio favorable para el beneficio del personal y se pueda llegar a un estándar alto de bienestar laboral para que así, todos trabajen motivados y se alineen a las metas establecidas por la organización.

Ante la presencia de estos resultados, se considera importante que se diseñe un modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales para la Farmacia 6° Avenida. Esta forma de selección busca contar con trabajadores altamente capacitados, con conocimientos, habilidades y destrezas que la empresa necesita para cumplir sus metas establecidas para lograr sus objetivos, tomando como prioridad escoger al trabajador más idóneo para los cargos vacantes, enfocándose en su potencial y capacidad de adaptación a un mundo tan globalizado y altamente tecnológico.

Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones mediante las cuales se enuncian sugerencias basadas tanto en los resultados como en nuevas líneas de investigación relacionadas con nuevos procedimientos que se adapten a las organizaciones para la selección del talento humano.

- Implementar un modelo de atracción y selección del talento humano basado en competencia propuesto por la investigadora. como una herramienta esencial para el departamento de talento humano y que sea adaptado a las nuevas tendencias.
- Realizar todas las pruebas necesarias durante el proceso de selección del talento humano tale como test de personalidad, pruebas psicotécnicas, conocimientos entre otras utilizando la que más se adapte a las necesidades de la organización.
- Que el Departamento talento humano defina los perfiles de cargos para que estos sean más específicos y cuenten con la información detallada del puesto de trabajo.
- Continuar con proceso de Entrevista al momento de realizar la captacion del talento Humano, todos los encuestados consideran que es efectiva.
- Usar las redes sociales con mayor frecuencia para la divulgacion de cargos vacantes ya que su participacion en las redes hasta la fecha ha sido poco efectiva de acuerdo a la mayoría de los entrevistados indican que se enteraron de la vacante por otros medio no relacionados a las redes sociales.
- Motivar al personal con incentivos tantos economicos como emocionales haciendolos sentir parte de la familia de la empresa.
- Adiestrar con cursos constantemente ya que los trabajadores indica que no existe adiestramiento suficiente y es necesario actualizar sus conocimientos
- Dar oportunida a pasantes en el area de farmacia para que estos se preparen y puedan ademas de adquirir conocimientos en el area ser excelentes trabajadores.

CAPÍTULO V

MODELO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

Introducción

En la actualidad las organizaciones buscan como perfeccionar sus recursos y lograr el cumplimiento de sus metas, para ellos, es esencial que se implemente mejoras en los procesos de gestiones del talento humano, como la reestructuración de los procedimientos, con la finalidad de beneficiar el cumplimiento de responsabilidades laborales, es por eso que un modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencia va mucho más allá de un simple intercambio de opiniones entre el candidato y la empresa, consiste en identificar el aspirante idóneo de una manera concisa confiable para dicho cargo o puesto vacante, esto permite conocer la fortaleza, conocimientos, virtudes y habilidades que puedan desarrollar y así surgir de manera progresiva la calidad del servicio en la organización, alineándolo a los objetivos establecidos por la empresa.

Este modelo de atracción y selección de talento humano está dirigido a la Farmacia 6ta. Avenida C.A., el equipo de esta empresa está conformado por el Regente y los Auxiliares de farmacia. El objetivo general de este modelo es proporcionar un instructivo que formalice y detalle de una manera sencilla, los procedimientos y herramientas esenciales que se deben emplear en el proceso de atracción y selección del talento humano.

OBJETIVOS DEL MODELO

Objetivo General

Diseñar un instructivo que formalice y detalle de una manera precisa, los procedimientos y herramientas esenciales que se deben emplear en el proceso de atracción y selección del talento humano.

Objetivos Específicos

Establecer un sistema que defina los procedimientos a través de los cuales se realiza la incorporación de un nuevo trabajador a la empresa.

Implementar un procedimiento flexible, posible de utilizar tanto en forma integral como en sus partes, según los requerimientos de personal y las mismas necesidades internas.

Mejorar las prácticas de atracción, selección, contratación e inducción de las personas en sus puestos diferentes puestos de trabajo.

Aportarle a la empresa criterios de selección de personas con competencias técnicas y blandas adecuadas a las exigencias y protocolos organizativos existentes.

Justificación

Con el diseño de un instructivo que formalice y detalle de una manera precisa, los procedimientos y herramientas esenciales que se deben emplear en el proceso de atracción y selección del talento humano, se podrá obtener ventajas al momento de la atracción y selección de su talento humano, puesto que con trabajadores altamente calificado, que se alineen con los objetivos y metas de la empresa, se pueden conocer las fortalezas, conocimientos, virtudes y habilidades a desarrollar durante el trabajo.

La elaboración de un instructivo basado de atracción y selección del talento humano basado en competencia, ayudara al departamento de talento humanos a que conozcan con claridad y en forma detallada los perfiles y la descripción de los puesto de trabajo, cuáles son las competencias del posible candidato que se necesitan para cubrir las exigencias del cargo, este modelo instruccional ayudará a la organización a que los trabajadores se sientan satisfechos y comprometido con sus asignaciones ya que cada uno sabrá, con claridad, las tareas que le corresponden.

ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

La atracción del talento humano es un medio de dos canales tanto del aspirante como de la empresa, los aspirantes necesitan saber toda la información de cómo sería el trabajo y desenvolvimiento dentro de la organización, y la empresa necesita saber toda la información necesaria de los candidatos que ocupara está vacante de acuerdo a sus conocimientos y habilidades. Según Alles (2017), establece que la atracción “es una etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realizan una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir”. (p.24).

Procedimientos

El presente instructivo se ha elaborado con la finalidad de servir de guía para la elaboración de una herramienta que hilvana tanto los procesos de selección como las acciones posteriores que dan lugar a mecanismos de comprensión de los diferentes protocolos laborales. Este instructivo se considera personalizable, es decir que con pequeños ajustes en sus etapas y procedimientos puede adaptarse a empresas que necesite formalizar sus procedimientos de selección y contratación definitiva de personal

En este contexto, el diseño de este proceso parte de la necesidad que tiene la organización para cubrir dichos puestos, para ello se debe elaborar una solicitud con el requerimiento de personal formulado por el administrador este podrán aportar con diferentes planes de propuestas para que sea revisado y aprobado. Estas actividades se pueden realizar de diversas maneras como: redes sociales, recomendaciones de trabajadores activos y contactos con plataformas laborales y académicas o universidades.

Para conectar todos los procedimientos propuestos en este modelo, caracterizado por tener una orientación tipificada como instructivo, se hace necesario contar con dos elementos básicos, a saber: alcances y responsables.

El Alcance: el presente modelo tiene un alcance local y se ha sido creado pensando en la empresa objeto de este estudio, por esta razón se toma en cuenta la estructura, los valores, la gestión del talento humano, los lineamientos legales y el componente sanitario que funciona como un eje transversal de todos los procesos de esta organización proveedora de medicamentos y otros insumos de consumo para la familia.

Los responsables: son todas aquellas personas encargadas de gestionar y activar los procesos de atracción y selección de personal. Para el este caso, se toma como responsable principal al gerente general y por ende a los administradores quienes son garantes directos de la gestión del talento humano en esta empresa.

La comprensión de las competencias laborales: ya que el caso de estudio se centra en un ambiente laboral farmacéutico, es necesario determinar una serie de competencias laborales surgidas desde un organismo competente como lo es la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). (Ver anexo 2).

Desarrollo de los Procedimientos (La Parte Instruccional)

A) Requerimientos para Cubrir una Vacante

El proceso de selección y futura contratación comienza cuando surge la necesidad de ocupar un puesto de trabajo en una empresa. Se llega a la búsqueda de un determinado candidato, porque existe una necesidad producto de un análisis de funciones y una serie de necesidades laborales. En este sentido, el jefe directo del área donde se produce la vacante se encarga de solicitar a la gestión del talento humano que se necesita, este proceso se puede dar mediante un escrito formal que justifique claramente y con evidencias los motivos del porqué se requieren de este personal.

Es muy importante que, para validar esta solicitud, se proceda al llenado de la ficha de aprobación de vacante, en la cual el encargado del área de Recursos Humanos respectiva valide y a la vez justifique dicha petición. Este proceso debe ir acompañado de un informe ampliado que justifique la necesidad de cubrir dicha vacante.

Es importante destacar que se recomienda que esta petición sea revisada y autorizada por el administrador o contador de la empresa a fin de tener una garantía precisa de los egresos que va a generar esta nueva contratación. Solo aquellas vacantes que hayan sido validadas de esta manera podrán dar inicio a los procesos de selección de personal.

B) La Atracción del Talento Humano

Para acceder a un proceso de selección se debe establecer una metodología que permita a la organización del talento humano de la farmacia 6ta avenida, realizar el escogimiento adecuado del personal de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y destrezas, los cuales son los requisitos necesarios para ocupar los puestos vacantes, el responsable de la solicitud en algunos casos es el mismo administrador. Alles (2008), expresa que la selección del talento humano es un “proceso de selección o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia correctamente definiendo el perfil requerido, dejando clara las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas” (p.102).

C) Descripción de los procedimientos selección del Talento Humano

El proceso de atracción del talento humano se inicia en el momento que uno de los trabajadores decide abandonar su puesto de trabajo o por el surgimiento de nuevas necesidades organizativas, es en ese momento que la empresa se ve en la necesidad de cubrir rápidamente ese cargo para seguir cumpliendo con sus funciones, el regente de la farmacia deberá enviar la solicitud al departamento de Talento Humano para requerir rápidamente un colaborador quien va a revisar el

perfil que requiere el cargo solicitado. Se deben dar los mecanismos legales propuestos en el apartado titulado proceso de selección del talento humano.

Descripción de las Actividades a Desarrollar

1. Se reciben las solicitudes de los posibles trabajadores, la hoja de vida y el portafolio de cursos realizados de los aspirantes atraídos.
2. Se debe tener claro la descripción del puesto y entender que perfil y qué características tiene el cargo tanto en habilidades blandas como técnicas o duras.
3. Se analiza la lista de aspirantes, según la decisión resultante del proceso de reclutamiento aplicado.
4. Si los aspirantes cumplen con los requerimientos establecidos dentro del perfil aprobado para la vacante, son preseleccionados. Los aspirantes que son rechazados estos se le envían una solicitud de agradecimiento por haber participado
5. Se les aplican a los aspirantes pruebas psicométricas, test psicológicos para evaluar sus conocimientos y rasgos de personalidad.
7. Se elabora un informe detallado de los resultados de todas las pruebas aplicadas.
8. Es necesaria una entrevista con los aspirantes seleccionados, con la finalidad de aclarar las dudas que se presentaron en el análisis y lograr un acercamiento directo con el aspirante y la empresa.
9. Se selecciona aquel aspirante que hayan superado las pruebas, según lo estipule el especialista en talento humano. Y se le entrega una carta de agradecimiento a los aspirantes rechazados de igual manera se guarda dicha información en la base de datos.
10. Se procede a presentar la propuesta laboral.
11. Se le realiza al aspirante los exámenes y las revisiones médicas.
12. Se procede a realizar el contrato de trabajo.
13. Se le entrega la notificación de admisión al colaborador y cuáles son sus funciones

14. Se procede a realizar la inducción.

D) Evaluaciones Para la Selección del Personal

Entrevistas con los Candidatos Seleccionados

Es necesaria una entrevista con cada aspirante seleccionado, con la finalidad de aclarar las dudas y lograr un acercamiento directo y personalizado. Es importante que durante este proceso se descarten aquellos candidatos que, a pesar de tener un excelente currículum y experiencia, no cuenten con las aptitudes adecuadas como: comunicación asertiva, trabajo en equipo, ética y orientación al logro, es significativo realizar una prueba conocimientos donde se formularán una serie de preguntas alusivas al documento titulado: Plan básico de educación farmacéutica y competencias del Farmacéutico para la práctica profesional emanada (2019). Este documento es emanado por la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la salud, específicamente en lo referido a competencias del farmaceuta.

Entrevista preliminar: Para puestos específicos y tomando en consideración que esta empresa proveedora de medicamentos se debe llevar a cabo una reunión corta de quince a treinta minutos con el fin de confirmar de forma interactiva si el candidato cumple con los requisitos clave del perfil del puesto, verificar las expectativas salariales y confirmar si esta persona está disponible para aceptar las condiciones laborales ofrecidas por la empresa. Debido a la presencia de herramientas tecnológicas que permiten la interacción a distancia, esta primera reunión o puede hacerse de forma virtual.

Entrevista Técnica: Esta reunión “cara a cara” se realiza y evalúa mediante la dirección de una persona con experiencia seleccionado talento humano, por cuanto es necesario evaluar conocimientos y experticia técnica específica del postulante en el área farmacéutica. Este tipo de encuentros permite a una empresa evaluar el conocimiento técnico de los candidatos. Esta entrevista está diseñada para evaluar los conocimientos técnicos y habilidades específicas de un candidato para optar a un determinado cargo. A su vez esta entrevista generalmente se lleva a cabo con los candidatos que han pasado la etapa de preliminar se considera que poseen competencias ajustadas a la vacante.

Las preguntas que se realizan en una entrevista técnica varían según el puesto al que el candidato opte. Ya que se trata de una empresa farmacéutica de venta de medicamentos y otros rublos se

deben hacer preguntas sobre manejo de medicamentos, atención al cliente y resolución asertiva de conflictos situacionales.

Entrevista Basada en Evaluaciones Psicolaborales

Para el desarrollo de este tipo tan especializado de entrevista se pueden usar una serie de Test psicotécnico-estandarizados que será aplicados a los posibles candidatos, que han pasado la primera selección. En el contexto del presente modelo se ofrecen un conjunto de test de selección a nivel laboral que se pueden usar desde la web ya que son instrumentos que sirven de apoyo para recopilar información y el experto debe elegir cual va ser el test a aplicar. Los tipos de pruebas son de personalidad, rendimiento, adaptabilidad al puesto, test psicológicos y test de aptitud.

Los test sugeridos para ser implementados son los siguientes:

Test de Wartegg: es una prueba psicotécnica que mide diferentes aspectos de la personalidad de los aspirantes. A cada aspirante se les presenta un folio dividido en varios cuadrantes, y han de hacer un dibujo en cada uno de ellos.

El Wonderlic Personnel Test: es uno de los test de selección más usados y famosos porque mide la aptitud cognitiva. Es decir, que nos permite conocer la capacidad de aprendizaje, adaptación y resolución de problemas que tiene una persona. Se estructura en 50 preguntas que deben responderse en aproximadamente doce minutos. Con este mecanismo se busca detectar evidencias sobre la velocidad a la que la persona es capaz de tomar decisiones.

Prueba Terman Merrill: es una de la herramienta de análisis más usada en la actualidad ya que se le considera uno de los test más manejados para medir el coeficiente intelectual y, por lo general, se implementa para evaluar candidatos para puestos gerentes, líderes de equipos o personal de atención al cliente.

Selección del Candidato

Culminado el proceso de aplicación de diferentes entrevistas y test se procede a registrar las evidencias surgidas de la aplicación de estos instrumentos, se estudiará y se evaluará cual es el candidato más óptimo e idóneo que cuenta con el perfil más adecuado para dicho puesto de trabajo, seguidamente con la información disponible se realizara un informe del proceso de selección conjuntamente con el resultado de la entrevista donde se evalúan los pros y los contras de los candidatos más adecuados.

Se realizará una reunión formal con el aspirante o solicitante seleccionado para dejar por sentado de forma legal todos los términos bien definidos de cual va hacer la relación laboral, como son: los

horarios, el salario y sus responsabilidades referidas al ámbito de la gestión laboral. Después de esta reunión se precisará el día de ingreso del trabajador, además del día que le van realizar todos los exámenes médicos, después de haber obtenidos los exámenes médicos se procede a realizar el contrato de trabajo con todas las cláusulas que estipula el Ministerio del Poder Popular Para el Trabajo.

