

QUÉ HACE QUE UN PROCESO DE SELECCIÓN SEA EXITOSO

Empresa Daferco Limitada – Bogotá, Colombia

Paola Andrea Calderón J.

Gina Paola Sarmiento L.

Universidad de La Sabana, Facultad de Psicología, Chia Cundinamarca

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema de selección de manera exitosa para el puesto de vendedor de la empresa Daferco limitada, dedicada a la distribución de tuberías de polipropileno. La muestra para el trabajo quedó integrada por: Cinco vendedores; un directivo seleccionado a partir de estar directamente vinculado a este puesto de trabajo mediante la cadena de mando y tres personas con experiencia de más de un año de trabajo en puesto de vendedor que desempeñan en el momento de la investigación otras actividades dentro de la organización. En el análisis del puesto se utilizaron las técnicas: observación y entrevista. Los datos obtenidos se analizaron de forma cualitativa. Los resultados obtenidos permitieron diseñar un Sistema de Selección de Recursos Humanos para el puesto objeto de estudio.

Palabras Claves: Selección de Recursos Humanos, Estudio del Puesto de Trabajo

Abstract

The present work has as objective design a system of selection of a successful way for the seller's position of the company Daferco limitada, dedicated to the distribution of pipelines of polipropileno. The sample for the work remained integrated for: Five sellers; an executive selected from being directly linked to this working place by means of the chain of control and three persons with experience of more than one year of work in seller's position that other activities recover in the moment of the investigation inside the organization. In the analysis of the position the technologies were in use: observation and interview. The obtained information was analyzed of qualitative form. The obtained results allowed to design a System of Selection of Human Resources for the position object of study.

Key words: Selection of Human Resources, Study of the Working place.

QUÉ HACE QUE UN PROCESO DE SELECCIÓN SEA EXITOSO: EXPERIENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN

La Gestión de Recursos Humanos tiene importancia vital en la consecución de las metas de la organización. Una de sus tareas lo constituye proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Elementos que pueden en gran medida garantizarse con el diseño de un sistema de selección de Recursos Humanos que nutra a la organización del material humano que necesita, brindando a la par, posibilidades de desarrollo y satisfacción personal al mismo.

Un proceso de selección eficiente, que permita cubrir los puestos de trabajo de manera que la organización pueda ser operada de manera competente tanto en el presente, como en el futuro, puede ser la clave para el cumplimiento de la misión organizacional.

Por la importancia que la selección de recursos humanos tiene en el desarrollo organizacional la presente investigación abarcará desde el punto de vista psicológico las cuestiones relacionadas con la selección de recursos humanos, para el puesto de trabajo vendedor en la empresa Daferco Limitada. Con el objetivo de realizar el análisis del puesto de trabajo de vendedor tomados en la muestra y crear el perfil de dicho puesto de trabajo basado en el análisis del mismo; y a partir de este perfil diseñar un sistema de selección de Recursos Humanos, que incluya el diseño de técnicas de reclutamiento efectivas y de un grupo de exámenes (entrevistas, pruebas psicológicas y reconocimiento médico) a aplicar a los solicitantes de las plazas para el puesto de vendedor de la empresa citada anteriormente.

Para enfrentar sus actividades las organizaciones se dividen en departamentos, divisiones, sectores y sesiones; sin embargo, un examen minucioso muestra que no son estos los componentes reales de un sistema. Considerar la organización como un sistema implica preocuparse más por los objetivos, por las misiones, por las tareas o actividades, y no simplemente por la división interna del trabajo.

La concepción de la organización como sistema parte del reconocimiento de que todo sistema está compuesto por partes interconectadas de una forma compleja, en evolución permanente bajo la acción del universo exterior.

El enfoque de una organización desde el punto de vista sistémico lleva a identificar cinco recursos básicos (Chiavenatto, 2000): Recursos materiales de producción: conformado por los edificios, fábricas, maquinaria, equipos, materiales, instalaciones, materias primas, así como por el proceso productivo y la tecnología. Recursos financieros constituidos por el capital, la facturación, las inversiones. Préstamos, financiación y crédito. Así como también los aspectos contables y presupuestales, tesorería y valoraciones bancarias. Recursos de mercadotecnia: nombrados, en ocasiones recursos comerciales, incluyen es su consideración más amplia las ventas, la promoción, propaganda, distribución, la asistencia técnica, las relaciones con el mercado y la investigación de mercadeo. Recursos administrativos que integran las distintas partes y elementos de la organización entre sí, así como la de integrar esta a su entorno, incluye todos los subsistemas de tomas de decisiones y de comando de la organización. Recursos Humanos (RH) que incluyen a todos los miembros de la organización, en todos sus niveles y subsistemas.

