

Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones: ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas?

Effective incorporation of human talent in organizations: how to integrate with candidates assertive competencies?

Incorporação efetiva do talento humano nas organizações: ¿como integrar candidatos com habilidades assertivas?

Dr. Mario Alberto Martínez Rojas*
M.A. Paloma Berenice Portales García**
M.B.A. Gloria Cristina Palos Cerda***
Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila****

RESUMEN

El buen desempeño de una organización radica en tener gente altamente calificada en los lugares idóneos para el logro eficiente de los objetivos organizacionales. Es por ello que es imprescindible la incorporación de candidatos con las competencias necesarias en cada uno de los puestos. Un modelo de gestión bajo este enfoque empieza con una adecuada asignación de tareas, donde se enfatice el tipo de reclutamiento a utilizar para garantizar gente competente, y así mismo contar con un método estructurado para la selección del candidato con mayor adecuación al perfil de puestos.

Palabras clave: reclutamiento, selección, competencias, administración de recursos humanos.

ABSTRACT

The performance of an organization lies in having highly qualified in the right places for the efficient achievement of organizational objectives people. That is why it is essential to incorporate candidates with the necessary skills in each of the positions. A management model under this approach begins with an appropriate allocation of tasks, where the type of recruitment emphasize to use to ensure competent people, and likewise have a structured approach to selecting the candidate with the highest profile jobs matching method.

Keywords: recruitment, selection, competencies, human resource management.

* Mexicano, Doctor en Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis Potosí, México. Correspondencia con el autor: amtz75@gmail.com.

** Mexicana, Maestría en Administración, Escuela Bancaria y Comercial, Campus San Luis Potosí, México. Correspondencia con la autora: palomab.portalesg@gmail.com.

*** Mexicana, Master Business Administración, Universidad Politécnica de San Luis Potosí, San Luis Potosí, México. Correspondencia con la autora: cristina.palos@upslp.edu.mx.

**** Mexicana, Doctora en Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis Potosí, México. Correspondencia con la autora: ady_ramosa@yahoo.com.

RESUMO

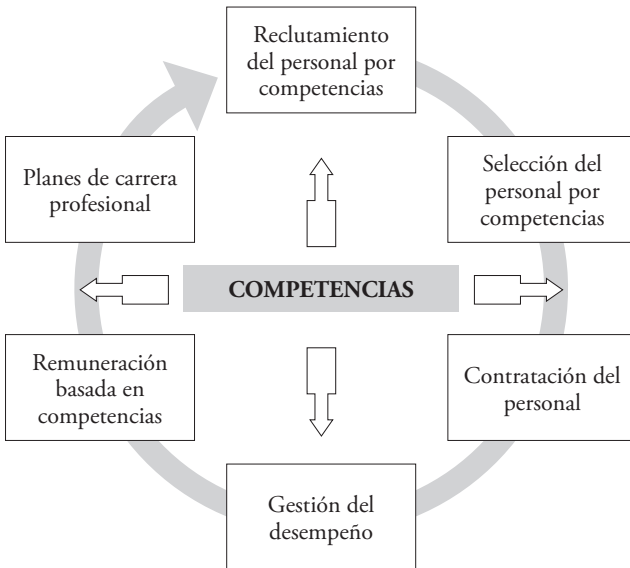
O bom desempenho de uma organização reside em ter pessoas altamente qualificadas nos lugares certos para a realização eficaz dos objetivos organizacionais. É por isso que é essencial incorporar candidatos com as competências necessárias em cada uma das posições. Um modelo de gestão sob esta abordagem começa com uma adequada repartição de tarefas, onde se enfatize o tipo de recrutamento a ser usado para garantir pessoas competentes, e também contar com uma abordagem estruturada para selecionar o candidato com maior adequação ao perfil laboral.

Palavras-chave: recrutamento, seleção, competências, administração de recursos humanos.

Introducción

Planeación estratégica se refiere a la decisión de la compañía respecto a qué quiere lograr (su misión) y cómo quiere lograrlo. La Administración Estratégica de Recursos Humanos es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de recursos humanos tienen relaciones vitales con la estrategia general de la organización. La integración del modelo de competencias a través de su Sistema de Gestión de Recursos Humanos; para ser más eficaz a la organización, integra las competencias identificadas para una clasificación específica a través de todos los aspectos del programa de recursos humanos. La figura 1 ilustra cómo las competencias apuntan a la integración del sistema de Gestión de Recursos Humanos de una organización y la conexión e interrelación entre los pilares:

Figura 1. Integración del sistema de Gestión de Recursos Humanos.



Fuente: elaboración propia.

La figura 1 ejemplifica la conexión misma de los pilares. Esto es, una vez identificadas las competencias críticas del desempeño de un puesto de trabajo; posteriormente se debe diseñar el proceso de selección para reclutar y contratar a las personas que poseen esas competencias. Dada la contratación y con el fin de que el modelo basado en competencias funcione, los empleados deben recibir retroalimentación sobre el desempeño laboral según la demostración de esas competencias. Los planes de desarrollo profesional deben centrarse en nuevas mejoras en las áreas de competencia críticas.

¿Por qué usar el modelo de competencias para los procesos de reclutamiento y selección? Cuando se combina la evaluación de los conocimientos con la evaluación de la experiencia es contundente que las competencias son el instrumento que mejora la precisión de la idoneidad o potencial de las personas para los diferentes puestos de trabajo.

Con lo anterior se muestran las ventajas que permiten prevenir a los reclutadores de tomar decisiones apresuradas, basadas en las características irrelevantes de los candidatos. La evaluación de un candidato respecto de las competencias específicas clarifica las fortalezas y debilidades con las que cuenta el candidato.

Con el fin de esclarecer el alcance de los procesos de reclutamiento y selección; a continuación se hace un comparativo entre las actividades de dichos procesos.

Tabla 1. Tareas básicas para una incorporación de talento humano.

Reclutamiento	Selección
Provisión y búsqueda del candidato.	Comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo.
Análisis y descripción del puesto.	Técnicas de selección.
Características del puesto.	Características del candidato.
Exigencias del puesto.	Calificaciones del candidato.

Fuente: elaboración propia.

1. Incorporación del talento humano

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades con potencial a ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

Todo proceso de reclutamiento de selección variará según la naturaleza de la empresa y generalizar los elementos de un proceso de selección servirá de guía para definir pasos y organizarlos de una manera lógica.

Tabla 2. Comparativo del proceso de incorporación del talento humano entre modelo tradicional y basado en competencias.