Todo este proceso debe quedar registrado en forma de acta electrónica y se le ofrecerá una copia a aspirante seleccionado. Es de hacer notar que, por razones éticas, también los aspirantes no seleccionados deben recibir una explicación formal de los motivos por los cuales no llegaron al final del proceso cerrando su participación con un agradecimiento formal y explícito.

El proceso de Inducción

Considerando las normativas actuales de seguridad laboral, sobre todo en entornos en donde se manipulan medicamentos, se recomienda que el día en que el nuevo trabajador comience sus funciones, sea recibido por un especialista con experiencia en el área farmacéutica. Esto con el fin de proporcionarle de manera inmediata los elementos e insumos necesarios, tanto materiales como cognitivos, así como indicaciones conductuales que garantizarán el cumplimiento de las asignaciones establecidas. Esta primera entrada al campo de trabajo puede extenderse desde noventa minutos hasta dos horas, dependiendo de la complejidad de las tareas, y riesgos asociados al puesto de trabajo y lo que se espera de la atención al cliente.

Esta inducción ágil, también abarca aspectos generales de la empresa, los productos y servicios que ofrece, los canales de distribución, la estructura organizacional, las funciones principales del cargo, así como las medidas de seguridad y prevención de riesgos que se deben seguir. Durante este proceso de capacitación, el nuevo trabajador recibe información adicional que le servirá de guía en su puesto de trabajo y la respectiva de un acta de compromiso ético.

Una vez finalizada la inducción, el trabajador completa la ficha de Ingreso que será parte de su carpeta laboral y es registrado en los sistemas informáticos de la empresa. Esto permitirá gestionar su remuneración, llevar un control de su asistencia, así como brindarle acceso a servicios como el comedor de la empresa, entre otros beneficios. Todo esto con el objetivo de integrar al nuevo empleado de manera efectiva y garantizar su bienestar y seguridad en el entorno laboral.

Proceso de Contratación

La firma del contrato se efectúa dentro de la primera o segunda semana de trabajo. Este momento se considera como es un acto solemne, en el cual el trabajador es llamado por el

administrador de la empresa para que haga lectura y firme presencialmente el contrato laboral que debe estar en correspondencia directa con las leyes y reglamentos vigentes. Esta es además la última instancia de verificación de documentación reglamentaria entregada con antelación. Es posible que la empresa ofrezca un Contrato de Prueba, si es que la empresa lo considera pertinente. Este contrato también se realiza en atención a la legislación vigente y debe garantizarle al trabajador el cumplimiento de sus deberes y el goce absoluto de sus derechos laborales.

Representación del Proceso de Atracción y Selección del Talento Humano Basado en Competencias Laborales

FASE	PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DOCUMENTACIÓN
1	Requerimientos para cubrir una vacante.	Detección formal de una necesidad producto de un análisis de competencias laborales del farmacéutico.	Encargado del área de Recursos Humanos. Gerente o Regente.	Análisis de funciones y de requerimientos.
		Solicitud formal de un proceso de selección de personal.		Solicitud formal firmada por el Gerente o Regente.
		Elaboración de un escrito formal que justifique claramente y con evidencias, los motivos del porqué se requieren de este personal y de la existencia de recursos económicos para cubrir, ésta vacante.		Escrito que justifique la vacante y los recursos que se tienen para cubrir este nuevo egreso formal.
2	Proceso de Atracción	Diseño del aviso o llamado laboral.		
		Selección de los medios de comunicación.		

		Recopilación de las hojas de vida y el portafolio de cursos realizados.	Encargado del área de Recursos Humanos.	
		Análisis, selección e inicio de las entrevistas.	Gerente o Regente.	
3	Evaluaciones para la selección del personal.	Entrevistas preliminares basada en las competencias emanadas por la Organización Panamericana de la Salud.	Encargado del área de Recursos Humanos. Gerente o Regente. Psicólogo laboral.	Ficha de postulación inicial. Carpeta con el resultado de las diferentes entrevistas y resultados del test.
		Entrevista técnica.		
		Entrevistas basadas en Evaluaciones Psicolaborales (Test).		
4	La Selección del candidato o aspirante.	Selección formal de un aspirante. Reunión formal con el aspirante seleccionado. Establecimiento de las relaciones contractuales.	Encargado del área de Recursos Humanos. Gerente o Regente.	Carta de formalización del candidato o aspirante a la vacante.

		Establecimiento formal del primer día de inicio laboral.	
5	El proceso de Inducción	Recepción por parte de un trabajador con más experiencia. Inicio de un proceso de aprendizaje por modelado y experiencia previa.	Comprobante de selección. Firma del acta e compromiso ético.
		Establecimiento de asignaciones y estudio de las particularidades de la empresa, incluyendo funciones y aspectos legales en la venta de medicamentos.	Encargado del área de Recursos Humanos. Gerente o Regente.
6	La contratación formal	Lectura y firma del contrato laboral. Verificación de recaudos de ley.	Encargado del área de Recursos Humanos. Gerente o Regente. Copia del contrato de trabajo. Entrega de insumos que se requieren para el desarrollo del trabajo. Entrega de Uniforme.

Nota: cuadro basado en la representación del Proceso de Atracción y elección del Talento Humano Basado en Competencias Laborales según la OMS y OPS.

Factibilidad del modelo de atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales

El análisis de factibilidad es un proceso que se lleva a cabo para determinar si este modelo es viable o no. Para realizar este estudio, se deben evaluar diferentes variables, como la viabilidad financiera, técnica y laboral del presente modelo.

Factibilidad financiera: en el caso del presente modelo se establece una factibilidad financiera muy accesible ya que se trata de fortalecer procesos que son parte de la misma dinámica laboral, no dando lugar a limitantes económicas que puedan impedir la realización de las acciones planteadas. Contratación de un psicólogo laboral se destaca como importante ya que el manejo y explicación de los test propuestos le compete directamente a este profesional. Por esta razón, es muy importante que se prevea la cancelación de los honorarios de este profesional.

Factibilidad técnica: en lo concerniente a la presencia de recursos tácticos y logísticos, la gerencia cuenta con una infraestructura que dispone de dos espacios muy cómodos para realizar con privacidad las diferentes entrevistas, así como una impresora para acceder a los diferentes escritos formales y legales.

Factibilidad laboral: teniendo en cuenta que a la empresa objeto de estudio, le interesa fortalecer sus procesos de atracción y elección del talento humano basándose en competencias laborales, el modelo sirve como una guía instruccional para ejecutar todas las fases de forma metódica y didáctica a la vez. Con esta manera de organización de todo el proceso, los candidatos a cualquier vacante, sea que queden seleccionados o no, tendrán la plena satisfacción de haber participado de un proceso integro e integral. Esta percepción es una herramienta de gran valor para la gestión de talento humano y para la misma reputación empresarial y el futuro desempeño del candidato seleccionado.

CONCLUSIONES

Hoy en día las organizaciones buscan un talento humano que se adapte rápido a cualquier cambio que se presente en lo interno como lo externo, es allí donde el departamento de talento humano juega un papel de gran importancia para la empresa; ya que este se encargara de atraer y seleccionar a ese colaborador e identificar correctamente sus habilidades. La atracción y selección del talento humano basado en competencias laborales es un proceso estratégico que busca identificar y reclutar a los candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también posean las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse de manera efectiva en la organización. Este enfoque se centra en evaluar aspectos como la capacidad de trabajo en equipo, la comunicación, la resolución de problemas y la adaptabilidad, entre otros.

Para llevar a cabo este proceso, es necesario definir claramente las competencias requeridas para cada puesto, lo que permite lograr diseñar estrategias de atracción que incluyan descripciones de trabajo precisas y atractivas, así como métodos de selección que incluyan entrevistas por competencias, pruebas psicométricas entre otros.

La implementación de un sistema de evaluación basado en competencias no solo mejora la calidad de las contrataciones, sino que también contribuye al desarrollo profesional de los empleados, al alinear sus habilidades con las necesidades de la organización y fomentar un ambiente de trabajo más productivo y colaborativo.

En el contexto actual, el proceso de atracción y selección del talento humano en la empresa Farmacia 6ta Avenida C.A. se caracteriza por un enfoque tradicional, donde una sola persona asume la responsabilidad de contratar a los trabajadores. Este enfoque no considera adecuadamente las competencias necesarias para los diferentes cargos, lo que resulta en la contratación de personal que no siempre es apto para las labores requeridas. Esta situación ha llevado a un desempeño deficiente y a una atención inadecuada al cliente, ya que los trabajadores no están ejecutando sus funciones de manera óptima.

La gestión del talento humano en esta empresa incide directamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Al no contar con un proceso de selección que valore las competencias y habilidades de los postulantes, se generan desmotivación y un ambiente laboral poco propicio para el desarrollo profesional y la satisfacción laboral.

La implementación de un modelo de gestión por competencias en Farmacia 6ta Avenida C.A. es viable y podría traer beneficios significativos. Este modelo permitiría identificar las competencias específicas requeridas para cada puesto, asegurando que los trabajadores seleccionados no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se alineen con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa.

Es preciso señalar que al diseñar un modelo para los sistemas de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales. Se puede identificar y describir los pasos a seguir para la propuesta de un nuevo modelo por competencias, se dictan las pautas que se desean implementar y ver las opiniones de la directiva de la Farmacia 6ta. Avenida. C.A. que le permitirá a la misma disminuir los recursos y el tiempo empleado en estos procesos.

El cambio hacia un modelo de gestión de talento humano basado en competencias impactaría positivamente en la productividad de la empresa. Al contar con un personal más calificado y motivado, se espera una mejora en la calidad del servicio al cliente y en la eficiencia operativa, lo que a su vez podría traducirse en un mejor posicionamiento en el mercado.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Aguirre G. y Granda M. (2013). Diseñar un proceso integrado de reclutamiento e inducción del personal, Caso textiles del Valle. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica S.A. Editorial
- Alles, M. (2010). Selección por Competencias (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). Selección por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2017). Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias. Buenos Aires: Granica S.A. Editorial.
- Almache I. (2020). Nuevo Diseño del proceso de Atracción y selección del Talento Humano de una Empresa de Servicios Médicos. Facultad de Ciencias Sociales Espol, Sede Ecuador.
- Arley, M., Cordero, K., Herrera, M. y Kuo, E. (2023). Modelo de inducción basado en experiencia colaborador para la escuela de economía de la universidad nacional enfocado en el personal académico. (Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos). Universidad Nacional Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/27234/TFG%20FINAL%20ARLEY%20CORDERO%20HERRERA%20KUO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Becerra, M. y Campos F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/memoria%20MBecerra%20FCampos>.
- Burdiles, P., Castro, M y Simianc, D. (2018) Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica.
- Calle, A. (2019). Factores que obstaculizan la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en pmes en el norte de Portugal. Optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Universidad EAFIT Medellín.
- Carreaso, I. (2023). Técnicas de selección de Personal: Guía definitiva de las más efectivas. <https://factorial.mx/blog/tecnicas-seleccion-de-personal/>

- Castillo, J. R. (2017). Adipe: De la relación al compromiso. [Página web]. Recuperado el 25-05-2018 de <https://www.aedipe2017.com/josé-ramón-castillonexian-> “el-reclutamiento-40-nos-permite-hacer-una-selección-mucho-más-exquisita.
- Chinchín, G. (2014). Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal. Tesis de fin de grado en Psicología Industrial. Universidad Central de Ecuador.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 30 de noviembre de 1999. N° 36.860. Extraordinario. Caracas, Venezuela.
- Del Puchue, S. (2021). RRHH Digital. Trabajo híbrido, la apuesta laboral 2022. <https://rrhhdigital.com/editorial/1>
- Dessler, G. (2014). Administración de personal. México: Pearson.
- Fajardo, J. (2023). Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal. Pol. Con. (Edición núm. 85) 8 (9) DOI: 10.23857/pc.v8i9.6047
- Feria, H, Matillas, M y Mantecón, S. (2019). La triangulación metodológica como método de la investigación científica. Apuntes para una conceptualización. Revista Didáctica y Educación. 10 (4). 137-147. file:///C:/Users/sonia/Downloads/Dialnet
- Franco, K. (2021). Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección del personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa. Maestría en gestión pública. Universidad Cesar Vallejo Perú.
- Gallego, C y Tomás, E. (2016). Introducción a los métodos y técnicas de investigación cualitativa en Ciencias Sociales. https://ocw.unizar.es/ocw/pluginfile.php/839/mod_folder/content/0/Unidad%203.3.pdf
- García, E. y Contreras, V. (2023). Análisis de impacto de la experiencia del candidato en la implementación de un proceso de atracción de talento para la empresa das medical international. (Tesis de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento). Universidad Iberoamericana. UNIBE. República Dominicana. <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/1771/1/22-0552-22-0881-TF.pdf>
- Gómez E. (2020). Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A., Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

- González, M., Enciso, B., Arciniegas, L., Tovar, P., Bonza, P. y Arévalo, L. (2021). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentros Con Semilleros*, 2(2). <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>.
- Halmache, I. (2020). Nuevo diseño del proceso de atracción y selección del talento humano de una Empresa de Servicios Médicos. Magister en gestión del talento humano. Presentada en la Facultad de Ciencias Sociales Espol, Sede Ecuador.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). México, D.F. McGraw-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación (4ta Edición), México, Editorial Mc Graw-Hill.
- Hidalgo, S. (2015). Diseño de un Sistema de selección del talento humano por competencia para la empresa Vimeworks. Para optar al título de Ingeniero en administración del talento humano. Universidad Tecnológica Equinoccial Ecuador.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela. Fundación Sypal.
- Iglesia y Sánchez (2022). Las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano: un estudio sobre su impacto, avances y perspectivas. (Tesis Administración de Empresas). Colegio de Estudio Superiores de Administración. Bogotá
- Jares, L. (2020). Empresas y selección de personal. Editorial Trillas.
- Ladino A. y Orozco D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica* Año XIV, No 39, Septiembre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701
- Lescano G. (2022). Modelo de Gestión de talento Humano por Competencias para Pequeñas y Medianas Empresas. Título de Magíster en Administración de Empresas. Universidad Católica Del Ecuador Sede Ambato.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Editorial: Gestión 2000. Barcelona-España.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. 7 de mayo de 2012. N° 6.076. Extraordinario. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica para la Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat). Reforma promulgada el 26 de julio de 2005 en gaceta oficial 38236.

- Lillos, A. (2015). Bases de un modelo de autogestión de competencias laborales genéricas. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Catalunya España.
- López C. y Velásquez S. (2017). Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencia para la Comercializadora Gran Señora de la Ciudad de Barranquilla. Para optar el título de Administradores de Empresa. Universidad Francisco de Paula Santander de Barranquilla.
- López, N. (2023). Habilidades blandas en el trabajo y por qué importan. <https://preply.com/es/blog/b2b-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas/>
- Meneses, K. (2019). Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano Para Disminuir La Rotación De Personal. Artículo científico presentado en la Especialización de Alta Gerencia en la Facultad de Ciencias Sociales en la Universidad Militar de Nueva Granada. Colombia.
- Mestre, M. y Avilés, M. (2018). “Proceso del reclutamiento y selección del talento humano por competencias para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Instituto Prestador de Salud”. Universidad metropolitana de educación, ciencia y tecnología. Panamá.
- Montes, G. (octubre-diciembre de 2020). Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT. Volumen 8, número 4. ADAPT University Press – ISSN 2282-2313.
- Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la salud. (2019). Plan básico de educación farmacéutica y competencias del Farmacéutico para la práctica profesional emanada. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49137/OPSHSS17038_spa.pdf
- Rincón, M. (2023). Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/58128/parinconl.pdf?sequence=3>
- Robledo, J. (2016). Observación Participante: informantes claves y rol del investigador. Revista Nure. 42. [http:// Dialnet-ObservacionParticipante-7724016%20\(3\).pdf](http:// Dialnet-ObservacionParticipante-7724016%20(3).pdf)
- Rueda, F. (2023). La Revolución de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos. Jornadas Sarteco. <https://n2t.net/ark:/13683/p7ga/GoU>, <https://www.aacademica.org/francisco.javier/6>

- Sainz, T. (2018) Cómo reclutan las empresas a sus empleados: Nuevas técnicas de selección de personal. Trabajo de fin de grado. Universidad de Cantabria.
- Sánchez (2020), Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Serrano, H. y Serrano, G. (2021). Neurocoaching una estrategia para el desarrollo de las habilidades blandas. Revista Digital Investigación & Negocios. Vol. 14 núm. 24. 53-59. DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.147>
- Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Cinterfor/ OIT.
- Werther y David (1999). Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado:

Presente-.