Lo que diferencia a una organización que tiene éxito de otra que no lo tiene, es, ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad; todo lo demás se puede comprar aprender o copiar.

El destino de la organización depende en gran parte de sus RH, si sus miembros son capaces, pueden enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización, entonces esta podrá lograr sus objetivos.

Presente en todos los subsistemas de la organización los RH, constituyen un elemento esencial dentro de ésta, el factor humano no ha sido considerado de la misma forma a lo largo del presente siglo, consecuentemente los teóricos y prácticos que de él se han ocupado no lo han valorado de igual modo. Actualmente, cuando parece estar lejos la concepción del factor humano como factor de producción minimizando su costo, se intenta considerarlo como un recurso "motor" que permite incrementar la competitividad de la empresa, logrando sinergia entre lo económico y lo social. En fin como un "capital humano" en el cual se invierte cada día más.

El desarrollo y evolución de los recursos humanos dentro de la organización ha sido abordado desde diversos enfoques. Aceptada su trascendencia, resulta de vital importancia la gestión de los RH, por tanto es esencial su estudio. La gestión de RH es la acción o efecto de administrar o dirigir los RH; es la encargada de lograr la visión a través de una gestión estratégica de los RH en su propia área. Dirigir es el proceso de

influir sobre las personas para que estas se esfuercen en lograr las metas organizacionales. Administrar es una actividad esencial que asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales (Koontz, 2001).

Por tanto la gestión de los RH conforma un sistema de distintas actividades o subsistemas interdependientes estrechamente relacionados, aspecto que hace que cualquier alteración que ocurra en uno, provoque influencia sobre los demás, los que provocan nuevas influencias en otros y así sucesivamente. Es también un sistema abierto, ya que son influidos y dependen en gran medida del entorno, de ahí su carácter contingencial o situacional, o sea, dependen de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que existe en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo de la cantidad y calidad de los RH disponibles.

Dentro de los subsistemas de gestión RH, se destacan las descritas por Chiavenatto (2000): Subsistemas de alimentación de RH: que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección. Subsistema de aplicación de RH; que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño movimiento del personal (tanto en el sentido vertical como el horizontal o diagonal. Subsistema de mantenimiento de RH. La remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. Subsistema de desarrollo de RH; que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal. Subsistema de control de RH; que incluye banco de datos, sistemas de información de RH y auditoria.

En ocasiones las actividades de gestión de RH son agrupadas bajo el nombre genérico de integración, como una función más de la administración.

Una integración apropiada facilita la tarea de dirección y de control (Koontz 2001). La función administrativa de integración se define, entonces, como la tarea de llenar puestos de una estructura organizacional para, luego de identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, hacer un inventario de ésta, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar el personal. Resulta claro que la integración debe estar estrechamente relacionada con la organización, es decir, con la fijación de una estructura intencional de papeles y puestos (Estrada, González 2002).

Debemos agregar que al hablar de integración es necesario tener en cuenta también diversos factores dinámicos entre los que podemos señalar las edades de las personas que ocupan los diferentes puestos, el aumento o reducción de las cantidades de puestos y la velocidad con que el personal abandona la empresa cuando se jubilan o por otras razones, así como los factores externos que influyen en ésta, tales como el nivel de educación las actividades prevaletientes en la sociedad (como la actitud ante el trabajo), las numerosas leyes y reglamentos que afectan de forma directa a la empresa, las condiciones económicas y la disponibilidad y demanda del personal.

El subsistema de alimentación de RH es que posibilita la investigación y análisis del mercado de recursos humanos (determina las fuentes y técnicas de reclutamiento) facilita los criterios de selección y las pautas de calidad y el grado de descentralización de las decisiones sobre la selección de personal, así como también proporciona a los funcionarios la orientación para la perfecta integración de los candidatos a la organización y al grupo, entrenamiento y perfeccionamiento para el buen desempeño de sus funciones y desarrollo de sus carreras, además de oportunidades para el perfeccionamiento técnico, cultural, social, funcional y económico.