Tradicional.	Competencias.
Analizar las necesidades basadas en tareas, conocimientos, habilidades, educación y requerimientos.	Análisis de las necesidades del puesto basado en tareas, conocimientos, habilidades, educación, requerimientos y la actitud en el trabajo.
Considera las habilidades observables.	Considera las habilidades observables y la actitud en el trabajo.
Describe las responsabilidades.	Describe las responsabilidades y cómo ellas están ligadas estrechamente con las competencias.
Enfoque en el desempeño individual.	Vincula el desempeño individual con el desempeño de la organización.
El trabajo no es descrito consistentemente.	El trabajo es descrito consistentemente usando un vocabulario común.
Identifica las funciones esenciales y no esenciales.	Identifica las funciones esenciales y no esenciales.
Con la descripción tradicional del trabajo, los empleados no están en posición de alinear sus habilidades y competencias con su trabajo, identifica las expectativas del desempeño y no visualiza cómo las competencias contribuyen a las metas estratégicas.	

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en el anterior comparativo, desde el primer paso hay diferencias entre un modelo y otro. El punto de vista tradicional parte por un análisis de necesidades cuando el modelo basado en competencias especifica que ese análisis situacional debe incluir una identificación misma del ambiente. El modelo tradicional directamente emigra hacia la generación de solicitudes cuando el modelo por competencias plantea un pronóstico del cual debe partir la búsqueda de candidatos. El modelo por competencias incluye tres factores claves que el tradicional omite: habilidades, destrezas y conocimientos. El comparativo del modelo tradicional y el basado en competencias de los procesos de reclutamiento y selección concluye diferentemente cuando en el primero acoge e integra y en el segundo en cuestión análisis y verifica las competencias.

2. Desafíos del proceso de incorporación efectiva por competencias

Un sistema de reclutamiento y selección efectivo bajo el modelo de gestión basado en competencias será capaz de identificar las competencias asociadas al rendimiento idóneo a través del establecimiento de las técnicas de evaluación que midan con éxito la presencia de las competencias de los candidatos. Los sistemas de reclutamiento y selección representan un área clave de la ventaja competitiva de la empresa.

Los factores controlables y no controlables deben ser incluidos como una tarea de comprensión y herramienta estratégica de los RRHH. Si la organización emprende hacia un modelo por competencias, firmemente el reclutador debe hacer la tarea de apuntar hacia el estudio de los siguientes factores críticos que componen una influencia alrededor de la organización.

Un reclutador tendrá la posición de plantear los retos y desafíos frente al proceso por el papel crucial que juega en este. A continuación se muestran los principales retos actuales identificados según las tendencias existentes en los sistemas de trabajo:

- A. ¿Cómo hacer más con menos? Se buscan a los mejores candidatos posibles y en cambio no se pueden aumentar los recursos para hacer esto.
- B. El alto volumen de oferta de candidatos significa un problema de reclutamiento si no se seleccionan los medios adecuados para atraer talento. Aunque los mejores candidatos conocen su valor y esperan convencer sobre su contratación.
- C. Amplia oferta de mano de obra calificada y con experiencia provoca una guerra de talento. Diferenciar lo mejor del resto se hace cada vez más difícil.
- D. Cada vez se demanda una adaptación al ambiente de trabajo más rápida. Los contratados ya no tienen que ser sólo una forma para el papel, sino también en forma para el futuro.
- E. La incorporación de las tecnologías de la comunicación e información realizan un ajuste significativo a los líderes actuales, y se añade otra lente para lo que las organizaciones quieren en sus nuevas personas.
- F. Las mismas habilidades de los candidatos provocan tener ya ensayadas las respuestas más que bien preparado, por lo que es difícil para los reclutadores ver detrás a la persona que realmente sería contratada.
- G. ¿Cómo recuperar la preferencia del candidato rechazado hacia la empresa? Dependiendo de su negocio, algunas o todas estas personas bien podrían ser futuros clientes actuales o potenciales.

3. Modelo de reclutamiento de personal por competencias

Una competencia se define a menudo como una característica subyacente, perdurable y personal de un individuo que predice el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y resultados bajo un rendimiento determinado. La gestión de los recursos humanos basada en competencias; inhibe la esfera de la evaluación subjetiva e incentiva la precisión del proceso de valoración de candidatos hacia uno coherente y bajo un lenguaje común con miras a evaluar el talento.

Para llevar a cabo un análisis de las necesidades de selección habrá que plantearse las siguientes cuestiones previas:

- ¿Cuáles son las necesidades a cubrir con el proceso de selección?
- ¿Cómo se llevará a cabo el proceso de selección?
- ¿Se va a externalizar el proceso o se va a llevar a cabo por la empresa?
- ¿Qué factores contribuyen a definir las características que deben poseer los candidatos?

Así mismo se deben tomar en cuenta también los siguientes aspectos: El tamaño de la organización, el entorno, el tipo de negocio/actividad a desempeñar, la proyección del negocio, la formación requerida y la herramienta para arrancar el proceso.

3.1 Definiciones de reclutamiento de personal por competencias

El proceso de selección en el siglo XX, era principalmente enfocado en la coincidencia de personas a puestos de trabajo específicos. Posterior, en el siglo XXI, con el rápido ritmo de cambio frente a la mayoría de organizaciones, hay una demanda creciente para seleccionar personas que coincidan con los valores de la organización, las relaciones con colegas y clientes y el entorno físico así como el uso de las tecnologías. De dicho contexto laboral; emana el enfoque basado en competencias cuyo alcance satisface estas necesidades cambiantes.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento del empleo (Alles, 2009:168).

Bajo un enfoque tradicional, durante el proceso de reclutamiento la organización no tiene el beneficio de tener una prueba directa de la actuación de la persona (a menos que el individuo sea un candidato interno). Por tanto, es necesario centrarse en la experiencia de la persona, el rendimiento pasado y las cualificaciones y la formación como evidencia para demostrar que cumple con los requisitos de competencia y es adecuado.

En su caso, la divulgación de puestos de trabajo precede a una descripción que también aplica cuando se utiliza un enfoque basado en competencias. A diferencia del método tradicional, es necesario desglosar en profundidad las tareas, habilidades y experiencia en competencias e indicadores de comportamiento para indicar lo que se requerirá del candidato seleccionado con el fin de que se puedan desempeñar con eficacia dentro del trabajo. Consecuentemente, se reclutan los candidatos potencialmente calificados y capaces.

Un enfoque de competencia proporciona una mayor claridad para el reclutador y el recluta. Por ejemplo, una competencia que implique “flexibilidad” puede tomar diferentes direcciones para diferentes personas. Sin embargo, bajo el modelo de competencias se describen las tareas involucradas con la flexibilidad, lo cual describe un rango de acción de deberes. Se proporciona claridad sobre lo que se requiere buscar en el candidato, independiente de que sea ya parte de la organización o no.