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: Atracción y Selección del Talento Humano basado en Competencias Laborales presentado para optar al título de Especialista en Gestión de Talento Humano. El objetivo de la investigación es Diseñar un modelo de atracción y selección de talento humano basado en competencias laborales en la Farmacia 6° Avenida, C.A., del estado Mérida- Venezuela

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente,

Lilian Ramírez

La investigadora

Se agradece de antemano y se valora su aporte para la culminación de la tesis titulada Atracción y Selección del Talento Humano basado en Competencias Laborales.

Identificación General de la Empresa

Nombre de la empresa: __FARMACIA 6ta. AVENIDA C.A._____

Dirección: Avenida 6 entre calles 22 y 23 con el número del local 22-9B, del Municipio Libertador, del Estado Mérida, __

Teléfono/FAX: _____ Correo Electrónico: __farmacia6tavenida@gmail.com

Profesión del Gerente de Talento Humano: _____

Años de Experiencia en el sector: _____

Años de Servicios en la Empresa Actual: _____

Instrucciones de la Encuesta:

- ✓ La guía de preguntas está conformada por 12 ítems unos de selección y otros de respuesta abierta, por lo cual debe tomarse un tiempo prudencial para responder todas las interrogantes.
- ✓ Después de leer cuidadosamente cada pregunta, marque la opción que considere se identifica con su percepción sobre la situación abordada y en las preguntas abierta responda de acuerdo a su perspectiva.

Por favor marque con una X dicha opción que considere adecuada a las opciones de selección y responda las interrogantes que le permiten escribir sus respuestas de acuerdo a su percepción laboral.

1. ¿Cuál fue el medio por el que se informó acerca de la vacante del cargo que ahora usted que desempeña en la empresa?
 - a) Por redes sociales
 - b) Por publicidad
 - c) Por referencia de un amigo
 - d) Otra.
2. ¿Cómo fue el proceso de su ingreso en la farmacia?
3. ¿Cuáles fueron las pruebas que le realizaron para evaluar su ingreso?

Prueba de conocimiento ____ Entrevista ____ Prueba psicotécnica ____ Test de personalidad

4. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la farmacia?
5. ¿Las funciones desempeñadas por usted en su puesto de trabajo corresponden con su preparación? Explique con detalles.
6. ¿Al momento de realizar la selección, le especificaron las labores que deberá realizar en su cargo? Explique con detalle.
7. ¿Las labores asignadas se adecuan a sus conocimientos sobre el trabajo que debe realizar? Explique con detalles.
8. ¿Considera oportuna la implementación de un nuevo proceso de selección del personal por competencias? Explique con detalle.
9. ¿Cuándo ingresó al cargo, le ofrecieron un proceso de inducción para conocer los protocolos estratégicos de la organización? Explique con detalles.
10. ¿Cuál considera que sea el mecanismo más idóneo para la atracción de personal?
- a) Avisos de Prensa ____
 - b) Reclutamiento en línea ____
 - c) Recomendaciones de otros comercios ____
 - d) Solicitudes a Colegio de farmacéuticos o INCES ____
11. ¿Qué cree que se puede hacer para mejorar el proceso de selección propuesto por la empresa? Explique con detalles.
12. ¿Cree usted que el cargo que ocupa en la empresa cumple con sus expectativas y lo ofrecido en el proceso de selección? Explique con detalles.

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor, lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una “X” en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesario, la información que soporte su opinión.

ITEM S	CALIDAD				CONGRUENCIA				PERTINENCIA			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D

1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Cuadro de Validación

Se considera Aplicable el instrumento		www.bdigital.ula.ve	
Observaciones generales:			
Validado por:		Cedula de Identidad:	Fecha:
Firma:		Teléfono:	Correo:

VALIDACIÓN 1

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor, lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesario, la información que soporte su opinión.

ITEMS	CALIDAD				CONGRUENCIA				PERTINENCIA			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	x				x				x			
2		x				x			x			
3	x					x			x			
4			x				x				x	
5	x				x				x			
6	x				x				x			
7	x				x				x			
8	x				x						x	
9		x					x			x		
10	x				x				x			
11		x				x					x	
12	x				x				x			

Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Cuadro de Validación

Se considera Aplicable el instrumento	Considero importante revisar algunos detalles básicos para aplicarlo y que genere el resultado esperado.	
Observaciones generales: Tomar en cuenta el nivel de formación de los entrevistados para que las preguntas no sean muy técnicas.		
Validado por: Yohana Contreras	Cedula de Identidad: 16.605.244	Fecha: 02/05/2024
Firma: 	Teléfono: 0414-7575587	Correo: yohanac2608@gmail.com

VALIDACIÓN 2

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	CALIDAD				CONGRUENCIA				PERTINENCIA			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	X				X				X			
2	X				X				X			
3	X				X				X			
4	X				X				X			

5	X					X			X			
6	X					X			X			
7	X					X			X			
8	X					X			X			
9	X					X			X			
10	X				X				X			
11	X				X				X			
12	X				X				X			

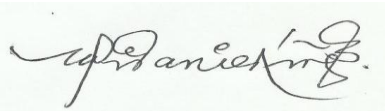
A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Cuadro de Validación

Se considera Aplicable el instrumento	Si considero que es válido para la investigación	
Observaciones generales: Muy claras y concretas las interrogantes, sugiero añadir explique o comente en las preguntas 5 a la 9.		
Validado por: Dr. Elviz Daniel Núñez Barrios	Cedula de Identidad: V- 7.779.806	Fecha: 06-05-2024
Firma: 	Teléfono: 0424-7393191	Correo: ldani65@gmail.com

VALIDACIÓN 3

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor, lea cuidadosamente cada uno de los items que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesario, la información que soporte su opinión.

ITEMS	CALIDAD				CONGRUENCIA				PERTINENCIA			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	X				X				X			
2	X					X			X			
3	X					X			X			
4	X					X				X		
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X					X		
9	X					X			X			
10	X				X					X		
11	X				X				X			
12	X				X				X			

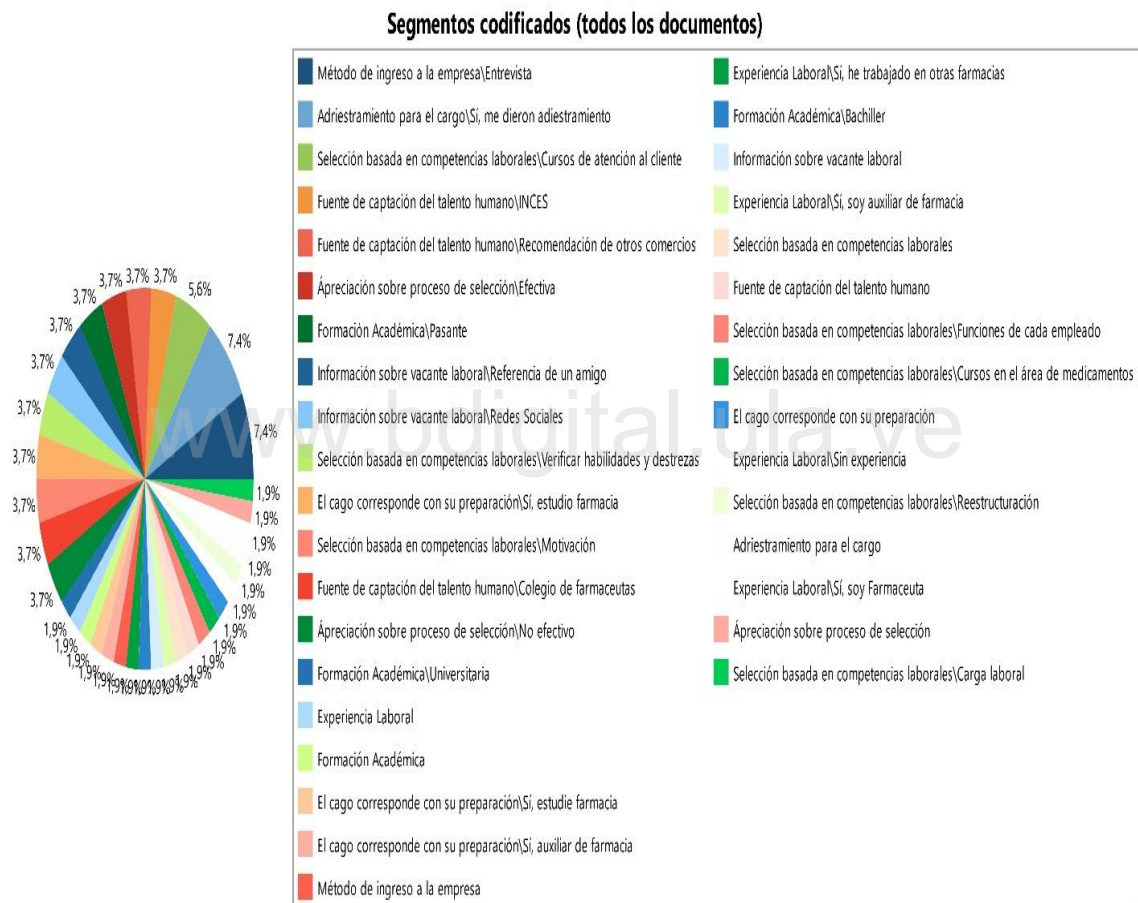
A: Excelente B: Bueno C: Regular D: Deficiente

Cuadro de Validación

Se considera Aplicable el instrumento	Es aplicable para la investigación.		
Observaciones generales	Clara y concisa.		
Validado por:	Celular de identidad:	Fecha:	
Luisa Hernández	14.022.779	04/03/2024	
Firma	Teléfono:	Código	
	0814 775 8822	muchacho69@gmail.com	

Libro de Códigos MAXQDA Farmacia 6ta Avenida

En principio se realizó la asignación de códigos a las entrevistas realizadas, el software renombro todos los códigos segmentados correspondientes. En principio se realizó la asignación de códigos a las entrevistas realizadas, el software renombro todos los códigos segmentados correspondientes automáticamente. MAXQDA se caracteriza por su búsqueda automática y por sus herramientas de codificación, esto posibilita un proceso básico de codificación, el cual puede ser completado en muy poco tiempo, brindándole más tiempo para su análisis.



Libro de códigos
Farmacia 6ta avenida C.A.

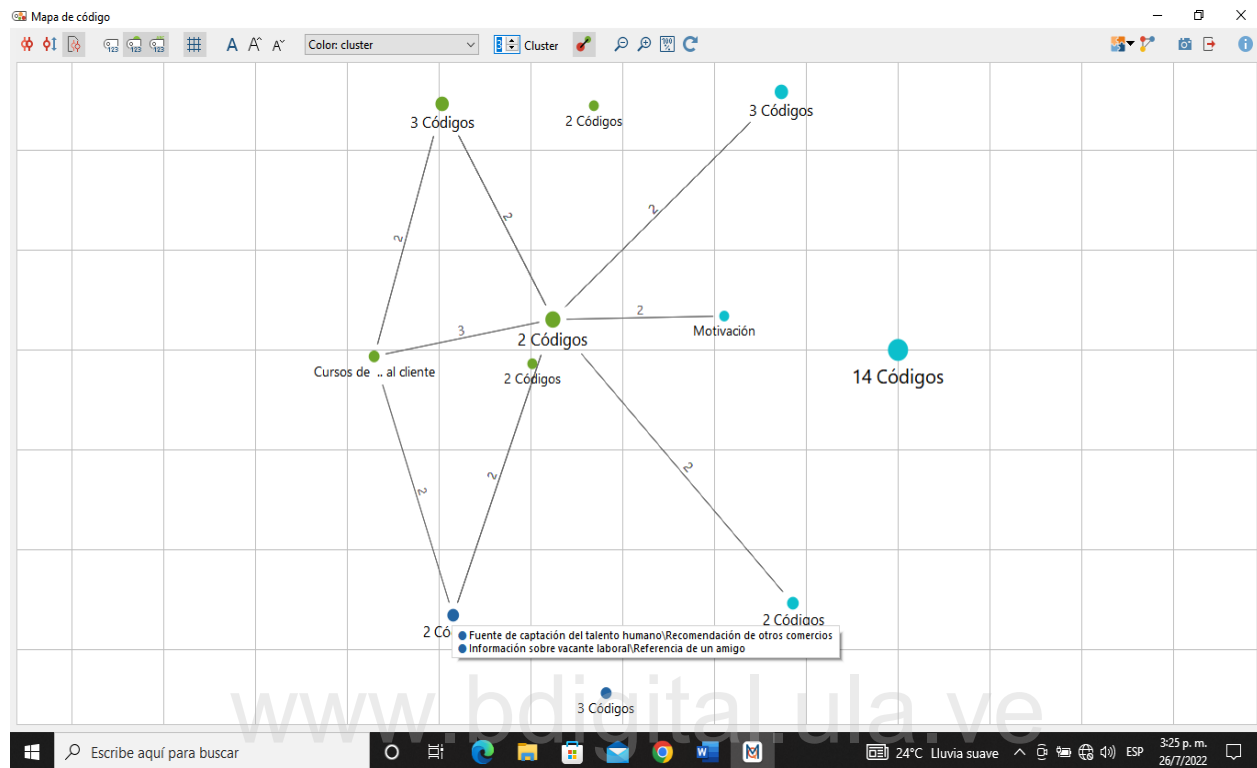
Sistema de códigos

1 Selección basada en competencias laborales	1
1.1 Cursos en el área de medicamentos	1
1.2 Cursos de atención al cliente	3
1.3 Reestructuración	1
1.4 Carga laboral	1
1.5 Motivación	2
1.6 Verificar habilidades y destrezas	3
1.7 Funciones de cada empleado	1
2 Fuente de captación del talento humano	1
2.1 Recomendación de otros comercios	3
2.2 Redes Sociales	1
2.3 Colegio de farmaceutas	0
3 El cago corresponde con su preparación	1
3.1 Sí, auxiliar de farmacia	1
3.2 Sí, estudio farmacia	2
3.3 Sí, estudie farmacia	1
4 Adiestramiento para el cargo	1
4.1 Sí, me dieron adiestramiento	4
5 Apreciación sobre proceso de selección	1
5.1 Efectiva	2
5.2 No efectivo	2
6 Experiencia Laboral	1
6.1 Sí, he trabajado en otras farmacias	1
6.2 Sí, soy auxiliar de farmacia	1
6.3 Sí, soy Farmaceuta	1
6.4 Sin experiencia	1
7 Formación Académica	1
7.1 Bachiller	1
7.2 Pasante	2
7.3 Universitaria	1
8 Método de ingreso a la empresa	1