Reclutar el mejor potencial humano disponible en la localidad, seleccionar adecuadamente, teniendo en cuenta no solo el ajuste a la función inmediata, sino también, teniendo en cuenta especialmente el aprovechamiento humano en un proceso dentro de las diversas áreas de la organización y proporcionar los planes y mecanismo (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes de la organización, son funciones primordiales del subsistema de alimentación de RH.

La selección de candidatos es una tarea compleja y de su correcta realización depende la elección del candidato adecuado.

Al abordar la conformación del proceso de selección existen múltiples criterios entre los autores que plantean que la dependencia de los procesos de reclutamiento y selección es de gran importancia, por cuanto la elección de la persona adecuada para un puesto concreto es garantía que las tareas a él encomendadas serán correctamente ejecutadas. El proceso se inicia cuando en algún lugar de la estructura organizativa se produce una solicitud para contratar a alguien que cubra un puesto vacante o un puesto de nueva creación, implica una serie de pasos específicos destinados a decidir sobre bases objetivas cuáles solicitantes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro tanto personal como de la organización, a fin de realizar su contratación.

El análisis de la demanda incluye el examen de las características del puesto a cubrir, el tipo de contratación a realizar (si es temporal, con remuneración, formación, etc.), la definición del puesto y las posibles opciones de contratación.

Contempla los procesos de reclutamiento y selección, el reclutamiento comienza cuando se inicia la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; la selección, cuando una persona solicita empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (Werther y Davis, 2004)

Puede concluirse que el proceso de selección de RH es un proceso técnico mediante el cual la organización busca, evalúa y escoge a las personas que necesitan. Comprende desde el reclutamiento hasta la contratación. Consiste en un conjunto de técnicas y pasos que nos permiten escoger entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la organización, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal.

En esta investigación se toma como punto de partida para el diseño del sistema de selección de personal, el análisis del puesto de trabajo y la determinación de su perfil. El análisis está basado en la determinación de los requerimientos que la ejecución de la tarea laboral le exige al trabajador y en el estudio de las condiciones externas de trabajo. El perfil se crea a partir de los resultados obtenidos en el análisis y constituye la base para el diseño de la metodología a emplear en los pasos posteriores del Sistema de Selección de Recursos Humanos.

MÉTODO

Participantes

La muestra utilizada para el análisis del puesto de trabajo quedó conformada de la forma siguiente: Cinco vendedores; un directivo seleccionado a partir de estar directamente vinculados a este puesto de trabajo mediante la cadena de mando y tres personas con experiencia de más de un año de trabajo en puesto de vendedor que desempeñan en el momento de la investigación otras actividades dentro de la organización.

Instrumentos

Entrevista estructurada consta de once preguntas con el objetivo de obtener información sobre la denominación del puesto, los objetivos del mismo dentro de la organización las funciones que se realizan en él, su jerarquía y contactos con el resto del personal de la organización, salario que perciben los trabajadores empleados en ese puesto, así como las características físicas y las cualidades psicológicas que deben poseer sus ocupantes.

Observación del puesto de trabajo con el objetivo de estudiar las condiciones externas de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, temperatura y adecuación del régimen laboral) y registrar las acciones y operaciones más frecuentes realizadas por el vendedor en el desempeño de su labor. En la guía de observación elaborada a tal efecto se evalúan la frecuencia de las acciones en cinco categorías: "elevada frecuencia", "frecuente", "en ocasiones", "poco frecuente" y "nunca".

Los datos obtenidos por las diferentes técnicas utilizadas se analizaron de forma cualitativa.

Procedimiento

Se realizó una investigación de tipo descriptivo, en la cual se miró de manera cualitativa los resultados de las pruebas aplicadas, en las cuales se utilizó la observación, y la entrevista con el fin de obtener los datos suficientes para encontrar los candidatos más oprimidos para dicho empleo.