Al romper los requisitos del trabajo en una lista de competencias, la autoridad puede determinar el método más apropiado para evaluar un individuo contra cada competencia. Por ejemplo, las competencias que se centran en las cualidades y atributos personales pueden ser mejor evaluadas a través de pruebas de personalidad, mientras que un enfoque de centro de evaluación usará otro tipo de métrica para su análisis.

3.2 Análisis de costo - beneficio del reclutamiento

Los recursos humanos son un factor determinante para la organización sobre la ventaja competitiva con mira a la obtención de resultados exitosos a largo plazo. Sólo a través de la atracción de candidatos competitivos y talentosos puede la organización crear una ventaja competitiva sostenible. El conflicto inicia cuando la organización busca minimizar los costos y el tiempo pero demandando a su vez que se obtenga resultados positivos.

Asociado a esto, diversas casualidades influyen en los efectos inesperados del proceso; por ejemplo un número insuficiente de solicitudes o un tiempo que sobrepase lo pronosticado; tomando incluso meses. Esto tiene un efecto directo en la publicidad de la vacante y por consecuencia más gastos fuera de lo previsto. Las acciones necesarias para preparar el proceso de contratación necesitan asegurar una cobertura de gastos, especialmente en tiempos de presupuestos reducidos.

El factor decisivo de una exitosa contratación es determinado por el programa de reclutamiento, el cual depende para su realización de un presupuesto como factor determinante en su viabilidad. Por ello es prioritario:

- Emplear el costo como factor de aseguramiento para que la organización atraiga a los candidatos más calificados a una cantidad monetaria que la organización esté en posición de pagar.

Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones: ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas? / Martínez et al.

- Cerciorarse de que lo financiado para el proceso retendrá a profesionistas de manera permanente dentro de las organizaciones, quienes contribuirán productiva a la organización.
- Considerar que su uso acerca a la organización en el cumplimiento de sus objetivos y evitará muchas futuras situaciones de conflicto.

Por lo tanto, dada la importancia del reclutamiento sobre la acción de contratar en una organización, el objetivo principal sobre este proceso debe ser la optimización de sus costos.

El costo total (Flamholtz, 1999:56) de la administración de los recursos humanos incluye:

- Los costos directos: gastos de anuncios, salarios y honorarios a las agencias de contratación o reclutadores, las pruebas de medición o exámenes médicos, diseño de puestos de trabajo, entre otros.
- Costos indirectos: costos de aprendizaje para el trabajo, costo de la integración de los nuevos empleados, registro de nuevos empleados para su pago, el costo de la baja productividad de los empleados nuevos hasta que alcanzan el nivel en el que se hagan efectivos, entre otros.

El reclutamiento es una inversión cuyo costo directa o indirectamente requiere unos resultados de la verificación de la calidad. La siguiente propuesta, con el planteamiento de formular y explicar cada uno:

Tabla 3. Cálculo del costo de reclutamiento.

Indicador	Fórmula	Explicación
Costo de las fuentes de reclutamiento	$CRS = \text{gastos}$	Gastos directos del reclutamiento
Costos administrativos del reclutamiento	$CAR = \text{horas} * \text{salario por hora}$	
Costo total del reclutamiento	$CTR = CRS + CAR$	
Costo promedio del reclutamiento	$CAR = CTR / r$	$r = \text{número de reclutamientos}$
Costos de las fuentes de reclutamiento/c	$CFR = \text{gastos} / c$	$c = \text{número de personas contratadas}$

Fuente: elaboración propia a partir de Le Louran (2008:48-93).

Analizar y aplicar estrategias sobre el costo que representa el reclutamiento contribuye a una gestión y control administrativa organizacional sana. El alto costo es una de las razones por las que el proceso de reclutamiento se convierte en foco de atención de los gerentes y empresarios.

La integración del reclutamiento como parte de los procesos organizacionales depende del mismo interés empresarial para que esto suceda. Conjuntamente, la influencia sobre los costos (variando en la oferta de empleo), la estabilidad de la fuerza de trabajo, los recursos humanos calificados, la presencia sindical, el cambio tecnológico, la filosofía de los RRHH y la apertura a la innovación, al análisis, a la medición, y demandas de los consumidores. Cruzando estas influencias se procura un seguimiento de las actividades principales, que aportan un rendimiento a largo plazo. Es imposible llevar a la práctica organizacional algo que no sea medible financieramente.

4. La descripción de un puesto de trabajo y las competencias

Una descripción del trabajo bajo el enfoque de competencias es una herramienta importante para la organización. Sus propósitos son:

- Proporcionar información esencial para el alcance, la asignación del grado de pago adecuado, la función y / o puesto;
- Ayudar a los esfuerzos de reclutamiento en las entrevistas a aspirantes;
- Identificar las funciones esenciales del trabajo basado en competencias específicas de trabajo, y
- Proporcionar al candidato una comprensión de las responsabilidades primarias y secundarias que se espera cumpla.

Su uso es amplio. RRHH también se apoya de este para los procesos de selección, entrenamiento, evaluación del desempeño, planes de sucesión y compensación. Las formas y plantillas varían, pero es importante tener una base (genérica) que proporciona coherencia como base de las descripciones de trabajo en la empresa.

El proceso de construcción de una descripción del trabajo incluye la preparación de un análisis de flujo de trabajo. El trabajo fluye a través del esfuerzo individual y el trabajador añade valor mediante la implementación de actividades. A veces el análisis de flujo de trabajo revela que algunas tareas se podrían combinar, simplificadas o incluso eliminadas.

El diseño de trabajo es el proceso de organización de las tareas que se requieren para llevarlo a cabo. Análisis de flujo de trabajo, la estrategia de negocio y la estructura organizacional influyen en el diseño de trabajo que puede ser examinada con cinco enfoques.

El análisis del trabajo es identificar las diferencias y similitudes entre los diferentes puestos de trabajo y alcanzar el conocimiento y los requisitos de puestos en la organización. El análisis del empleo es un requisito previo para la preparación de una descripción y evaluación del trabajo. Debe incluir información sobre la naturaleza y el propósito de la tarea: tareas que incluye, los resultados y la posición en la jerarquía de la organización que se espera.

Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones: ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas? / Martínez et al.

El análisis del trabajo consiste en la recolección de datos y su aplicación mediante la preparación de descripciones de puestos, especificación de trabajo y normas laborales. Entrevistar a los trabajadores actuales y un cuestionario de análisis de trabajo son herramientas para recopilar información sobre los deberes, responsabilidades, capacidades y estándares de desempeño en un trabajo específico.

Una descripción del trabajo es una declaración escrita de las características humanas necesarias, incluidas las aptitudes, habilidades, experiencia, cualificación, motivación y exigencias mentales y físicas que se requieren para ser capaz de desempeñarse bien en el trabajo. Se elabora a partir del análisis del empleo para el uso interno en la empresa y el uso externo para ganar la atención de la gente fuera de la empresa. Las descripciones de trabajo pueden ser utilizadas como una hoja de ruta para el reclutamiento, selección y orientación.