8.1 Entrevista	4
9 Información sobre vacante laboral	1
9.1 Referencia de un amigo	2
9.2 Redes Sociales	2

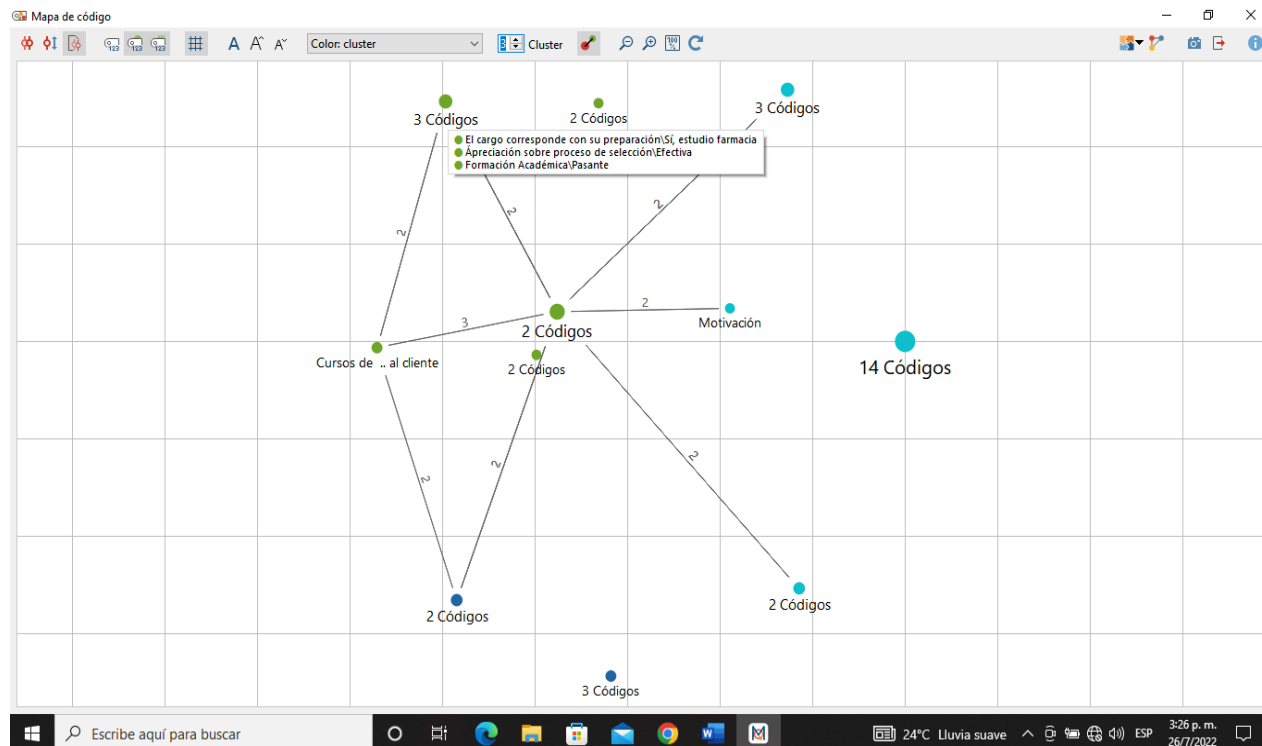
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje (válido)
Método de ingreso a la empresa\Entrevista	4	7,41	7,41
Adiestramiento para el cargo\Sí, me dieron adiestramiento	4	7,41	7,41
Selección basada en competencias laborales\Cursos de atención al cliente	3	5,56	5,56
Fuente de captación del talento humano\Recomendación de amigos	3	5,56	5,56
Apreciación sobre proceso de selección\Efectiva	2	3,70	3,70
Formación Académica\Pasante	2	3,70	3,70
Información sobre vacante laboral\Referencia de un amigo	2	3,70	3,70
Información sobre vacante laboral\Redes Sociales	2	3,70	3,70
Selección basada en competencias laborales\Verificar habilidades y destrezas	3	3,70	3,70
El cargo corresponde con su preparación\Sí, estudio farmacia	2	3,70	3,70
Selección basada en competencias laborales\Motivación	2	3,70	3,70
Fuente de captación del talento humano\Colegio de farmaceutas	2	3,70	3,70
Apreciación sobre proceso de selección\No efectivo	2	3,70	3,70
Formación Académica\Universitaria	1	1,85	1,85
Fuente de captación del talento humano\Redes Sociales	1	1,85	1,85
Experiencia Laboral	1	1,85	1,85
Formación Académica	1	1,85	1,85
El cago corresponde con su preparación\Sí, estudie farmacia	1	1,85	1,85
El cago corresponde con su preparación\Sí, auxiliar de farmacia	1	1,85	1,85
Método de ingreso a la empresa	1	1,85	1,85
Experiencia Laboral\Sí, he trabajado en otras farmacias	1	1,85	1,85
Formación Académica\Bachiller	1	1,85	1,85
Información sobre vacante laboral	1	1,85	1,85
Experiencia Laboral\Sí, soy auxiliar de farmacia	1	1,85	1,85
Selección basada en competencias laborales	1	1,85	1,85
Fuente de captación del talento humano	1	1,85	1,85
Selección basada en competencias laborales\Funciones de cada empleado	1	1,85	1,85
Selección basada en competencias laborales\Cursos en el área de medicamentos	1	1,85	1,85
El cago corresponde con su preparación	1	1,85	1,85
Experiencia Laboral\Sin experiencia	1	1,85	1,85
Selección basada en competencias laborales\Reestructuración	1	1,85	1,85
Adiestramiento para el cargo	1	1,85	1,85
Experiencia Laboral\Sí, soy Farmaceuta	1	1,85	1,85
Apreciación sobre proceso de selección	1	1,85	1,85
Selección basada en competencias laborales\Carga laboral	1	1,85	1,85
TOTAL (válido)	54	100,00	100,00
Perdidos	0	0,00	-
TOTAL	54	100,00	-

Grafica 1



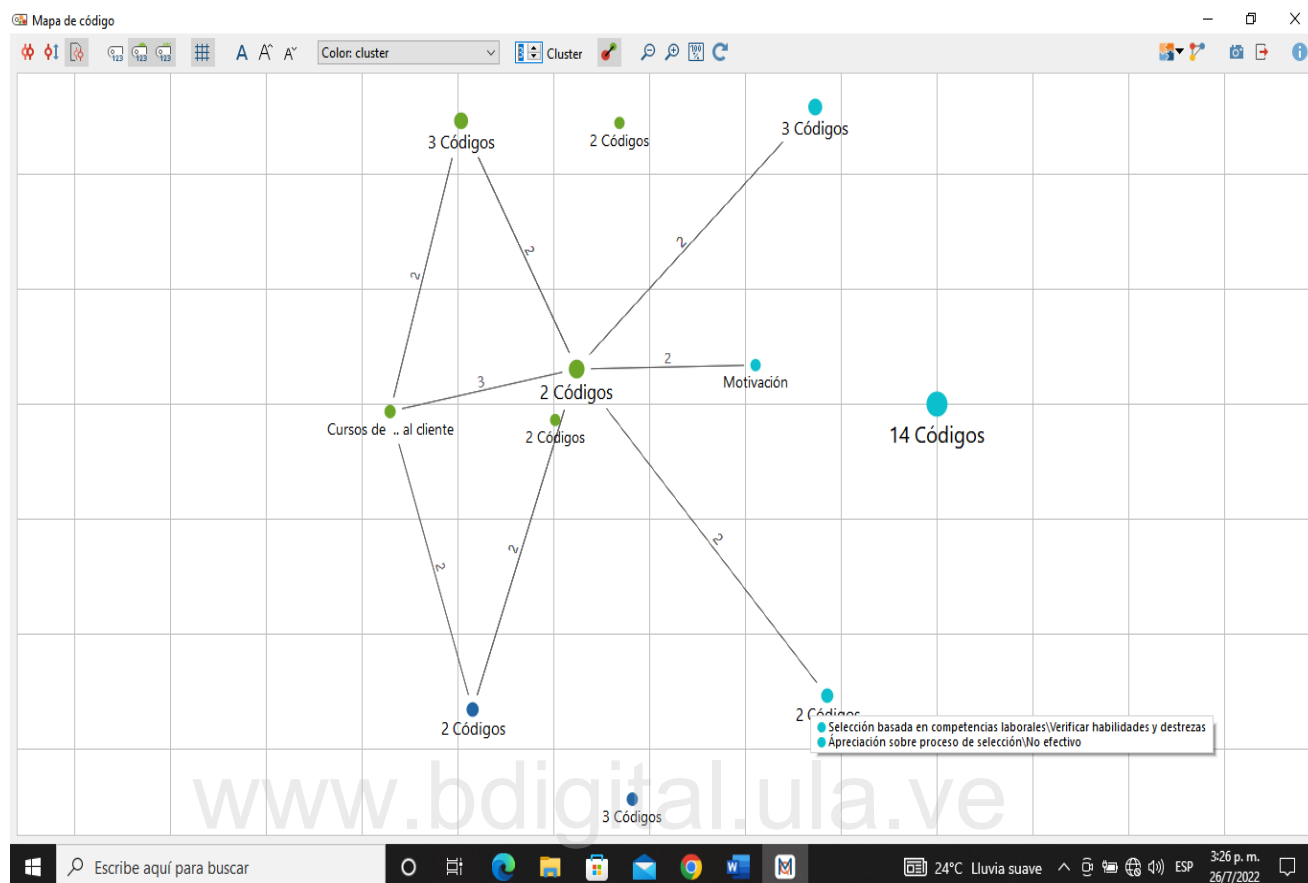
Como se puede ver en las figuras 1 vemos como las matrices relacionan entre si de acuerdo a los códigos, vemos como algunas preguntas y respuestas se relacionan entre si, como cual fue la fuente de captacion del talento humano y la repuesta de los 4 colaboradores, tres dijeron que fue por medio de recomendación de un amigo y el otro por medio de redes sociales.

Grafica 2



Como se puede ver en las figuras 2 vemos como las matrices relacionan entre si de acuerdo a los códigos, vemos como algunas preguntas y respuestas se relacionan, se observa que el metodo utilizado para el proceso de selección en la empresa es la entrevista, evidenciando que realizan preguntas a medida que se va desarrollando la reunión, y no se utiliza un formato con preguntas concretas y especificas para descubrir si los candidatos cuentan con competencias blandas necesarias para ocupar el puesto, solo hacen preguntas referente a medicamentos y no aplican ningun otra prueba para el proceso de seleccion, se evidencia que al ocupar el cargo se les impartio adiestramiento.

Grafica 4



Como se puede ver en las figuras 4 vemos como las matrices relacionan entre si de acuerdo a los códigos, vemos como algunas preguntas y respuestas se relacionan, Se les pregunto a los colaboradores si tienen conocimientos sobre el procesos de selección por competencia, y la mayoría respondieron que si lo conocen y consideran que sería oportuno implementar un nuevo proceso de selección basado en competencias, mediante el cual se garantizará que cada colaborador desempeñe el cargo apropiado a su perfil y preparación, así también realice las funciones del puesto de trabajo con eficacia y efectividad.

Análisis y descripción de puesto.

Este análisis se realiza con el propósito de identificar cuáles son las funciones y responsabilidades de los cargos y los perfiles que se necesitan en la empresa, se elaborara un formato con la finalidad de elaborar un buen proceso y ejecución de cargos y acciones esto también nos ayudara a establecer cuáles son las competencias específicas que demanda cada uno de los puestos que se aplicará a cada función de la organización.

Descripcion de las funciones:

Con que Frecuencia realizan las actividades

(D) Diario

(S) Semanal

(Q) Quincenal

(M) Mensual

(A) Anual.

www.bdigital.ula.ve

Que Impacto genera a sus funciones:

1. No genera Impacto
2. Si genera impacto a sus funciones
3. Genera Impacto en su area de Trabajo
4. Genera impacto a los ingresos de la empresa

Descripción del cargo Auxiliar de Farmacia

FARMACIA 6ta. Avenida C.A.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Farmacia	Datos de Identificación
	Nombre Y apellido:
	Área: Comercial
	Reportar a: Regente Farmacéutico
	Aprobación: Directivos
	Analista: Gerente General

Descripción Del Puesto:

Sera responsable de cumplir con las cuotas asignadas de ventas, atender a los clientes de manera ágil y oportuna, con la toma física de los inventarios y de los vencimientos de los medicamentos, además de mantener ordenado los estantes y limpios.

Descripción de las Funciones	Frecuencia					Impacto			
	D	S	Q	M	A	1	2	3	4
Orientación al cliente de manera ágil									
Estar atento a la fecha de vencimiento de las medicinas									
Reportar las fallas de los productos faltantes y solicitar el abastecimiento al regente									
Mantener en completo orden el área de trabajo y los estantes aplicar las etiquetas de precio y controlar el inventario.									
Estar pendiente con los depósitos en cajas con las notas de créditos y débitos									
Ser responsable con el despacho de medicamentos y la cantidad indicada en el recibo									

Perfil Requerido

Perfil Mínimo Requerido: Conocimientos básicos en medicamentos, facturación, oficina	Educación: Bachiller o un curso de Auxiliar de Farmacia
Experiencia Mínima: 1 año o más	Edad : 25 y 35 años

Condiciones del trabajo: Lugar cómodo con equipamiento necesario como es pc, módem, internet, teléfono, impresora. Instalaciones eléctricas y un excelente ambiente

Fuente: Ramírez 2024.

Descripcion del cargo Regente Farmaceutico

FARMACIA 6ta. Avenida C.A.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL CARGO: Regente Farmacéutico	Datos de Identificación
	Nombre Y apellido:
	Nivel Jerárquico: Operativo
	Reportar a: Gerente General
	Aprobación: Directivos
	Analista: Gerente General

Descripción Del Puesto:

Controlar el stock de los medicamentos, el expendio de los productos de estupefaciente y psicotrópicos, cumplir con la exigencia de la ley que se rigen las farmacias donde los farmacéuticos tienen que presentar mensual una relación al departamento de sanidad de la localidad, la lista de la venta de los estupefacientes y psicotrópicos vendidos para evitar sanciones.

Descripción de las Funciones	Frecuencia					Impacto			
	D	S	Q	M	A	1	2	3	4
Verificar el inventario de los psicotripicos y su respectivo reporte									
Estar atento a la fecha de vencimiento de los medicamentos además de su ubicación en los estantes									
Entrega personalmente al departamento de sanidad la relacion de la venta de los estupefaciente y los psicotropicos									
Mantener en completo orden el area de trabajo y los estantes									
Firmar Los Documentos para el funcionamiento de la Farmacia									
Ser responsable al momento de cambiar un medicamento, indicandole al cliente que el medicamento cumple con las misma funciones sin que le traiga efectos secundarios									

Perfil Requerido

Perfil Mínimo Requerido: Conocimientos en las leyes que rige las farmacias, control y calidad de medicamentos	Educación: título Farmaceutico
Experiencia Mínima: 2 años o más	Edad : 25 y 40 años

Condiciones del trabajo: Lugar cómodo con equipamiento necesario como es pc, modem, internet, teléfono, impresora. Instalaciones eléctricas y un excelente ambiente.

Fuente: Ramírez 2024

Elaboración de perfiles de competencias específicas.

Se detallan las competencias específicas para cada una de las actividades del puesto establecidas en el proceso anterior. Para la descripción de cargos por competencias se les dará una valoración que va desde A, B, o C donde la letra (A) se tendrá mayor desempeño a sus funciones, la (B) Poco desempeño, y la letra (C) Ningún desempeño a las funciones para cada puesto de trabajo, con esto se estará valorando el impacto que cada competencia tiene para un correcto desempeño en cada colaborador.

Descripción de perfiles por competencias específicas

para el cargo de Auxiliar de Farmacia.