Para realizar dicha investigación procedimos a realizar la observación la cual consistía en identificar el comportamiento que tenía cada uno de los vendedores oprimidos, ante los diferentes clientes y las funciones que abarcaba su cargo, con el fin de conocer el servicio al cliente que proporcionaban y si además cumplían con todas las aptitudes propuestas en determinado perfil; seguidamente se prosiguió a aplicar la

entrevista compuesta por 11 ítems los cuales abarcaban los puntos mas importantes para tomar la decisión definitiva de aceptar o no a determinados empleados; para con esto estar seguros de generar un buen rendimiento a nivel profesional y además lograr gran productividad dentro de la empresa; logrando así un exitoso proceso de selección de personal.

RESULTADOS

Los datos obtenidos permiten establecer el siguiente perfil para el puesto de trabajo:

Misión: Prestar una atención especializada a los clientes en el punto de venta, realizando la recaudación de las ventas con la caja recaudadora asignada. Estimular las ventas, garantizar la solicitud de las mercancías más vendidas y la seguridad del local.

Contenido del cargo: Realizar las funciones del vendedor atendiendo a los clientes, practicando las reglas de cortesía. Conocer todos los productos que se ofertan en el punto de venta así como números, colores, precios y códigos de los mismos. Atender de forma eficiente las quejas y solicitudes de los clientes. Solicitar adecuadamente al cliente la información referida y de acuerdo con esto cobra en la moneda o formas de pagos autorizadas. Responder durante la jornada laboral por el fondo de cambio y la recaudación diaria tomando las medidas que garanticen la no existencia de sobrantes ni faltantes en la caja. Cumplir con las orientaciones que regulan las operaciones de la caja. Realizar el inventario en el punto de venta (diaria del 5 al 10% de los productos y mensualmente de todos los existentes en el local). Cuidar que la caja se mantenga en buen estado técnico y mantener su área de trabajo ordenada y limpia. Cumplir con las normas de protección e higiene del trabajo. Retirar al terminar el turno el fondo de cambio y liquidar el resto del efectivo por ventas conforme a los controles establecidos a los efectos que incluyen: Realizar diariamente el reporte de vendedor (con cantidad de ventas y número de bonificaciones). Realizar semanalmente un reporte general de las ventas y borrar la memoria de la caja registradora. Preparación de la bolsa de entrega del efectivo a los encargados de trasladarlo a las oficinas bancarias. Solicitar a la unidad comercial las mercancías que han sido más vendidas. Organizar las mercancías en los estantes y poner o mantener de forma visible los precios de los productos. Atender simultáneamente las ventas y las inspecciones que acuden al punto de venta. Operar y resolver problemas con la caja registradora, equivocaciones en sus acciones o errores en las decisiones de los clientes. Responder por el estado de los medios básicos del punto de venta (mesa, caja registradora, calculadora e utensilios de papelería). Mantener el control de los productos perecedero que están por perder su vida comercial. Dar entrada y salida, a través de tarjetas de estiba, a los productos que llegan a la unidad provenientes de los almacenes y otros puntos de ventas. Emitir el comprobante de compra así como las garantías y propiedades de los productos. Instalar el sistema de alarma y el sistema contra incendios al terminar la jornada laboral.

Evacuar los productos del punto de venta en caso de fenómenos atmosféricos o catástrofes. Acudir al punto de venta en caso de activarse el sistema de alarma del mismo.

Responsabilidades con: Equipos. Dinero. Documentos. Registros. Productos. Atención al público. Local.

Requerimientos:

Físicos: Agilidad motora. Presencia física. Agudeza visual y auditiva. Discriminación de los colores. Resistencia al esfuerzo físico. Movimientos independientes y precisos de las manos. Adecuado funcionamiento del sistema circulatorio. Adecuado funcionamiento del sistema ósteomuscular.

Psicológicos: Coordinación v psicomotora. Atención. Memoria inmediata visual (a corto plazo). Memoria inmediata auditiva (a corto plazo). Rendimiento intelectual. Estabilidad emocional. Organización. Habilidades comunicativas. Habilidades numéricas. Sentido estético.

A partir de los resultados obtenidos es posible diseñar un esquema propio para la selección de personal, teniendo en cuenta el carácter contingencial o situacional de la misma, así como la especificidad de la organización y el puesto de trabajo para la que estará dirigida.

El proceso de selección de RH es de carácter dinámico, armónico y científico, en el mismo, el sector requeriente y el área de personal encuentra un ámbito donde alcanzar la meta de cubrir un puesto en la organización e incorporar un candidato a la misma.