Una descripción del trabajo ayuda a garantizar un desempeño eficaz y proporciona una guía clara para todos los que están involucrados acerca de la posición, sus requisitos y los resultados esperados.

Los formularios y plantillas de trabajo varían en diferentes organizaciones, ayudan a lograr coherencia en el contenido y el uso y da lugar a un producto completo. La información sobre las descripciones de trabajo puede ser escrita específicamente o en general.

Tabla 4. Componentes comunes para una descripción efectiva por competencias.

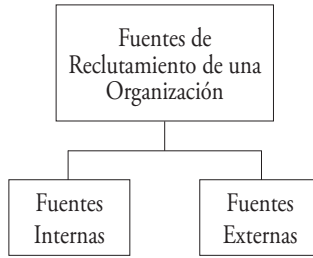
<p>Objetivo del puesto: Es una oración que describe la misión general del puesto.</p>	<p>Objetivos y metas: Proporciona criterios claves para establecerlo de forma adecuada para el desempeño en miras a cumplir los objetivos.</p>
<p>Puestos que reporta: Incluye los títulos de las áreas a quien reportará y quiénes le reportan.</p>	<p>Responsabilidades: Lista de actividades a cumplir bajo su cargo.</p>
<p>Conocimientos Generales y Habilidades Técnicas: Lista del conocimiento general requerido y las habilidades técnicas más importantes, así como las profesionales.</p>	<p>Factores Claves para el Éxito: Descripción de los comportamientos claves y habilidades que son críticas para lograr cumplir con la misión del puesto de trabajo.</p>
<p>Medición del Desempeño: En términos generales es el establecimiento de índices de medición sobre las metas alcanzadas.</p>	<p>Librería de Competencias. Incluye las competencias identificadas en cada posición de Trabajo que las diferencia de un desempeño superior.</p>
<p>Factores del Trabajo: Situaciones que los empleados enfrentan que a su vez pueden ser de satisfacción o insatisfacción.</p>	<p>Plan de Carrera: La clasificación de los pasos a seguir como oportunidades de crecimiento dentro de la organización.</p>

Fuente: elaboración propia.

5. Fuentes de Reclutamiento

La búsqueda de candidatos idóneos y formarles sobre la abertura de la organización a cubrir una vacante es uno de los aspectos más importantes del proceso de contratación. Las fuentes de reclutamiento son las vías de las cuales la empresa se provee de candidatos.

Figura 2. Fuentes de reclutamiento.



Fuente: elaboración propia.

Las fuentes de la misma organización (como la transferencia de los empleados de un departamento a otro o promociones) para ocupar una posición se conocen como fuentes internas de contratación. Candidatos de contratación de todas las otras fuentes (como agencias de empleo) se conocen como las fuentes externas de reclutamiento.

- A. Fuentes internas (desde la organización): se lleva a cabo la provisión para cubrir las funciones organizacionales que en ese momento se encuentren o se encontrarán sin un trabajador que las realice. La característica determinando dicha fuente de reclutamiento está dada por la cobertura por parte de empleados existentes.
- B. Fuentes externas (fuera de la organización): es un método de contratación que lleva a cabo una búsqueda de candidatos a empleados a través de herramientas de proyección externa. El uso de fuentes de reclutamiento externo abre la puerta a una perspectiva renovada para la organización.
 - Solicitudes espontáneas.
 - Búsqueda mediante anuncios en medio de comunicación.
 - Bolsas de trabajo (Agency Agency).
 - Empresas de trabajo temporal.
 - Las oficinas y las agencias de colocación.
 - Instituciones relacionadas al mundo laboral.
 - Outsourcing.

6. Modelo de selección de personal y contratación por competencias

El acto de seleccionar personal para el área de recursos humanos en una organización busca la coincidencia entre las competencias, habilidades y actitudes de las personas en los puestos de trabajo; la parte decisiva es dada en la contratación por la valoración ineludible sobre el rendimiento del candidato.

La calidad de las competencias traducidas en el desempeño de los nuevos empleados que la empresa está adquiriendo tiene un impacto clave en la eficiencia del sistema de gestión de recursos humanos. Más allá, el modelo de competencias también se puede utilizar con éxito como un marco para la formación de subsistemas de trabajo en la organización. Por eso, el gran error es limitar la gestión de competencias sólo a los perfiles de los puestos de preparación y uso durante la *selección* o evaluación del personal. Un hecho significativamente erróneo se da por la falta de integración de perfiles de trabajo al modelo de competencias elaborado por la empresa en coherencia con su estrategia de gestión de recursos humanos y la estrategia empresarial general. La información que a continuación se aborda, servirá para aminorar o erradicar dicho traspiés.

6.1 El significado de selección de empleados

La selección de empleados basada en competencias (también es conocida como la selección basada en el comportamiento) es una consideración de las cualificaciones utilizando criterios de clasificación objetivos y válidos. La prioridad es considerar al mejor candidato (interno o externo) con las cualificaciones sustancialmente óptimas.

A continuación se presentan conceptos relevantes que explican el significado de la selección de empleados:

- A. “La selección es el proceso de recolectar y evaluar información acerca de un individuo con el fin de ofrecer una oferta de trabajo. El trabajo puede ser tanto el primero que ocupa el empleado o uno que solamente cambia de posición. El proceso de selección es llevado a cabo en un ambiente legal y direccionado a los futuros intereses de la organización y del empleado” (Gatewood, Feild y Barrick, 2011:3).
- B. “Selección es el proceso por el que una empresa escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento” (Ivancevich, 2005:249).
- C. “Es un proceso que implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el

candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas” (Stoner, 2003:249).

- D. “El concepto global de selección consta de una serie de pasos, que deben seguirse para seleccionar empleados que llenen vacantes internas y que cumplan con los requisitos solicitados” (Werther, 2003:199).
- E. “Es el proceso de escoger entre candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros” (Koontz, 2002: 376).

Las ventajas claves del proceso son:

- Mejora de la objetividad, lo que lleva a una verdadera adquisición de talento;
- Coherencia en las decisiones de contratación;
- Mejora de consenso sobre contrataciones a través de múltiples partes interesadas;
- Contribuye a la creación de procesos de selección articulados, eficientes y eficaces.
- Creación de eficiencia, proporcionando herramientas y procesos de selección reutilizables.

6.2 Proceso de selección tradicional vs. proceso de selección por competencias

Los sistemas de selección en muchas organizaciones no están claramente definidos, lo que resulta en una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. Es importante que el personal de RRHH esté entrenado en la metodología basada en competencias debido a que en ellos recae gran porcentaje para tomar la decisión final de la contratación.