FARMACIA 6ta. AVENIDA	Departamento de Recurso Humano		
Perfil para competencia para cargos			
Cargo: Auxiliar de Farmacia			
Competencia Generales	A	B	C
Orientación al Cliente			
Brindar Servicio de calidad			
Satisfacción al cliente			
Orientación a los resultados			
Competencias Específicas:			
Trabajo en Equipo			
Responsabilidad			
Puntualidad			
Comunicación asertiva			
Empatía			

Fuente: Ramírez 2024.

Descripción de perfiles por competencias específicas

para el cargo de Regente Farmacéutico

FARMACIA 6ta. AVENIDA	Departamento de Recuro Humano		
Perfil para competencia para cargos			
Cargo: Regente Farmacéutico			
Competencia Generales	A	B	C
Calidad de Trabajo			
Brindar Servicio de calidad			
Alta orientación al cliente			
Orientación a los resultados			
Competencias Específicas:			
Trabajo en Equipo			
Responsabilidad			
Capacidad para tomar decisiones			
Ética y Compromiso			
Habilidad para la comunicación.			
Empatía			

Fuente: Ramírez 2024.

Descripción de cargos por competencias

Se procede a realizar un formato con todas las cualidades que necesita la organización con el fin de tener perfiles exitosos para cada puesto además poder establecer cuáles son las actividades y funciones que cada quien tiene que desempeñar con la única finalidad que los colaboradores se alinean a los objetivos establecidos por la empresa.

Descripción de puestos por competencia Auxiliar de Farmacia.

FARMACIA 6TA. AVENIDAC.A.		PERFIL DEL GARGO POR COMPENTENCIA
DATOS GENERALES		
Puesto:	AUXILIAR DE FARMACIA	
Dirección:	AV. 6 ENTRE CALLE 22 Y 23	
Supervisado	REGENTE FARMACEUTICO	
OBJETIVO DEL PUESTO		
El Auxiliar de Farmacia colabora al farmacéutico en la recepción de los medicamentos dispensación y distribución, clasifica y ordena la medicina de acuerdo con las normas establecidas.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
- Realizar y verificar los medicamentos cuando llegan de la droguería que no exista algún faltante - Realizar los procesos de control, almacenamiento y conservación del stock de inventario - Realizar la dispensación y/o distribución de medicamentos - Realizar el registro de la prescripción del cliente y la entrega del medicamento - Cumplir con las normas establecidas para el manejo de medicamentos - Asistir a las capacitaciones de gran importancia para el servicio		
REQUISITOS PARTICULARES DEL PUESTO		
Formación Académica:	Bachillerato	
Capacitación:	Curso de Auxiliar de Farmacia	
Experiencia:	2 años	
Conocimiento Especiales:	Manejo de PC	
Edad:	Entre 25	
Idioma:	español	
Sexo:	Indistinto	
PERFIL DE COMPETNCIAS		
Orientación al Cliente. Brindar Servicio de calidad. Satisfacción al cliente. Trabajo en Equipo. Responsabilidad. Puntualidad. Comunicación asertiva. Orientación a los resultados		

Fuente: Ramírez 2024.

Descripción de puestos por competencia Regente Farmacéutico.

FARMACIA 6TA. AVENIDA C.A.		PERFIL DEL GARGO POR COMPENTENCIA
DATOS GENERALES		
Puesto:	REGENTE FARMACEUTICO	
Dirección:	AV. 6 ENTRE CALLE 22 Y 23	
Supervisado	GERENTE GENERAL	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Sera el responsable de controlar el stock de los medicamentos, el expendio de los productos de estupefaciente y psicotrópicos, cumplir con la exigencia de la ley que se rigen las farmacias donde los farmacéuticos tienen que presentar mensual una relación al departamento de sanidad de la localidad, la lista de la venta de los estupefacientes y psicotrópicos vendidos para evitar sanciones.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
• Se encarga de controlar y planificar las labores administrativas de la Farmacia, a de más de dar los lineamientos necesarios • Verificar el inventario de los psicotripicos y su respectivo reporte • Asesora a los pacientes sobre los medicamentos de ventas libres • Se encarga de ayudar a los pacientes en algunos problemas de salud como regente tiene la autoridad de cambiar medicamentos y darle asesoría. • Preparara fórmulas magistrales con la debida autorización • Garantizar el correcto almacenamiento de los productos farmacéuticos asegurándose que estén en perfecto orden • Supervisar los vencimientos y colocarlos en un área separada de los demás medicamentos		
REQUISITOS PARTICULARES DEL PUESTO		
Formación Académica:	Químico Farmacéutico Titulado	
Capacitación:	Manejo de los procesos legales a nivel de Farmacéutico de empresa Regencia ante (M.P.P.S)	
Experiencia:	2 años	
Conocimiento Especiales:	Manejo de PC, Works, Excel, software comercial	
Edad:	Entre 25 y 40años	
Idioma:	español	
Sexo:	Indistinto	
PERFIL DE COMPETNCIAS		
Calidad de Trabajo. Brindar Servicio de calidad. Alta Orientación al Cliente. Orientación a los resultados. Trabajo en Equipo. Responsabilidad. Capacidad para tomar decisiones. Ética y Compromiso. Habilidad para la comunicación. Resiliencia		

Fuente: Ramírez 2024

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL FARMACÉUTICO SEGÚN DOCUMENTO “SERVICIOS FARMACÉUTICOS PARA UNA ATENCIÓN PRIMARIA RENOVADA”

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
1 Funciones vinculadas a políticas públicas de salud relacionadas con el medicamento: Esta categoría describe las competencias necesarias para elegir las opciones de manera efectiva y para planificar, ejecutar y evaluar políticas o programas relacionados con los servicios farmacéuticos.	1.1 Desarrollar políticas públicas de salud relacionadas con el medicamento.	1. Recomendar y apoyar las políticas nacionales que fomenten mejores resultados de salud con el adecuado uso del medicamento.
		2. Participar en la elaboración de políticas y programas que permitan el buen funcionamiento de los servicios farmacéuticos y mejoren los resultados de salud.
		3. Colaborar con otros profesionales en las acciones realizadas para el mejoramiento de resultados de salud.
	1.2 Implementar políticas y programas de salud relacionadas con el medicamento.	1. Desarrollar planes para implementar cursos a partir de evidencias científicas y en concordancia con la legislación, los reglamentos y las políticas vigentes.
		2. Describir las implicancias de las opciones, con énfasis en aquellas que sean aplicables a los determinantes de salud y la Estrategia Nacional de Salud, y recomendar o decidir sobre las acciones a seguir.
		3. Demostrar conocimiento sobre políticas públicas y programas relacionados y participar en su implementación, monitoreo y evaluación.
	1.3 Definir y actualizar reglamentaciones y directrices de práctica farmacéutica.	1. Participar en la elaboración y actualización de la legislación y normalización relacionadas con los servicios farmacéuticos.
		2. Participar en equipos o comités que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios farmacéuticos o los resultados de salud de la población.
		3. Participar en el desarrollo de directrices y protocolos clínicos y farmacoterapéuticos, que incluyan el papel de cada profesional y servicio, así como los mecanismos de referencia y contrarreferencia correspondientes.
		4. Elaborar o participar en la elaboración de protocolos de referencia y contrarreferencia, para asegurar la integralidad y continuidad del cuidado.
	1.4 Contribuir a la protección de la salud y seguridad de la población y del medio ambiente.	1. Participar de la elaboración de protocolos y adecuación de los servicios para la adopción de prácticas “verdes” para el uso efectivo de los recursos energéticos, el descarte adecuado de residuos, incluido el reciclaje, cuando sea posible.
		2. Promover la recolección de medicamentos vencidos o impropios para el consumo, utilizando la logística reversa, de forma integrada a las políticas públicas de seguridad del paciente y de protección del medio ambiente.

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
2 Funciones vinculadas a la organización y gestión de servicios farmacéuticos: Esta categoría describe las competencias para la gestión efectiva de los insumos y servicios farmacéuticos de acuerdo con los principios de buena gobernanza y la integración de estos servicios a la red integrada de servicios de salud (RISS), incluida la gestión de incidentes tales como brotes y emergencias.	2.1 Planificar, gestionar y evaluar los servicios farmacéuticos de forma integrada a la Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS) y al sistema de salud.	1. Reconocer y gestionar los recursos del servicio farmacéutico (financieros, infraestructura, etc.) con el fin de asegurar la aplicación efectiva de estos recursos.
		2. Entender y promover los principios de gobernabilidad y transparencia para asegurar su aplicación en la gestión de los servicios farmacéuticos, medicamentos, dispositivos médicos, productos sanitarios e insumos estratégicos.
		3. Demostrar capacidad para la toma de decisiones de forma precisa, oportuna y con el juzgamiento apropiado como parte de la buena gobernanza.
		4. Asegurar la provisión y continuidad de los servicios farmacéuticos.
		5. Asegurar la planificación y gestión de los cronogramas de producción.
		6. Realizar la gestión de los recursos humanos de los servicios farmacéuticos.
		7. Reconocer el valor del equipo de los servicios farmacéuticos y la importancia de su integración con otros servicios y equipos multiprofesionales.
		8. Reconocer el potencial de cada miembro del equipo de acuerdo con su desempeño.
		9. Asegurar que los servicios dispongan de las instalaciones apropiadas y del personal capacitado y que se lleven a cabo procedimientos normalizados y se cuente con documentación para el suministro y dispensación de medicamentos con receta y de otros productos sanitarios.
	2.2 Realizar la selección de medicamentos, dispositivos médicos, productos sanitarios y otros insumos.	1. Participar en comités de farmacia y terapéutica (F&T) o de evaluación de tecnologías en salud (ETS) para asegurar la selección adecuada de medicamentos y tecnologías.
		2. Demostrar conocimiento del concepto de medicamentos esenciales y selección basada en la evidencia.
		3. Asegurar que la selección de medicamentos e insumos se realice utilizando el concepto de medicamentos esenciales y criterios basados en la mejor evidencia disponible.
		4. Garantizar que el (los) formulario(s) de medicamentos (locales, regionales y/o nacionales) esté(n) actualizados y vinculado(s) a pautas de tratamiento, protocolos y guías de tratamiento estándar y basados en la mejor evidencia disponible.

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
2 Funciones vinculadas a la organización y gestión de servicios farmacéuticos: Esta categoría describe las competencias para la gestión efectiva de los insumos y servicios farmacéuticos de acuerdo con los principios de buena gobernanza y la integración de estos servicios a la red integrada de servicios de salud (RISS), incluida la gestión de incidentes tales como brotes y emergencias.	2.3 Realizar la adquisición de medicamentos, dispositivos médicos, productos sanitarios y otros insumos.	1. Demostrar capacidad para seleccionar productos y proveedores que cumplan con la legislación vigente y garanticen productos de alta calidad, eficacia y seguridad.
		2. Realizar la adecuada integración de la adquisición con las listas y formularios nacionales de medicamentos, sistemas de gestión de suministros (push/pull) y mecanismos de pago.
		3. Demostrar conocimiento de los procesos de adquisición de medicamentos, incluidas las licitaciones, registro de precios, modalidades de compras y sistemas de entrega y su evaluación.
		4. Demostrar capacidad para desarrollar mecanismos para garantizar la transparencia y asegurar la inexistencia de conflictos de interés.
		5. Supervisar, monitorear y evaluar las actividades de adquisición de medicamentos y otros insumos esenciales para asegurar la disponibilidad de forma oportuna y costo-efectiva.
		6. Desarrollar un plan de contingencia para garantizar la disponibilidad de forma oportuna y evitar desabastecimiento, manteniendo un stock crítico vigente.
	2.4 Suministrar medicamentos, dispositivos médicos, productos sanitarios e insumos esenciales.	1. Demostrar conocimiento sobre manejo de stock de medicamentos para minimizar errores y maximizar la precisión.
		2. Asegurar las condiciones de almacenamiento adecuadas para todos los medicamentos, y en especial para las sustancias controladas, para asegurar la disponibilidad de productos de calidad.
		3. Realizar la efectiva gestión y control, así como el control de stock para garantizar la disponibilidad oportuna y evitar el desabastecimiento.
		4. Implementar un sistema de documentación y registro de stock para garantizar la disponibilidad de forma oportuna y evitar el desabastecimiento.
		5. Responsabilizarse de la cuantificación y planificación de medicamentos e insumos para asegurar la adquisición y disponibilidad de forma oportuna.
		6. Asegurar la logística y la entrega oportuna al dispensario o a la farmacia para garantizar la disponibilidad de medicamentos e insumos de forma oportuna.
		7. Demostrar conocimiento de condiciones de transporte para garantizar la calidad de los medicamentos.
		8. Asegurar el almacenamiento y el manejo adecuados de medicamentos que requieran condiciones especiales de transporte y almacenaje (ej. termolábil o sujetos a control especial) para garantizar la disponibilidad oportuna de productos de calidad.

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
2 Funciones vinculadas a la organización y gestión de servicios farmacéuticos: Esta categoría describe las competencias para la gestión efectiva de los insumos y servicios farmacéuticos de acuerdo con los principios de buena gobernanza y la integración de estos servicios a la red integrada de servicios de salud (RISS), incluida la gestión de incidentes tales como brotes y emergencias.	2.5 Desarrollar e implementar sistemas de gestión de calidad de los productos y servicios.	1. Garantizar que todos los medicamentos, incluidas las muestras, se manejen y distribuyan de manera fiable, asegurando su calidad, eficacia y seguridad de uso del medicamento, trazabilidad y autenticidad del producto a lo largo de la cadena.
		2. Desarrollar manual de buenas prácticas y procedimientos operacionales estandarizados en toda la cadena farmacéutica para garantizar la calidad, la eficacia y la seguridad del medicamento y la efectividad de los servicios.
		3. Realizar autoinspección u otras actividades de monitoreo y evaluación de los servicios para asegurar cumplimiento de la legislación vigente.
	2.6 Garantizar la disponibilidad y el uso racional de los medicamentos y otros insumos esenciales en situaciones de mitigación y prevención de desastres y emergencias sanitarias.	1. Demostrar la capacidad para desempeñar roles funcionales en respuesta a una emergencia de salud pública.
		2. Desarrollar, junto con los agentes relevantes (ej. fabricantes, mayoristas y agencias gubernamentales, según corresponda), un plan de acceso a un suministro ininterrumpido de medicamentos esenciales en el marco de una estrategia de preparación ante catástrofes o pandemias.
		3. Demostrar conocimientos sobre principios de donación de medicamentos en situaciones de desastres y de emergencias.
	2.7 Realizar preparaciones magistrales y oficinales.	1. Formular, elaborar y acondicionar preparaciones magistrales extemporáneas, soluciones parenterales, reconstitución de citostáticos y otras formulaciones requeridas por los servicios de forma que se garantice la disponibilidad oportuna de productos seguros y de calidad.
		2. Realizar la preparación de los medicamentos de acuerdo con las buenas prácticas de fabricación/preparación de medicamentos para asegurar la disponibilidad oportuna de productos seguros y de calidad.
	2.8 Realizar el fraccionamiento de medicamentos.	1. Fraccionar y acondicionar adecuadamente los medicamentos y otros insumos esenciales para garantizar al paciente la disponibilidad de productos seguros y de calidad en las cantidades necesarias y de forma oportuna.
		2. Envasar y rotular los medicamentos y otros insumos esenciales para garantizar la seguridad del paciente y la correcta utilización, con identificación del paciente y del medicamento e información relevante, precauciones de uso, orientación sobre su correcta utilización y posibles reacciones adversas.