En el desarrollo del proceso de selección de personal es necesario valorar los principios que deben cumplirse para que este alcance resultados satisfactorios. Plantea Zayas Agüero (2004) que este proceso debe ser abordado desde un enfoque sistémico, pues en él se interrelacionan un conjunto de pasos, métodos y tareas que condicionan los resultados del mismo, y es mucho más que una actividad aislada de aplicación de un grupo de técnicas y obtención de un resultado.

El proceso de selección tiene carácter interdisciplinario, no es patrimonio de una especialidad determinada sino que a él tributan un conjunto de especialidades que de forma integrada dan respuesta a las exigencias del sistema de selección. Entre los especialistas imprescindibles en la realización del proceso se encuentran psicólogos, médicos e ingenieros industriales. Es necesario que se actúe en equipo de trabajo, que

interactúen durante todo el proceso y de forma colectiva, adopten la decisión. Además, el hombre debe ser valorado en su integridad, como un todo, en sus dimensiones cognitivas, afectivas, físicas y sociales, manifestando sus cualidades en el contexto de su personalidad.

Para el puesto en cuestión se propone el esquema siguiente:

El reclutamiento podrá orientarse tanto interna o externamente.

En las pruebas de selección los tipos de exámenes fundamentales a utilizar son:

La entrevista: Brinda la posibilidad de intercambiar de forma directa con los candidatos y permitirá conocer la reacción del sujeto ante las distintas situaciones que se le presente y ante preguntas inesperadas, así como sus principales intereses y motivaciones, y el conocimiento que él mismo tiene de la organización.

Pruebas o tests de conocimiento o de capacidad: las que tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio profesional, con relación a los requerimientos precisados en el perfil del puesto y/o la posibilidad de desarrollarlos de forma adecuada por vías factibles a la organización desde el punto de vista económico y de tiempo.

Exámenes médicos: para precisar la aptitud con relación a las cualidades físicas exigidas por el perfil del puesto.

Técnicas de simulación: a partir de someter al candidato a una dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la organización, se obtiene una expectativa más realista sobre su comportamiento en el cargo.

Verificación de datos y referencias: el objetivo de esta técnica consiste en solicitar e investigar sobre los antecedentes del candidato.

A partir de los resultados obtenidos en las pruebas se procede a la etapa de decisión

En este caso, se valorarán siempre 3 opciones: Aceptación, válido para los candidatos que cumplen las características requeridas para el puesto. Aceptación condicionada válida para aquellos candidatos que aun cuando no reúnen todos los requisitos para desempeñar el cargo, la organización puede otorgar un plazo para que complete los mismos, o puede brindarles variantes de adiestramiento u otras que sean factibles desde el punto de vista económico y de gasto de tiempo. Rechazo, válidas para los candidatos que no reúnen los requisitos y no resulta factible su completamiento.

El candidato que no sea aceptado podrá ser orientado hacia otro cargo u organización, o formar parte de la reserva de la misma para nuevos puestos vacantes.

Los candidatos podrán ser remitidos a pasos específicos del proceso de selección, ya sea para evaluar una exigencia en particular o por las características presentadas, que apuntan a que poseen las exigencias evaluadas por los mismos.

Al notificar por escrito al candidato elegido su designación, será imprescindible informarles a aquellas personas que participaron en el proceso de selección de personal que el puesto ha sido cubierto, para mantener la imagen de la organización, y, de igual forma, no alimentar expectativas inútilmente. No se considera necesario informar las causas del rechazo, ni comunicarle al candidato que no ha sido elegido, sino que el puesto vacante ha sido cubierto.

DISCUSIÓN

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

El sistema de selección de recursos humanos diseñado está constituido por los siguientes pasos: el pedido y la búsqueda de personal, pruebas de selección, la decisión, la notificación, el ingreso, la inducción y el seguimiento.

La observación de la situación real de este puesto de trabajo permite evaluar en la práctica las habilidades que posee el aspirante para desempeñarse en el puesto de trabajo.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Por otro lado es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Referencias

Chiavenatto, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.

Koontz, H. (2001). Elementos de administración. Madrid: Mc Graw – Hill.

Estrada Marín, A.; González Blanco, S. (2002). Selección del personal. Proyecto de Curso. Cuba.: Tutora (Inédito), UCLV.

Werther, W.B. (2004). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.

Zayas, P. (2004). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? La Habana: Academia Editores.