A continuación se presenta un comparativo entre el enfoque tradicional y por competencias según la misma variable: el proceso de selección.

Desde el punto de vista tradicional; la función principal es localizar candidatos “capacitados” para determinados trabajos. Se elige a la persona “más capacitada”.

El punto de partida tradicional para el reclutamiento es una descripción del trabajo y una especificación del trabajo. En la descripción del trabajo se determinan las actividades de trabajo o responsabilidades de trabajo de la titular de trabajo exitosa. La especificación de trabajo especifica los requisitos que una persona debe poseer para llevar a cabo el trabajo. Las calificaciones se expresan normalmente como el mínimo de educación, experiencia y demás requisitos necesarios para hacer el trabajo.

El proceso de selección y contratación tradicional requiere profesionales de recursos humanos para llevar a cabo los siguientes pasos:

- Paso 1: Explicar el proceso de selección: ¿el solicitante tiene que cumplir con los criterios subjetivos u objetivos o alguna combinación de los dos?
- Paso 2: Depurar los métodos de selección: Ayuda a tener claro lo que la organización quiere encontrar.
- Paso 3: Reducir la lista de candidatos potenciales mediante la comparación de los solicitantes con los criterios de selección.
- Paso 4: Establecer una lista de finalistas para los puestos de trabajo. Uno de los candidatos por lo general aparece como la opción preferida.
- Paso 5: Realizar un examen más detallado de los finalistas para identificar a los mejores candidatos para el trabajo en específico.
- Paso 6: Realizar la selección. Ya se debe tener un acuerdo de qué individuo está mejor equipado para hacer el trabajo. Algunas organizaciones pueden verificar las referencias de un candidato antes de finalizar la decisión.
- Paso 7: Negociar sueldo, prestaciones, compensaciones, beneficios competitivos con los candidatos.
- Paso 8: Extender una oferta al candidato seleccionado.
- Paso 9: Confirmar que se cumplen todos los requisitos.
- Paso 10: Confirme que la decisión de selección fue correcta.

Este paso puede requerir un período de prueba. Si la persona cumple con los requisitos de rendimiento de la organización durante este período preliminar, él o ella se convierten en un empleado permanente. En caso contrario, la organización podrá prescindir del individuo de una manera consistente con los requisitos legales y los convenios colectivos negociados previamente por el empleador.

Desde el punto de vista basado en competencias; las organizaciones han empezado a utilizar las competencias conductuales en la selección y contratación, así como la forma de organización y de trabajo, en lugar de métodos tradicionales alejados del escrutinio de habilidades, conocimientos técnicos y experiencia.

El inicio del proceso de selección y contratación bajo el enfoque de competencias se da con los perfiles de competencia para los niveles o áreas de la organización. Se utiliza para la evaluación de los candidatos en todo el proceso así como en la publicidad y en la comunicación de los requisitos de la organización a los posibles solicitantes. Tenemos entonces que el reclutamiento y selección basada en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas.

Los elementos básicos operativos de una práctica de selección basada en competencias incluyen:

- Perfil de puestos que definen cómo se reflejarán las competencias con respecto a los requisitos de puestos de trabajo a cubrir.
- Entrevista basada en el comportamiento que serán guías de referencia para variados tipos de trabajos y funciones. Se incluyen instrucciones y escalas de calificación.
- Cartera o libro de competencias, lo que permite a cualquier interesado revisar las capacidades y habilidades requeridas utilizando criterios de puntuación estandarizado.
- Metodologías de evaluación basadas en Competencias para ser incorporadas en el proceso de selección.
- Capacitación en selección por competencias para contar con personal capaz de aplicar evaluación con decisiones y criterios de selección válidos.

Un enfoque de competencias está dirigido para que cualquier empleado esté involucrado en la contratación y nombramiento de otros empleados, incluidos los reclutadores internos de los departamentos de recursos humanos, los reclutadores de trabajo para consultorías que reclutan personal en nombre de clientes, y en especial de los superiores jerárquicos que realizan entrevistas finales.

El modelo basado en competencias cambia la perspectiva de la gestión de recursos humanos. Una organización no sólo buscará “cubrir” un puesto de trabajo, la razón de ser se extiende para captar al profesional preparado que se adapte a las necesidades del cargo y se ajuste a la organización en su conjunto.

Tabla 5. Cuadro comparativo entre el proceso de selección bajo el enfoque tradicional y el de competencias.

Enfoque tradicional	Enfoque basado en competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a las personas a los empleos existentes. • No es un vehículo para el cambio. • Refleja el statu quo. • El énfasis excesivo en la entrevista como herramienta de selección. • Descuida los intereses de los clientes, los compañeros, los proveedores. • No tiende a la adaptación del medio o necesidades de la organización; externo e interno. • En muchas ocasiones, se toma en cuenta el criterio de una sola persona para la contratación final. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización. • Considera la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas. • Aplica ejercicios de simulación para detectar posesión de ciertas competencias por los candidatos. • Imparcialidad en la evaluación de las competencias del solicitante para actuar en el papel / tarea específica. • Está basado en la orientación de acciones hacia resultados. • Proporciona criterios explícitos sobre cómo dar a los candidatos retroalimentación sobre su desempeño en el proceso de selección.

Fuente: elaboración propia.

6.3 Importancia de la selección como factor de éxito para una empresa

Los individuos son los principales impulsores del trabajo en una organización; pues al ser poseedores del talento estimulan el cumplimiento de responsabilidades, en la época actual, hacia la innovación y competitividad interna y externa. Dada la importancia y trascendencia de los RRHH; la selección es un proceso clave pues se buscará personal que realice contribuciones valiosas para el logro de los objetivos.

Es tal el impacto negativo de una persona improcedente para un puesto, que el efecto recaerá en el fracaso hacia los logros de la organización, e impedirá que un elemento potencial y bien preparado tenga la oportunidad de prestar sus servicios a la empresa.

La importancia de la selección como factor de éxito para una empresa recae en:

- Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, quienes representan menor capacitación, menor tiempo de adaptación a la organización y contrariamente mayor productividad y eficiencia.
- Cuentas con el personal adecuado para el puesto idóneo, las personas más satisfechas con su trabajo y que a su vez representan mayor permanencia en la empresa.
- Consecuentemente, se tendrán empleados más productivos y efectivos. Múltiples beneficios representan ellos para la organización.
- Para ambas partes (organización y empleado) se benefician, cuando nuevos empleados alcanzan los requisitos de productividad mínimos en el periodo más corto posible con menos inversión en capacitación y entrenamiento continuo.
- Si los miembros de un equipo consiguen índices de desempeño deseables o los sobrepasan, se genera una mayor sensación de logro, autoestima y son normalmente mejor recompensados.
- Definitivamente, los niveles de rotación disminuyen, lo cual genera estabilidad en el clima laboral y directamente proporcional, una disminución de costos reales que conlleva contratar para todo el proceso a alguien nuevo.
- Se deriva una simplificación de las tareas gerenciales y de supervisión. Aunque los problemas siempre se dan, el tiempo que se invierte en resolverlo con empleados competentes se reduce pues los equipos auto-dirigidos los tratan y resuelven exitosamente.