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
2 Funciones vinculadas a la organización y gestión de servicios farmacéuticos: Esta categoría describe las competencias para la gestión efectiva de los insumos y servicios farmacéuticos de acuerdo con los principios de buena gobernanza y la integración de estos servicios a la red integrada de servicios de salud (RISS), incluida la gestión de incidentes tales como brotes y emergencias.	2.9 Realizar el retiro y disposición de medicamentos, dispositivos médicos, productos sanitarios.	1. Realizar un control frecuente de las existencias de medicamentos, incluyendo también las muestras de medicamentos en el proceso de inspección periódica de fechas de caducidad y de eliminación de existencias caducadas.
		2. Realizar el retiro de circulación de medicamentos vencidos, incluidas las muestras, de forma rápida y eficaz o cuando se sepa o se sospeche que son defectuosos, de etiquetado engañoso, falsificados o de imitación, separándolos para evitar que se encuentren disponibles para la dispensación o distribución.
		3. Reportar sospechas o confirmaciones de problemas de calidad o de medicamentos falsificados a las autoridades competentes.
		4. Implementar las medidas necesarias para la gestión y disposición adecuada de los residuos de medicamentos e insumos esenciales.
		5. Incentivar a los pacientes y al público en general, a devolver medicamentos y productos sanitarios caducados, no deseados o innecesarios. Alternativamente, deben proporcionar a los pacientes información adecuada sobre procedimientos seguros de eliminación de los medicamentos caducados o aquellos que no deseen tener.

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
3 Funciones directamente vinculadas al paciente, familia y comunidad, intra y extramuros.	3.1 Promover la salud y evaluar la situación de salud.	1. Participar en actividades de prevención que fomenten la salud pública y prevengan enfermedades y referir a otros profesionales cuando sea necesario, particularmente en áreas como el tratamiento del tabaquismo y las enfermedades infecciosas, incluidas las enfermedades de transmisión sexual.
		2. Participar del proceso de atención y evaluación del paciente, tales como la gestión de la salud, la prevención de las enfermedades y la promoción de un estilo de vida saludable, incluyendo grupos que requieren de atención especial, tales como niños, embarazadas y adultos mayores.
		3. Demostrar conocimiento sobre las características individuales del paciente tales como nivel de educación, creencias culturales, alfabetización, lengua nativa y capacidades físicas y mentales.
		4. Interpretar parámetros biológicos y fisicoquímicos asociados a la administración, de acuerdo con las necesidades específicas del paciente, para la evaluación de la respuesta al tratamiento farmacológico.
	3.2 Dispensar medicamentos, dispositivos médicos, productos sanitarios e insumos.	1. Dispensar adecuadamente medicamentos bajo prescripción y para problemas menores de salud.
		2. Dispensar otros insumos o productos para la salud (ej. inhalador, medidor de glucosa en sangre, etc.).
		3. Realizar la revisión y validación de la prescripción recibida físicamente o en formato electrónico, en relación con aspectos terapéuticos, sociales, económicos y legales de las indicaciones prescritas.
		4. Demostrar conocimiento de las opciones y realizar recomendaciones/sustitución por medicamentos genéricos.
		5. Asesorar y brindar información oral y escrita suficiente sobre el medicamento para asegurar la comprensión por parte del paciente y que obtenga el máximo beneficio del tratamiento.

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
3 Funciones directamente vinculadas al paciente, familia y comunidad, intra y extramuros.	3.3 Documentar la información del paciente.	1. Registrar cada intervención realizada y el historial clínico y de utilización de medicamentos del paciente y su familia. 2. Compilar, revisar y mantener de forma confidencial y actualizada información sobre la historia clínica y de utilización de medicamentos. 3. Ofrecer continuidad en la atención, transfiriendo o integrando la información relevante de los pacientes, sobre medicación u otros aspectos de la atención sanitaria, entre los distintos servicios.
	3.4 Proveer consejo al paciente en atención a síntomas menores y referencia a otros servicios.	1. Realizar la evaluación de la situación de salud de forma objetiva e identificar la necesidad de referir a otro servicio o nivel de atención.
		2. Prestar, en caso necesario, los primeros auxilios y la atención requeridos y referir al paciente en forma inmediata a otro servicio o nivel de atención.
		3. Seleccionar adecuadamente el medicamento para síntomas menores, mediante el consejo y la indicación farmacéutica (ej. diarrea, tos, fiebre, picadura de insecto, etc.).
		4. Indicar al paciente las metas terapéuticas y aconsejar el uso de medicamentos, de acuerdo con sus necesidades de salud.
		5. Realizar el seguimiento farmacoterapéutico y recibir contrarreferencia de otros servicios y documentar la/s intervención/es.

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
3 Funciones directamente vinculadas al paciente, familia y comunidad, intra y extramuros.	3.5 Promover el uso racional de medicamentos.	1. Participar en la toma de decisiones relacionadas con políticas de salud y en las propuestas reglamentarias para promover el acceso, la calidad y el uso racional de los medicamentos.
		2. Aconsejar y orientar a la población sobre el uso seguro y racional de medicamentos y otros productos para la salud, incluidos la selección, el uso, las contraindicaciones, el almacenaje y los efectos adversos de los medicamentos sin prescripción y de prescripción.
		3. Desarrollar actividades de promoción de uso racional de los medicamentos, dirigidas al público y a los demás miembros del equipo de salud.
		4. Desarrollar y/o utilizar materiales educativos para programas de mantenimiento y promoción de la salud y prevención de enfermedades dirigidos a un amplio rango de poblaciones de pacientes, grupos etarios y niveles de conocimiento sobre medicamentos y salud.
	3.6 Realizar gestión de la terapia ^{terapia y} de seguimiento farmacoterapéutico.	1. Realizar el monitoreo de la terapia para asegurar que se alcancen los objetivos terapéuticos.
		2. Identificar, priorizar y resolver problemas relacionados con medicamentos (incluidos errores).
		3. Contribuir y emplear todos los datos clínicos y de pacientes necesarios para coordinar una gestión eficaz de la farmacoterapia, especialmente cuando sean varios los profesionales de la salud involucrados en el tratamiento del paciente.
	3.7 Participar y realizar farmacovigilancia.	4. Controlar el progreso y los resultados del paciente.
		1. Documentar y realizar notificación de reacciones adversas (farmacovigilancia), incluyendo documentación, notificación y corrección de errores de medicación para asegurar la seguridad del paciente. 2. Desarrollar y participar en programas de farmacovigilancia, incluidos errores de medicación y notificación de problemas relacionados al medicamento (problema de baja calidad o sospechas de falsificación) para asegurar la seguridad del paciente.

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
4 Funciones vinculadas a la investigación y gestión del conocimiento.	4.1 Promover o participar en las investigaciones en salud.	1. Participar en el diseño, el monitoreo y la evaluación de ensayos clínicos, promoviendo y respetando los principios bioéticos.
		2. Promover y participar del diseño, el monitoreo y la evaluación de investigaciones en salud.
	4.2 Gestionar y proveer información sobre medicamentos.	1. Demostrar conocimientos sobre fuentes de información fiables y capacidad de interpretar la información sobre evidencias relacionadas a eficacia, costo-efectividad, calidad, seguridad u otros temas relacionados.
		2. Demostrar capacidad para recuperar, seleccionar, evaluar, organizar y diseminar información relevante de medicamentos, de acuerdo con las necesidades de los usuarios/clientes.
		3. Proporcionar asesoramiento o recomendar al prescriptor sobre la farmacoterapia, incluyendo la elección del medicamento y la dosis adecuada.
		4. Garantizar que la información proporcionada a los pacientes, a otros profesionales de la salud y al público, esté basada en evidencias científicas, esté actualizada y sea objetiva, comprensible, no promocional, precisa y apropiada.
		5. Educar a los pacientes respecto de cómo evaluar y utilizar información sobre cuidados de salud obtenida de Internet o de otras fuentes, incluida la información sobre medicamentos, e insistir para que consulten a un farmacéutico sobre la información encontrada.
		6. Orientar a los pacientes y a sus cuidadores sobre cómo obtener y analizar de forma crítica la información para satisfacer sus necesidades personales de salud.

FUNCIONES/ DOMINIOS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS QUE EL FARMACÉUTICO DEBE SER CAPAZ DE DEMOSTRAR
5 Funciones vinculadas al desempeño profesional	5.1 Cumplir con la legislación vigente (incluidos aspectos éticos/bioéticos).	1. Demostrar conocimiento sobre la legislación vigente relacionada con la salud pública, con los medicamentos y los servicios farmacéuticos, principalmente sobre el registro de medicamentos y su aplicación.
		2. Cumplir con las obligaciones, directrices y legislaciones profesionales nacionales, incluidos los códigos de ética profesional y sobre estupefacientes y psicotrópicos.
		3. Demostrar conocimiento de la legislación sobre derechos de propiedad intelectual y de patentes.
		4. Demostrar conocimiento sobre los pasos necesarios para registrar un medicamento y permitir su distribución en el mercado, incluidos los aspectos relacionados a seguridad, calidad, eficacia y evaluación fármaco-económica del producto.
		5. Demostrar capacidad para establecer directrices de prácticas profesionales e implementarlas efectivamente.
		6. Utilizar la información del paciente solo para los fines que les fueron autorizados.
	5.2 Promover la educación permanente de recursos humanos (de los servicios farmacéuticos y del equipo de salud).	1. Desarrollar, apoyar y facilitar la educación continuada y permanente de los recursos humanos de los servicios farmacéuticos.
		2. Promover el desarrollo de competencias del equipo de los servicios y los demás profesionales de la salud.
		3. Contribuir para el desarrollo de la educación en servicio de los futuros profesionales
		4. Contribuir para la formación de los prescriptores sobre temas de acceso y evidencia para un uso óptimo y adecuado de los medicamentos, incluyendo los parámetros necesarios de control y ajustes de prescripción.
	5.3 Promover el desarrollo profesional continuo.	1. Documentar las actividades de desarrollo profesional continuado (DPC) (Demostrar la capacitación y el desarrollo profesional continuos para mejorar conocimientos clínicos, aptitudes y desempeño profesional).
		2. Demostrar el conocimiento actualizado sobre medicamentos y evaluación de nuevas tecnologías.
		3. Reconocer debilidades, limitaciones y necesidades de formación y actuar para superarlas.

TEST DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO

TEST DE WONDERLIC

LEA ESTA PÁGINA CUIDADOSAMENTE Y SIGA LAS INSTRUCCIONES EXACTAMENTE. NO LEA OTRAS PÁGINAS HASTA QUE NO SE LE INDIQUE DE DEBE HACERLO.

LOS PROBLEMAS DEBEN RESOLVERSE SIN LA AYUDA DE CALCULADORAS U OTROS DISPOSITIVOS QUE FACILITEN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Esta es una prueba de su capacidad para resolver problemas. La prueba se compone de preguntas de varios tipos. A continuación, mostraremos un ejemplo de preguntas y su correspondiente respuesta:

Ejemplo N° 1

COSECHAR es lo opuesto de:

- 1) Obtener 2) Alentar 3) Continuar 4) Existir 5) Sembrar

La respuesta correcta es “sembrar”. La palabra correcta tiene el numero 5). Por lo tanto, el número 5 se

escribe en la hora de respuesta en el casillero N° 1 de los ejemplos.

Ejemplo N° 2

Responda usted mismo la siguiente pregunta:

El papel se vende a 23 Centavos el cuaderno. ¿Cuánto costarán 4 cuadernos?

La respuesta correcta es 92 Centavos. Debe escribirse “92 c” en la hoja de respuesta en el casillero N° 2

de los ejemplos.

Ejemplo N° 3

CASA/CAZA ¿Cuál es la relación entre el significado de estas palabras?

- 1) Similar 2) Opuesto 3) Ni similar ni opuesto

La respuesta correcta es “ni similar ni opuesto”, que es la respuesta N^a 3; todo lo que usted debe hacer es escribir el número “3” en la hoja de respuesta en el casillero N^o 3 de los ejemplos.

Esta prueba se compone de 50 preguntas. Probablemente usted no tendrá tiempo de responder a todas ellas, pero aun así debe intentarlo. Después de que el examinador le indique que puede comenzar, tendrá exactamente 12 minutos para responder a tantas preguntas como pueda. No se apresure, porque podrá cometer errores y es necesario obtener la máxima cantidad de respuestas correctas. Las preguntas serán cada vez más difíciles y le recomendamos que las conteste en el orden en que aparecen. No se demore demasiado en un problema. Una vez que la prueba comience, el examinador no responderá a ninguna consulta.

Ahora, deje el lápiz a un lado y espera hasta que el examinador le indique que debe comenzar.

- 1) AMARGO es lo opuesto de:

1.- Ácido 2.- Penetrante 3.-Agudo 4.- Dulce 5.- Agrio

- 2) El sexto mes del año es:

1.- octubre 2.- Agosto 3.- Mayo 4.- Junio

- 3) En el siguiente grupo de palabras, ¿Cuál de ellas difiere de la otra?

1.- Canela 2.- Ajo 3.- Perejil 4.- Tabaco 5.- Menta

- 4) CABELLO/CABEZA ¿Cuál es la relación entre los significados de estas

palabras? 1.- Son similares 2.- Son opuestos 3.- Ni similares ni opuestos

- 5) Examine los números que se muestran a continuación. ¿Cuál deberá ser el siguiente número?

49 42 35 28 21 14

- 6) En el siguiente grupo de palabras, ¿Cuál de ellas difiere de las otras?

1.- Liviano 2.- Amplio 3.-Masivo 4.- Voluminoso 5.- Inmenso

- 7) FIEL es lo opuesto a:

1.- Verdadero 2.- Leal 3.- Firme 4.- Infiel 5.- Seguro

- 8) La arena se vende a \$0.085 el kilogramo ¿Cuánto dinero se ahorra comprando una bolsa de 100 kg por \$8.257? -?

- 9) IMPEDIR/IMPONER ¿Cuál es la relación entre los significados de estas palabras?

1.- Son similares 2.- Son opuestos 3.- Ni similares ni opuestos

- 10) ¿Cuál es la relación entre los significados de las siguientes oraciones?

NO ES ORO TODO LO QUE RELUCE

LAS APARIENCIAS ENGAÑAN

1. Son similares 2.- Son opuestos 3.- Ni similares ni opuestos

11) LIMPIAR es lo opuesto de:

- 1.- Desinfectar 2.- Raspar 3.- Frotar 4.- Ensuciar 5.- Lavar

12) Suponga que las dos primeras oraciones son ciertas. ¿Qué se puede decir de la tercera?

LA GUITARRA ESTA AFINADO CON EL
PIANO EL PIANO ESTA AFINADO CON
EL VIOLIN

EL VIOLIN ESTA AFINADO CON LA GUITARRA

- 1.- Es cierta 2.- Es falsa 3.- No se puede decir nada

13) En el siguiente grupo de palabras, ¿Cuál de ellas difiere de las otras?

- 1.- Disparejo 2.- Inadecuado 3.- Inconsistente 4.- Uniforme 5.- Opuesto

14) Suponga que las dos primeras oraciones son ciertas. ¿Qué se puede decir de la tercera?

ESTAS NIÑAS SON PERSONAS NORMALES
TODAS LAS PERSONAS NORMALES SON
ACTIVAS ESTAS NIÑAS SON ACTIVAS

1. Es cierta 2.- Es Falsa 3.- No se puede decir nada

15) Dos de los siguientes proverbios tienen un sentido similar. ¿Cuáles son ellos?

- 1.- AL MAL TIEMPO, BUENA CARA
2.- AL PAN, PAN Y AL VINO, VINO
3.- DE TAL PALO, TAL ASTILLA
4.- A FALTA DE PAN, BUENAS SON LAS TORTAS
5.- QUIEN MAL ANDA, MAL ACABA

16) TRIUNFAR es lo opuesto de:

- 1.- Conquistar 2.- Perder 3.- Ganar 4.- Vencer 5.- Dominar

17) Ordene las siguientes palabras de modo que formen una oración cierta. Luego escriba

como respuesta la primera letra de la segunda palabra.