La selección de personal es una serie de pasos claves e indispensables representada por la principal fuente de entrada y movimientos internos de capital humano.

7. Definición de criterios para un proceso de selección de personal

Una visión de conjunto para los criterios de selección brinda la lista de atributos necesarios para cumplir con éxito las responsabilidades y los deberes de la posición. También proporcionan una medida contra la cual los candidatos pueden ser evaluados a lo largo del proceso de selección, el nombramiento que permite evaluar la idoneidad del candidato y el contexto general para los puestos organizacionales.

7.1 Criterios de selección

La meta de cualquier sistema de selección es determinar con precisión que el solicitante posee los conocimientos, destrezas, capacidades y otras características (CDCO) que solicita el trabajo:

- Diferenciar las competencias demandadas al momento de la contratación y las que se alcanzan por la capacitación; y
- Las que el empleado aprende por práctica cuando se coloca en el puesto. De hecho, es posible que se necesiten varios criterios de selección para evaluar estas CDCO cualitativamente distintas.

Por lo tanto, se deben responder los siguientes planteamientos que permitan definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel jerárquico se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿Qué indica la descripción de puestos para su desempeño eficiente?
- ¿Cuál es el plan de carrera ofertada a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de contratación?
- ¿Cómo son los tabuladores de sueldo y prestaciones?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

Desarrollar criterios de selección define estándares para un desempeño exitoso de las funciones relacionadas. Una de las áreas del proceso de selección que es significativo y a veces infravalorado es el desarrollo de herramientas de evaluación. El objetivo final de la selección es contratar al candidato que es el mejor partido posible de las obligaciones del trabajo y la cultura de la empresa. Esto hace que el análisis cuidadoso del trabajo ayude a los profesionales de recursos humanos a alinear mejor las herramientas de selección con el trabajo.

De los criterios seleccionados para el proceso; se recomienda seguir el siguiente paso lógico:

- Enumerar los criterios por orden de prioridad;
- Proporcionar un enlace lógico y coherente entre los criterios de selección;
- Asegurarse que se cumplen los principios organizacionales;
- Mantener los criterios realistas;
- Evitar el uso de terminología desconocido para los candidatos y lenguaje específico de género;
- Seleccionar adjetivos claros, cuantificables y específicos (descartar: “un poco de conocimiento” o “amplia experiencia”); y
- Describir comportamientos observables, en lugar de cualidades personales del tipo de persona que puede tenerlos.

Se debe comprobar que sus criterios cumplan con:

- Imparcialidad en el proceso libre de discriminación;
- Sin sesgo a favor de los candidatos internos o externos;
- Precedidos en cuanto a los requerimientos reales de la posición;
- No superposición o excesivos en número (no más de 10 criterios separados);
- Midan solamente un conjunto de conocimientos, habilidades y / o capacidades de cada criterio; y
- Puedan ser cuantificados en cualquier momento.

7.2 Categorías de criterios

Las categorías de los criterios son un resumen de valoraciones sobre experiencias pertinentes y deseables y cualificaciones que se tipifican para la posición vacante. Este medio es también la expresión de atributos demostrables que de un modo u otro serán apropiados en la experiencia laboral. Utilice la descripción del trabajo para ayudar a identificar las áreas de especialización, distinción, rasgos y experiencias relacionadas.

El proceso de selección basado en competencia, se apoya de la información de criterios que conducen un proceso objetivo y justo basado en calificaciones de aspirantes como una de las claves para el éxito de la contratación.

- A. **ESCOLARIDAD.** La existencia de atributos cognoscitivos son demostrados en parte por el grado de estudios de una persona. Las organizaciones usan esta categoría para contar con un resumen de las medidas de tales capacidades por lo que regularmente se supone que posee las destrezas básicas ya sea de nivel básico, técnico, profesionalista o especialidad.

- B. EXPERIENCIA Y DESEMPEÑO ANTERIOR. Un desempeño demostrable en previos trabajos a un puesto equivalente representa un indicador idóneo sobre la capacidad del candidato. Si este potencial candidato ya desempeñó un puesto anterior, implica que un empleo semejante deberá saber desempeñarlo.
- C. LOGROS Y RESULTADOS OBTENIDOS. Bajo el enfoque de competencias, se deben escribir los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos a lo largo de su experiencia profesional. Un logro en forma porcentual, monetaria, estadística o de cualquier tipo numérico le da al reclutados una visión clara de las dimensiones en que el candidato puede operar.
- D. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS: Por la naturaleza de ciertos trabajos, son necesarias las especificaciones críticas que el candidato sin excepción debe cumplir. Sin caer en la práctica de la discriminación, las actividades o condiciones de un empleo demandan un tipo de compleción física relacionada directamente con la eficacia en el trabajo.
- E. CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Están determinadas por el estado civil, el género al que pertenece el candidato, la edad determinada, el estatus económico, e inclusive si cuenta con familia, independiente de su estado civil; así como la disposición de viajar o cambiar de domicilio. Este tipo de restricciones se establecen a su vez, sin caer en la violación de la ley, para encontrar aspirantes con patrones exactos relacionados al puesto.
- F. PROTOTIPO DE PERSONALIDAD. Los RRHH son el área que más consciente debe estar de la relevancia en las actitudes y comportamientos de los candidatos. El trabajo y la interacción diaria afectan el rendimiento laboral bajo el tipo de personalidad en la que se demuestre. Las actitudes y habilidades también se consideran parte de esta categoría de criterios.

La mezcla de esta categoría de criterios es tomada como referencia para la medición de capacidad para la detección de aptitudes claves. Si bien es cierto que la personalidad juega un papel clave, será el puesto quien determine el grado de importancia y el patrón a seguir para la elección final. La mezcla entre escolaridad, experiencia y personalidad conjugan consideraciones esenciales sobre la personalidad del solicitante, tanto para un puesto operativo como solador, mandos medios como supervisor o puesto gerencial con autoridad y mando. La organización convencida de basar sus categorías de criterios en una mezcla de elementos, debe tener la certidumbre de distinguir entre los candidatos óptimos y los que no lo son.

7.3 Análisis de costos y beneficios: confiabilidad y validez de los criterios de selección

El Análisis de Costos y Beneficios (ACB) es un proceso para la identificación sistemática de los costos y beneficios derivados del proceso de selección, tanto cuantitativos como cualitativos, y tiene en cuenta sus tiempos. Proporciona un método de comparación de una serie de opciones que representan diferentes cursos de acción para cumplir con los mismos requisitos. La importancia del ACB radica en la decisión tomada como opción para seguir con una plena comprensión de las consecuencias financieras probables.