“DE COSTAL OTRO HARINA ES”

18) ATACAR es lo opuesto de:

1.- Ayudar 2.- Asaltar 3.- Combatir 4.- Sitiar 5.- Embestir

19) ILICITO/ILITERARIO. ¿Cuál es la relación entre los significados de estas

palabras? 1.- Son similares 2.- Son opuestos 3.- Ni
similares ni opuestos

20) ¿Qué relación existe entre los significados de las siguientes oraciones?

NO HAY MAL QUE POR BIEN NO

VENGA MAL DE MUCHOS

CONSUELO DE TONTOS

1.- Son similares 2.- Son opuestos 3.- Ni similares ni opuestos

21) IDEA/IDEAL. ¿Cuál es la relación entre los significados de estas

palabras? 1.- Son similares 2.- Son opuestos 3.-
Ni similares ni opuestos

22) Un muchacho tiene 15 años y su hermana tiene el doble de su edad. Cuando el
muchacho Cumpla los 25 años ¿Qué edad tendrá su hermana?

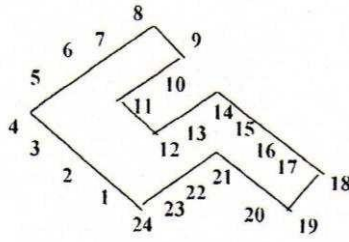
23) ¿Cuál es la relación entre los sentidos de las siguientes oraciones?

EN ARCA ABIERTA, HASTA EL JUSTO

PECA LA OCASIÓN HACE AL LADRON

1.- Son similares 2.- Son opuestos 3.- Ni similares ni opuestos

24) La siguiente figura geométrica puede cortarse con una línea recta y dividirse en dos
partes que puedan ensamblarse para formar un cuadrado perfecto. Dibuja esa línea
uniendo dos números y luego escriba esos números como respuesta.



25) BENEFICIO/BENEVOLO. ¿Cuáles la relación entre los significados de estas palabras? 1.- Son similares 2.- Son opuestos 3.- Ni similares ni opuestos

26) Dos de los siguientes proverbios tienen sentidos similares. ¿Cuál son ellos?
1.- LA PACIENCIA ES LA MADRE DE TODAS LAS VIRTUDES

2.- MAS VALE MAÑA QUE FUERZA

3.- OJOS QUE NO VEN, CORAZON QUE NO SIENTE

4.- NO PUEDES JUZGAR AL CABALLO POR EL ARNES

5.- DIME CON QUIEN ANDA Y TE DIRE QUIEN ERES

27) Suponga que las dos primeras oraciones son ciertas. ¿Qué se puede decir de la tercera?
LOS GRANDES HOMBRES SON

IMPORTANTES YO SOY IMPORTANTE

YO SOY UN GRAN HOMBRE

1.- Es cierta

2.- Es Falsa

3.- No se puede decir nada

28) ORGULLOSO es lo opuesto de:

1.- Reservado

2.- Altivo

3.- Humilde

4.- Desdeñado

5.- Arrogante

29) En 66 días, un muchacho ahorró \$1.98. ¿Cuál es el promedio ahorrado por día?

30) LASTIMERO/LASTIMOSO. ¿Cuál es la relación entre los significados de estas palabras? 1.- Son similares 2.- Son opuestos 3.- Ni similares ni opuestos

31) Entre los cinco nombres de las dos columnas siguientes. ¿Cuántos son exactamente iguales?

Waterhouse h.i.

waterhouse h.i.

Lindquist w.c.

lundquist w.c.

Pollaur a.s.

pollauf a.s.

Rosefeld f.e.

rosefield f.e.

Sivertsen p.b.

sivertsen b.p.

32) ¿Cuál es la relación entre los significados de las siguientes oraciones?

No hay peor ciego que el que no quiere ver.

En el país de los ciegos el tuerto es el rey.

1.- Son similares

2.- Son opuestos

3.- Ni similares ni opuestos

33) APELAR es lo opuesto de:

1.- Suplicar

2.- Implorar

3.- Rogar

4.- Negar

5.- Invocar

34) En el siguiente grupo de números, ¿Cuál de ellos representa el valor más pequeño?

10

3

2

0.8

0.88

0.96

35) Suponga que las dos primeras oraciones son ciertas. ¿Qué se puede decir de la tercera?

Se aplaude a los grandes hombres.

Yo soy aplaudido.

Yo soy un gran hombre.

1.- Es cierta

2.- Es falsa

3.- No se puede decir nada

36) Un reloj daba la hora exacta al mediodía del lunes. A las 8 de la noche del día martes, atrasaba 128 segundos. ¿Cuánto se atrasa cada media hora?

37) Dos de los siguientes proverbios tienen sentidos opuestos ¿Cuáles son?

1.- no por madrugar se amanece más temprano

2.- más vale pájaro en mano que cien volando

3.- al que madruga, dios lo ayuda

4.- una golondrina no hace verano

5.- el casado, casa quiere

38) Un tren recorre 70 m. en 0.1 segundo. A esa misma velocidad ¿Cuántos metros recorrerá En 3 segundos?

39) Ordene las siguientes palabras para que formen una oración. Si la oración es cierta, escriba un "V". Si es falsa, escriba una "F".

"CUERPOS ABAJO LOS HACIAN CAER"

40) Suponga que las dos primeras oraciones son ciertas. ¿Qué se puede decir de la tercera?
María llamo a Gabriela.

Gabriela llamó a Josefa.

María no llamo a Josefa.

1.- Es cierta 2.- Es falsa 3.- No se puede decir nada

41) En la siguiente serie de números, uno de ellos no corresponde a la secuencia establecida por los otros. ¿Cuál debería ser el número?

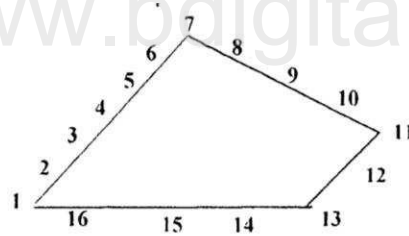
$\frac{1}{16}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{2}$ 1

42) PEDIR es lo opuesto de

1.- Solicitar 2.- Ansiar 3.- Exigir 4.- Preguntar 5.- Rechazar

43) Si el alambre se vende a \$ 0.0125 por metro. ¿Cuántos metros pueden comprar con un peso?

44) La siguiente figura geométrica puede cortarse con una línea recta y dividirse en dos partes que pueden ensamblarse para formar un cuadrado perfecto. Dibuje esa línea uniendo dos números, y luego escriba esos dos números como respuesta.



45) Al imprimir un artículo de 21.000 palabras, un impresor decide dos tamaños de letras. Usando el más grande, una página imprime 1.200 palabras. Utilizando el más pequeño, la página contiene 1.500 palabras. El artículo debe ocupar 16 páginas completas en la revista. ¿Cuántas páginas pueden imprimirse usando letras grandes?

46) Dos de los siguientes proverbios tienen sentidos opuestos. ¿Cuáles son?

1.- POR LA CASA SE CONOCE AL DUEÑO

2.- NUNCA DIGAS: DE ESTA AGUA NO BEBERE

3.- MAS VALE SOLO QUE MAL COMPAÑADO

4.- AGUA QUE NO HAZ DE BEBER, DEJALA CORRER

5.- AUNQUE LA MONA SE VISTA DE SEDA, MONA QUEDA

47) Un bodeguero compra un cajón de fruta con 14 docenas y paga \$4.50. Sabe que 4 docenas se arruinarán antes de venderlas. ¿A qué precio debe vender cada docena en buen estado para ganar $\frac{1}{3}$ del costo total?

48) Suponga que las dos primeras oraciones son ciertas. ¿Qué se puede decir de la tercera?
LAS SEÑORAS USAN FALDA

LARGA YO USO FALDA LARGA

YO SOY UNA SEÑORA

1.- Es cierta

2.- Es falsa

3.- No se puede decir nada

49) ¿Cuál deberá ser el siguiente número en esta serie?

2

1

0.5

0.125

50) Tres hombres forman una sociedad y acuerdan dividir las ganancias en partes iguales. El señor X invierte \$4.500, el señor Y invierte \$4.500; y el señor Z invierte \$1.000. Si las ganancias son de \$1.500. ¿Cuánto dinero de menos recibirá el señor X que si las ganancias se dividiesen en proporción a las cantidades invertidas?

www.bdigital.ula.ve CARACTERÍSTICAS DE LA PRUEBA Terman-MERRILL

La prueba Terman-Merrill tiene como objetivo primordial determinar el cociente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente con el que puedan comprender problemas expuestos en forma escrita.

Es una prueba estructurada, de ejecución máxima ya que exige el máximo rendimiento del examinado. Puede administrarse en forma individual o colectiva. El material es:

- ☐ Cuadernillo de instrucción y preguntas.
- ☐ Hoja de respuestas.
- ☐ Plantilla de calificación.
- ☐ Normas de calificación.

La prueba está constituida por diez series, en las que se miden:

I	Información	Cultura y conocimientos generales. Memoria largo plazo.
II	Juicio	Comprensión, manejo de la realidad.
III	Vocabulario	Capacidad de análisis y síntesis en conceptos.
IV	Síntesis	Capacidad para razonar y deducir lógicamente conceptos. Abstracción
V	Concentración	Razonamientos y manejo de aspectos cuantitativos
VI	Análisis	Sentido común

VII	Abstracción	Habilidad para razonar, abstraer, generalizar y pensar en forma organizada
VIII	Planeación	Planeación, comprensión y organización de conceptos. Atención al detalle.
IX	Organización	Discriminación lógica de conceptos.
X	Atención	Capacidad de deducción

Cada serie tiene un tiempo límite y la aplicación total lleva aproximadamente 40 minutos, pudiendo administrarse en forma individual o colectiva.

Los tiempos para cada serie son:

SERIE	TIEMPO
I	2 min.
II	2 min.
III	2 min.
IV	3 min.
V	5 min.
VI	2 min.
VII	2 min.
VIII	3 min.
IX	2 min.
X	4 min.

1. APLICACIÓN

El único requisito para la aplicación de esta prueba es que la persona posea la escolaridad suficiente para comprender problemas expuestos de forma escrita. Esto depende de las características de cada sujeto, pero en general dicha capacidad se desarrolla a partir del segundo grado de primaria.

Se distribuyen las Hojas de Respuestas a los candidatos y se les pide que anoten sus datos y fecha.

Una vez que todos han puesto estos datos se les menciona:

“Esta es una prueba de habilidad mental y consta de diez series de preguntas diferentes. Tienen una hoja de respuestas y las series vienen indicadas con números romanos. Como ven, cada serie tiene diferente número de preguntas. Del mismo modo, cada serie tiene también un tiempo límite. Yo les voy a indicar cuándo iniciar y cuándo suspender cada serie. Por favor no se adelanten ni cambien de página hasta que yo se

los indique. Cuando yo les diga que suspendan, no podrán seguir escribiendo, aunque ya tengan la respuesta”.

“La forma de contestar el examen va a ser anotado en cada cuadro la respuesta que ustedes crean que es la correcta para cada pregunta. Les voy a dar este cuadernillo (se señala) en donde vienen las preguntas. Al iniciar cada serie se encuentran las instrucciones de esa serie y unos ejemplos ya resueltos. Léanlos con atención. Si tienen alguna duda en ese momento me lo indican y la aclaramos. Una vez que yo diga comiencen corre el tiempo y ya no les puedo contestar nada hasta la siguiente serie. ¿Está claro? “

Se entregan los cuadernillos de preguntas y se les dice:

“Abran su cuadernillo en la primera página y lean las instrucciones”:

Se da tiempo para que lo hagan. Se pregunta: “¿Tienen alguna duda?”. Si los candidatos contestan que no, se dice: “Bien, pasen a la siguiente página y comiencen”: desde ese momento se les empieza a tomar el tiempo. Si, por el contrario, algún candidato manifiesta no haber entendido las instrucciones, se le explicará con otras palabras lo que tendrá que hacer y se continuará el procedimiento usual. Una vez terminado el tiempo especificado para esa serie se les dice: “Suspendan por favor, pasen a la siguiente página”. Del mismo modo se procederá con las demás series.

Cuando termina la última serie se les pide que cierren el cuadernillo y entreguen su examen. Posteriormente se procede a calificarlo.

2. CALIFICACIÓN

Con la ayuda de la plantilla de calificación, se da un punto por cada respuesta correcta y cero puntos si la respuesta es incorrecta o está en blanco.

Cuando se piden dos respuestas en cada pregunta, el puntaje es un punto por cada reactivo completo, es decir, se dará un punto sólo si las DOS respuestas son correctas. No existen medios puntos.

Para obtener el **Coeficiente intelectual (CI)** y **Coeficiente de aprendizaje (CA)**, ubicamos en la “Tabla de equivalencias” la columna donde encuentra la puntuación total de la persona (la suma de las puntuaciones totales de las series) y en la siguiente columna encontrará la puntuación normalizada, es decir, el CI. Después buscamos en la “Tabla de rangos” cuál es el que corresponde al tipo de CI obtenido.

Una vez obtenido el puntaje de CI, lo ubicamos en la tabla de rangos, para determinar que rango de coeficiente de aprendizaje le pertenece (CA).

Tabla de respuestas correctas de Terman

SERIE		SERIE								SERIE		SERIE		SERIE		SERIE		SERIE X		
2	A	2	A	2	i		2	A - C	2	11	2	NO	2	A	2	F	2	E	2	33 - 38
3	B	3	B	3		o	3	C - D	3	50	3	NO	3	C	3	V	3	C	3	64 - 128
4	A	4	C	4		o	4	A - C	4	50	4	SI	4	B	4	V	4	A	4	2 - 2
5	B	5	C	5		o	5	B - E	5	12	5	SI	5	B	5	V	5	C	5	13 - 13 1/4
6	D	6	B	6		o	6	C - E	6	18	6	NO	6	D	6	F	6	D	6	20 - 21
7	C	7	C	7	i		7	B - E	7	500	7	NO	7	C	7	F	7	E	7	1/4 - 1/8
8	A	8	C	8	i		8	B - E	8	2	8	NO	8	A	8	V	8	A	8	85.3 - 94.3
9	C	9	B	9		o	9	A - B	9	28	9	SI	9	A	9	V	9	D	9	6 - 8
10	C	10	A	10	i		10	A - C	10	360	10	SI	10	D	10	F	10	C	10	33 - 34
11	C	11	B	11		o	11	B - C	11	2	11	NO	11	B	11	F	11	E	11	25 - 125
12	B			12		o	12	A - B	12	25	12	NO	12	C	12	F	12	E		
13	B			13		o	13	C - E			13	NO	13	B	13	V	13	A		
14	C			14	i		14	A - D			14	SI	14	C	14	V	14	E		
15	A			15		o	15	A - B			15	NO	15	C	15	V	15	E		
16	C			16		o	16	B - E			16	NO	16	C	16	V	16	A		
				17	i		17	A - B			17	SI	17	B	17	F	17	D		
				18		o	18	C - D			18	NO	18	C			18	E		
				19	i						19	SI	19	C						
				20		o					20	SI	20	C						
				21		o														
				22		o														
				23	i															
				24	i															
				25	i															
			26		o															
			27	i																
			28	i																
			29		o															
			30	1																

3. INTERPRETACIÓN

I. Información

Este subtest está orientado básicamente para detectar cuánta información ha abstraído el individuo de su medio ambiente. La operación utilizada será la memoria remota y la capacidad asociativa. Refleja la ambición intelectual de la persona, así como su grado de cultura general.

II. Juicio

Este subtest implica la capacidad de juicio para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica. Sugiere el nivel de funcionamiento intelectual, encontrando calificaciones bajas en sujetos con marcada inteligencia concreta, mientras que los sujetos con inteligencia abstracta lograrán calificaciones altas. Puede también indicar el ajuste hacia las normas sociales establecidas y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas.