Se deben considerar la aplicación del ACB en valoración de inversiones de capital y su uso en la justificación de cambios en el proceso de reclutamiento y selección, donde el objetivo principal es hacer que el proceso sea más eficiente y rentable.

En la selección, son “relativamente pequeñas” sumas de dinero que están involucradas y el énfasis está en proporcionar calidad-precio. Incluso un sistema de selección pobre es capaz de obtener mejores resultados que una selección al azar de la población solicitante. Al configurar un sistema de reclutamiento y selección hay muchas opciones y decisiones que se deben tomar, las cuales afectan al resultado y el costo global del sistema.

Cualquiera que sea el método elegido para reunir información sobre los solicitantes, la organización debe asegurarse de que sea confiable y válida.

- A. **CONFIABILIDAD:** La meta principal del proceso de selección es hacer pronósticos atinados sobre las personas. La empresa quiere hacer las mejores conjeturas sobre quién será un buen empleado, de esta manera, evita contratar a la persona equivocada.
- B. **VALIDEZ.** Para que una herramienta de selección sea válida, no basta que sea repetible o estable. Tanto desde el punto de vista legal como de la organización, las medidas que proporciona también deben ser válidas. Hay muchas formas de evaluar la validez, pero todas se centran en dos aspectos. La validez se ocupa de las preguntas sobre qué mide una prueba y qué tan bien lo mide. En la selección, el interés principal es si la técnica de evaluación da pronósticos atinados sobre el éxito o el fracaso de un solicitante.

8. Técnicas de selección de personal

Las técnicas de selección de personal son una serie de pasos y herramientas que en conjunto ayudan a la recopilación de información para la ocupación de vacantes. Con el fin de obtener información precisa acerca de los candidatos, se deben considerar

diversos métodos que se ajusten a las condiciones de la organización y a la naturaleza de los puestos desocupados.

8.1 Entrevistas basadas en competencias

Una vez que el reclutador tiene el currículum vitae del aspirante y este es atractivo para cubrir la vacante ofertada, se programa una entrevista de trabajo. Con ello se evaluará el perfil profesional del candidato acorde al puesto de trabajo que ofrece, de ahí la importancia de elaborar un buen currículum y dar una impresión positiva, favorable y convincente.

Para analizar el perfil profesional, no solamente ayuda el C.V., pues la entrevista debe ser precisa en identificar las capacidades y competencias del aspirante, a fin de cumplir con la descripción del perfil del puesto, propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

El estilo de entrevistas usadas en el sistema basado en competencias es comúnmente denominado del comportamiento. La entrevista basada en la conducta es la técnica en la que se pide a los candidatos dar ejemplos específicos de cómo se han desempeñado en el pasado referente a sus competencias y situaciones deseables para la vacante. El comportamiento de una persona no cambia fundamentalmente a lo largo de su vida adulta. La forma en que se han realizado en el pasado en ciertas áreas relacionadas con el trabajo es un buen indicador de lo que probablemente llevará a cabo en situaciones similares en el futuro.

¿Cómo son planteadas las preguntas basadas en el comportamiento? En la entrevista conductual, el entrevistador le hará preguntas sobre cómo se han realizado en el pasado substituyendo las preguntas simples “sí” o “no” y por lo general no están interesados en sus teorías o cómo se siente acerca de un tema en particular. Quieren saber cómo se han realizado en esa zona en el pasado. Además, probablemente también haga preguntas de “seguimiento” para obtener una imagen más clara y detallada de su desempeño anterior.

Preguntas de comportamiento casi siempre comienzan con: “Hábleme de un tiempo...”, “Dame un ejemplo de...”, “Describa una situación en la que...”

La entrevista basada en el comportamiento reconoce diferentes tipos de prácticas:

- Entrevista individual. Es la más habitual y es representada por la persona que busca el empleo y un representante de la empresa. La comunicación es bilateral.
- Entrevista de panel. En este caso intervienen varios entrevistadores que forman un panel de Recursos Humanos de la empresa.

- Entrevista de grupo. La entrevista de grupo se da con la participación de un grupo de personas entre entrevistadores y candidatos.

8.2 Pruebas: conocimiento, psicométricas y personalidad

Las pruebas psicométricas se utilizan para identificar las aptitudes, personalidad o capacidad de un candidato, en este caso que aspira a ocupar un puesto en la organización. Las pruebas se han establecido a lo largo de muchos años y se utilizan a menudo con grupos específicos definidos por edad, nivel educativo previo o el tipo de trabajo. Las pruebas psicométricas se concentran en uno mismo y no requieren respuestas correctas pues invitan a que respondas con honestidad.

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan.

Batería es un término utilizado frecuentemente al hacer referencia a las pruebas psicométricas. Una batería es un grupo de varias pruebas que se aplican a una misma persona. Todo el grupo de pruebas se considera un instrumento global unitario.

Cuando la batería está conformada adecuadamente, encontraremos que los resultados de las pruebas se complementan para proporcionar información congruente y valiosa que determine la factibilidad de la contratación.

La siguiente tabla muestra ejemplos de pruebas psicométricas respecto a su aplicación según sea el interés de uso durante el proceso de selección de personal.

Tabla 6. Pruebas psicométricas.

Prueba	Puesto	Área de medición
16 Factores de Personalidad	Gerencial, supervisor y operativos	Afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominancia, sensibilidad, aprensión, autosuficiencia, perfeccionismo, tensión, ansiedad, autocontrol, dureza e independencia.
Allport	Gerencial y supervisor	Teórico, económico, estético, social, político y religioso.
Barsit	Operativos	Conocimientos generales, comprensión de vocabulario, razonamiento verbal, razonamiento lógico y razonamiento numérico.
Cleaver	Gerencial, supervisor, operativos.	D: Empuje, I: Influencia, S: Estabilidad y C: Cumplimiento.
Dominós	Gerencial y operativos	Mide el factor G de la inteligencia en función de sus facultades lógicas.

Gordon	Gerencial, supervisor y operativos	Ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad, cautela, originalidad, relaciones personales y vigor
IPV	Gerencial y Operativos	Comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominio, seguridad, actividad y sociabilidad.
Kostick	Gerencial y operativos	Liderazgo, modo de vida, naturaleza social, adaptación al trabajo, naturaleza emocional, subordinación y grado de energía.
Lifo	Gerencial y supervisor.	DA/AP: da apoyo, TM/CT: toma controla, MT/CS: mantiene conserva, AD/NG: adapta negocia.
Moss	Gerencial / Supervisor	Supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales/ sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.
Terman	Gerencial, supervisor y operativos.	Coficiente Intelectual, información, juicio, vocabulario, síntesis, concentración, análisis, abstracción, planeación, organización y atención.
Raven	Gerencial, supervisor y operativos	Capacidad intelectual y habilidad mental general por medio de la comparación de formas y el razonamiento por analogías

Fuente: elaboración propia.