III. Vocabulario

Implica este ejercicio el manejo de símbolos verbales y la riqueza de vocabulario que la persona ha logrado desarrollar en su medio ambiente. El sujeto requiere de la correcta operación de su atención dirigida y la comprensión de ideas o conceptos.

▲ Puntajes altos se encontrarán en personas con mayor riqueza de conceptos, manejo adecuado de un pensamiento abstracto y un nivel cultural elevado.

▼ Puntajes bajos indican pobreza de vocabulario, dificultad para expresarse o bajo nivel de lectura y cultura general.

IV. Síntesis

El ejercicio requiere de conceptualizar los principios de las cosas a través de una clasificación en base a su importancia; de la organización misma del material, y finalmente, de la selección en base a una lógica establecida. Mide la calidad de la información lograda en el medio ambiente.

▲ Puntajes altos indican correcta formación de conceptos y objetividad para apreciar el medio ambiente.

▼ Puntajes bajos se presentan en sujetos prácticos y muy concretos con un análisis superficial de elementos de juicio.

V. Concentración

Mide la habilidad del sujeto para manejar operaciones de tipo aritmético. Refleja la práctica y la experiencia en manejar cantidades y problemas basados en las matemáticas. Se utiliza el razonamiento de proporciones. La persona hace uso de su atención y concentración para entender el problema, manejarlo mentalmente y proponer las operaciones aritméticas necesarias para encontrar un resultado. Es un índice del desarrollo cognoscitivo del sujeto.

▲ Puntajes altos indican habilidad y experiencia en el manejo de operaciones aritméticas, así como un elevado nivel de atención y concentración en la tarea bajo presión de tiempo.

▼ Puntajes bajos se encuentran en persona con dificultad para concentrarse en el trabajo, ansiedad ante la presión y dificultad para manejar operaciones aritméticas.

VI. Análisis

Este ejercicio tiene un contenido semejante al de la primera serie, encontrándose como operación fundamental de la inteligencia, la comprensión y el sentido de frases.

▲ Puntajes altos se encuentran en personas con cultura amplia, comprensión ágil de la lectura y un juicio acertado de la realidad.

▼ Puntajes bajos se obtendrán de personas con dificultad en la lectura y comprensión de textos, así como una cultura o información limitadas.

VII. Abstracción

Esta serie implica una analogía basada en áreas abstractas, buscando proporciones y semejanzas. Se necesita conceptualizar el razonamiento sobre una base de clasificación y vocabulario adecuados.

▲ Puntajes altos se encontrarán en personas con facilidad de palabra y precisión en la utilización de conceptos, ágiles en la elección entre alternativas.

▼ Los puntajes bajos estarán entre las personas de vocabulario reducido, baja posibilidad para entender una analogía en su fase abstracta y verbal, igualmente tendremos sujetos lentos para elegir o decidir entre alternativas.

VII. Planeación

Mide la capacidad para ordenar un material desestructurado utilizando detalles y clasificación lógica. Requiere un buen grado de atención y cuidado de detalles, por lo que la serie es rica para medir la capacidad de sintetizar los elementos para formar un todo.

▲ Se tendrán puntajes altos en personas rápidas para buscar solución a los problemas, creativos y con iniciativa.

▼ Los puntajes bajos se encuentran en personas con baja atención a los detalles, y con mayor atención a unidades por separado que observación de un todo global.

IX. Organización

Mide la rapidez de conceptualización procediendo a realizar la clasificación, discriminación y jerarquización de los conceptos mismos.

▲ Se tienen puntajes altos en personas ágiles en comprender significados de conceptos y palabras, con visión para clasificar y encontrar diferencias en los materiales que manejen.

▼ Los puntajes bajos indican limitación en la conceptualización, problemas en la organización y clasificación de materiales, así como limitación del ambiente cultural.

X. Atención

Mide en forma especial el razonamiento basado en cantidades. La persona requiere analizar las partes de un todo para llegar a encontrar la respuesta, necesita abstraer un principio y aplicarlo, en conclusión. Deberá conocer y manejar las proporciones aritméticas.

▲ Personas con habilidad y experiencia en el manejo de números, símbolos y proporciones; analizan una norma y la aplican; pueden atender un trabajo y permanecer largo tiempo en él aún ante la presión del tiempo.

▼ Puntajes bajos se encuentran en personas con baja atención a los detalles, ansiedad ante la presión del tiempo y manejo limitado de números y proporciones.

Tabla de equivalentes entre el puntaje total obtenido y CI

PUNTAJE TOTAL	C.I.	PUNTAJE TOTAL	C.I.	PUNTAJE TOTAL	C.I.
67	80	116	97	165	111
68	80	117	98	166	111

69	80	118	98	167	112
70	81	119	98	168	113
71	81	120	99	169	113
72	82	121	99	170	113
73	82	122	99	171	114
74	82	123	99	172	114
75	83	124	100	173	114
76	83	125	100	174	115
77	84	126	101	175	115
78	84	127	101	176	116
79	84	128	101	177	116
80	84	129	101	178	117
81	85	130	102	179	117
82	85	131	102	180	117
83	86	132	102	181	118
84	86	133	102	182	118
85	86	134	103	183	118
86	87	135	103	184	119
87	88	136	103	185	119
88	88	137	103	186	120
89	88	138	104	187	121
90	88	139	104	188	122
91	89	140	104	189	123
92	89	141	104	190	124
93	89	142	105	191	125
94	90	143	105	192	126
95	90	144	105	193	127
96	90	145	105	194	128
97	91	146	106	195	129
98	91	147	106	196	130
99	91	148	106	197	131
100	92	149	106	198	132
101	92	150	107	199	133
102	92	151	107	200	134
103	93	152	107	201	135
104	93	153	107	202	136
105	94	154	108	203	137
106	94	155	108	204	138
107	95	156	108	205	139
108	95	157	108	206	140
109	95	158	109	207	141
110	95	159	109		
111	96	160	110		
112	96	161	110		
113	96	162	110		
114	97	163	111		
115	97	164	111		

Rangos de CI y clasificación establecidas por Terman

140 +	Sobresaliente
120 -139	Superior
110-119	Término Medio Alto
90-109	Normal
80-89	Término Medio Bajo
70-79	Inferior
- 69	Deficiente

Capacidad de Aprendizaje

172-186	Sobresaliente
151-171	Superior
137-150	Término Medio Alto
123-136	Normal
102-122	Término Medio Bajo
95-101	Inferior
67-94	Deficiente

Tabla de rangos por Serie

RANGO	SERIE I	SERIE II	SERIE III	SERIE IV	SERIE V
Sobresaliente	16	22	29 - 30	18	24
Superior	15	20	27 - 28	16 - 17	20 - 22
Térm. M. A.	14	18	23 - 26	14 - 15	16 - 18
Térm. Medio	12 - 13	12 - 16	14 - 22	10 - 13	12 - 14
Térm. M. B.	10 - 11	10	12 - 13	7 - 9	8 - 10
Inferior	8 - 9	8	8 - 11	6	6
Deficiente	7 o menos	6 o menos	7 o menos	5 o menos	4 o menos

TEST DE WARTEGG

Nombre _____

y

Apellido: _____ Fecha: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Instrucciones:

Dibuje en el orden que desee completando la figura en cada recuadro, colocar el orden en el cuál fue dibujado y un título para cada uno.

¿Cómo resolver el test de Wartegg satisfactoriamente?

No hay una fórmula mágica para realizar este test, ya que debe ser interpretado por un profesional, y en cualquier caso el resultado sobre la personalidad del individuo será orientativo, más destinado a descartar graves trastornos que a determinar un perfil concreto de la personalidad. Algunas recomendaciones para realizar este test son las siguientes. Antes de ponerse a dibujar contemple durante unos minutos las figuras, no sea impulsivo y piense qué podría dibujar en cada una de ellas. Complete todos los dibujos, no se deje ninguno en blanco. Planifique el espacio dentro del cuadro, de forma que el resultado del dibujo sea equilibrado, no hace falta que sea una obra de arte, pero sí que las partes representadas estén proporcionadas y centradas.

Interpretación del test de Wartegg

- Hay cuatro campos orgánicos, que inducen a la representación de dibujos animados o paisajes de la naturaleza, son el 1, 2, 7 y 8. Representan la afectividad y lo emocional
- Hay 4 campos inorgánicos que inducen a la representación de dibujos inanimados u objetos. Son el 3, 4, 5 y 6.
Representan lo racional, lo pragmático.

Resolver campos orgánicos como inorgánicos puede interpretarse como frivolidad o como un exceso de pragmatismo, tendencia a la objetividad. Resolver los campos inorgánicos como orgánicos, puede simbolizar una excesiva preocupación por las emociones y las relaciones interpersonales, con tendencia a la conflictividad. Sin embargo, todo esto, dibujar objetos donde debería haber escenas de personas o animales, y, al contrario, se considera dentro de la normalidad, (aunque nos da una imagen de la tendencia de la personalidad del individuo) siempre y cuando no se reflejen en su totalidad imágenes sólo orgánicas o sólo inorgánicas.

Cuadrado nº1: Representa el autoconcepto, cómo la persona se ve a sí mismo en relación con el exterior. Se puede dibujar lo que se quiera, pero teniendo en cuenta que:

- Repintar el estímulo o agrandarlo, significa una tendencia hacia la histeria y la necesidad de llamar la atención
- Camuflar el estímulo multiplicándolo puede significar baja autoestima y necesidad de pasar desapercibido.

Ejemplos adecuados: Punto como centro de Sol, Rueda, Diana, Nariz de una cara, Ejemplos inadecuados: Punto como extremo de un ángulo, espiral, estrella, dos ojos, tela de araña, ojos demasiado grandes, ...

Cuadrado Nº2: Representa la afectividad y lo emocional. A tener en cuenta:

- Se considera positivo dibujar rostros o personas, cosas de la naturaleza (pájaros), si se dibuja un animal se deberá tener en cuenta qué animal, puesto que nos representa en nuestras relaciones con los demás (evitar lobos, leones,). Anular o repintar el estímulo puede considerarse tendencia a la frivolidad o al cinismo.

Dibujar objetos en este recuadro puede indicar una marcada tendencia a evitar las relaciones interpersonales.

Ejemplos adecuados: rostros (ceja, bigote, pelo) representación de ondas (nubes, pájaros), paisajes naturales y personas.

Ejemplos inadecuados: objetos cerrados (taza, ala, curva de una calle,)

Cuadrado N°3: Es el campo de las metas, los objetivos y la proyección de la vida

- Prolongar las líneas y darles crecimiento en forma de edificio, árboles, etc., de diferente tamaño puede interpretarse como ser poco organizado
- Dibujar escaleras que terminan en plataforma, indica conformidad con lo obtenido hasta ahora Si se tacha o se anula el estímulo, significa
- tendencia a sentirse estancado
- Si se unen las tres líneas indica pocas ambiciones.

Ejemplos adecuados: Escaleras, barras estadísticas hilera de árboles (mujeres), casa con tejado,

Ejemplos inadecuados: Edificios irregulares, marcada tendencia hacia abajo,

www.bdigital.ula.ve

Cuadro N° 4: Es el cuadro de los contenidos inconscientes, es decir, cómo nos comportamos frente a nuestras represiones, nuestras ansiedades. Algunas cosas que deben considerarse en la resolución de este cuadro son las siguientes:

- Es bueno que este sea el último cuadro, puesto que es el que más dificultades plantea en su resolución Sombrear el cuadro o nublarlo puede indicar bloqueo,
- falta de resolución ante situaciones de presión Dibujar objetos infantiles, puede
- simbolizar inmadurez
- Dibujar un tablero de ajedrez significa que la persona es
- calculadora y racional Dibujar paisajes naturales puede implicar un alto grado de subjetividad

Ejemplos adecuados: abstracciones simétricas, ventanas, dados, tableros de juegos,

Ejemplos inadecuados: cometas, trenes vistos desde lejos, tiro al blanco,

Campo N° 5 Representa el control de los impulsos y la energía vital

Se considera positivo equilibrar el dibujo hacia la derecha, puesto que representa dinamismo y tendencia a la actividad.

Por el contrario, no hacerlo significaría pasividad.

Es bueno representar una acción, y no solamente objetos inertes. Ejemplos adecuados: Pala, martillo, cono de helado, espada, Ejemplos inadecuados: Foco de luz, letra t, techos, antenas,

Campo nº6 Representa el raciocinio.

Se considera positivo integrar las dos líneas dentro de un mismo dibujo, en vez de hacer dos figuras independientes. La integración da muestras de equilibrio y coherencia. Lo que dibujemos, determinará nuestra forma de análisis. Por ejemplo, si dibujamos una ventana, puede indicar que somos observadores. Ejemplos adecuados: Casas, carros, televisión, figuras geométricas integradas, ventana, marco de un cuadro, Ejemplos inadecuados: dibujos irregulares, objetos abiertos, cruz, horca, objetos separados e inconexos,

Campo nº7 Puede representar la madurez sexual, pero sobre todo se va a prestar atención a las relaciones interpersonales en el trabajo. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Respetar el estímulo (no pintar encima ni tacharlo o colorearlo) indica respeto y calidad en las relaciones interpersonales, por el contrario, si se repinta o se colorea puede significar inmadurez.
- Si lo que se dibuja representa una función real, un objeto real, significa madurez y equilibrio.

Ejemplos adecuados:
Adornos, flores, frutas, huellas de hormigas,

Ejemplos inadecuados: (objetos pesados) llanta de un coche, tren, huevo, nariz, pelota

Campo nº8 Representa el ámbito laboral propiamente dicho. También representa la figura paterna, la autoridad.

- Si lo dibujado está por debajo indica sumisión, pasividad.
- Si lo dibujado está por encima, indica un alto nivel de crítica y dificultades para asumir la norma. La mejor opción es equilibrar el dibujo, representando cosas tanto por debajo como por encima.

Ejemplos adecuados: Sombrero, paraguas, sombrilla, arco iris.

Ejemplos inadecuados: Casco, objetos cerrados, portón, reloj,

Otras cosas a tener en cuenta sobre test de Wartegg:

Si se sigue el orden esto representa una fuerte tendencia a lo metódico, a la organización
Si no se sigue el orden, el primer cuadro que se dibuja será el preferido, y por lo tanto marcará la tendencia del individuo.

- Campo 2: Persona extrovertida, buena para contactos, venta, atención al público
- Campo 3: Persistencia, ambición, capacidad de liderazgo
- Campo 4: Poca racionalidad
- Campo 5: Productiva y dinámica
- Campo 6: Deseos de realización intelectual
- Campo 7: Sensibilidad, empatía altruismo
- Campo 8: Necesidad de protección.

El campo con el que se termina indica lo que más difícil nos resulta. Ya hemos dicho antes que una buena opción es terminar con el N° 4 (representa las frustraciones, la ansiedad,)

Es recomendable que los dibujos se equilibren y se centren. Si se tiende hacia la izquierda es signo de pesimismo, inactividad. Si se tiende hacia la derecha indica acción, pero exageradamente puede parecer falta de control o juicio. Lo mejor es intentar centrar el contenido y presentar algo armónico y a ser posible estético y original. Si predominan los objetos en la parte alta, indica fantasía, creatividad, pensamiento. Si predominan los objetos en la parte baja, realismo, rutina, alto contacto con la realidad

El tamaño del dibujo es importante. Si es pequeño significará timidez, baja autoestima, escasa resolución. Si es demasiado grande, egocentrismo, desequilibrio, fuerte carácter, problemas para asumir límites y normas.

El trazo también es importante. Si es excesivamente fuerte denota impulsividad, si es fuerte y preciso indica equilibrio, si es débil y rápido indica agilidad mental, adaptación al medio, si es excesivamente débil, inseguridad, temores, conflictos no resueltos.