8.3 Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación son aplicadas en áreas de trabajo reales dentro de la organización que exigirán al candidato demostrar en tiempo y circunstancias reales tareas que se requieren para llevar a cabo las funciones del puesto.

A. El Assessment Center method (ACM). El éxito de la aplicación de este método depende de:

- Evaluadores calificados con plantillas estandarizadas para el vaciado de la información.
- El área interesada en cubrir la vacante de la organización, debe participar en la actividad.
- Sea aplicado en casos donde el alcance sea realizable en un entorno físico adecuado.
- Exista una correcta planificación y diseño del caso.
- Grupos con similares competencias en relación a su nivel de desempeño.
- Grupo medidos y pequeños (10 a 12).

- B. In basket o In Tray (o Bandeja de Entrada). Básicamente, son juegos de rol, ejercicios donde un candidato asume el papel de un empleado y se le da un conjunto de tareas para llevar a cabo bajo presión de tiempo. Con la participación de los candidatos en estas tareas, los centros de evaluación son capaces de determinar sus actitudes profesionales y también evaluar si son aptos para el trabajo.
- C. Simulaciones de trabajo. Dichas pruebas pueden ser diseñadas para medir casi cualquier tarea, aunque generalmente están diseñados para medir las tareas de orientación técnica, tales como equipos de funcionamiento, reparación y equipamiento de solución de problemas, la organización y planificación del trabajo, y así sucesivamente.
- D. Dinámicas de grupo. Las técnicas grupales de selección constituyen una alternativa a los métodos tradicionales. La dinámica de grupo pretende reproducir situaciones de trabajo reales para predecir cómo se desenvolverá el candidato ante las mismas.
- E. Role playing. A cada aspirante se le asigna un determinado comportamiento y se le encamina para que su argumentación sea coherente con las pautas de la conducta que ha recibido. Esta prueba interactiva analiza las habilidades de relación interpersonal y, a menudo, enfrenta al candidato con una situación de conflicto con otra persona.

9. Proceso de selección y contratación de personal

Experiencias recientes con organizaciones demuestran que, cuando se combina una evaluación de conocimientos y experiencias, utilizando competencias, es mejorada la precisión en la evaluación de la idoneidad o potencial de las personas para los diferentes puestos de trabajo.

El proceso de selección basado en competencias orienta las entrevistas y pruebas para una evaluación del candidato contra competencias específicas, aclara sus fortalezas y debilidades, por lo que es más fácil para apuntar cualquier desarrollo que pueda ser necesario en caso de ser nombrados.

A continuación se resumen los pasos a seguir:

- Descripción del trabajo.
- Especificación de la persona.
- La matriz: Auxilia en la evaluación de las especificaciones de la persona durante el proceso de reclutamiento.
- Promoción de la vacante.

- Pruebas psicométricas, cuestionarios, simulaciones y/o pruebas ocupacionales.
- Entrevistas por competencias.
- La evaluación de los candidatos.
- Toma una decisión.

Una vez que haya tomado la decisión y teniendo en cuenta la retroalimentación de los candidatos es importante evaluar todo el proceso sin demora. Siempre hay áreas donde se pueden hacer mejoras. Realiza un análisis respecto a los factores que giraron en torno al proceso.

La decisión de selección final siempre debe ser confirmada a través de completar la verificación de referencias exhaustivas. Es uno de los pasos claves antes de la decisión final de ofrecer al candidato de su elección. Por lo general, se debe obtener un mínimo de tres referencias.

El siguiente paso en el proceso de contratación es la oferta de empleo al candidato de su elección. En general, la oferta consta de dos pasos. En primer lugar, el candidato se pone en contacto para decirles que es el candidato y que la empresa le gustaría hacer una oferta formal de empleo. En este punto, a menudo hay una discusión sobre el salario, beneficios y otros términos y condiciones de empleo. Si el candidato indica que está interesado en recibir la oferta por escrito, a continuación, se prepara y se envía una carta con la oferta de trabajo.

10. Metodología

Enfoque cualitativo, ya que es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de otros investigadores, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario. Se llaman holísticos porque a su modo de ver las cosas las aprecian en su totalidad, como un TODO, sin reducirlas a sus partes integrantes. Con herramientas cualitativas intentan afinar las preguntas de investigación. En este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después. El proceso es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, su alcance es más bien el de entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas. Este enfoque es más bien utilizado en procesos sociales.

Independientemente de la anterior clasificación, este tipo de estudio pretende identificar y describir fenómenos de la incorporación del talento humano en las organizaciones, mediante la observación y medición de los mismos, intentando dar respuesta a las preguntas básicas:

¿Qué pasa cuando ocupamos el enfoque que se está estudiando?

¿Qué características deben tener las personas que se van a incorporar a la organización?

¿Cuán importante es ocupar el enfoque por competencias para atraer a las personas a la empresa?

Conclusiones

El nuevo enfoque de incorporación del talento humano a las organizaciones ofrece sin lugar a duda el contar con personas altamente competitivas y capaces de afrontar los desafíos y los retos que el entorno actual les ofrece, debido a que ha quedado atrás el hecho de evaluar solamente conocimientos, para enfocarnos en una evaluación más completa que permita determinar el conjunto de habilidades y actitudes, brindando una selección de personal más acorde al perfil de puestos y encaminados al logro de los objetivos de las organizaciones, el presente trabajo muestra una serie de herramientas necesarias para llevar a cabo esto, debido a que el capital intelectual es quien hará la diferencia entre las organizaciones y generará una ventaja competitiva. Aquella organización que desee contar con los candidatos más aptos, como nos menciona el presente artículo, no solo deberá utilizar una herramienta de selección, la más común la entrevista, y si bien menciona Alles (2009) que es la herramienta por excelencia, es indispensable conocer y aplicar una serie de herramientas que permitan evaluar las competencias de los candidatos, es decir aquellas técnicas que nos permitan ver lo que no se muestra a simple vista y que es determinante para el adecuado desempeño del puesto de trabajo; conocer esto es el reto de las organizaciones actuales y por ello están emigrando de una incorporación de talento humano tradicional a un enfoque bajo competencias.

Bibliografía

- Allés, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina, Editorial Garnica.
- Ariza, J.; Morales, A. y Morales, E. (2005). *Dirección y administración integrada de personas*. México, D.F., McGraw Hill.
- Cappelli, P. (2001). "Making the most of on-line recruiting". *Harvard Business Review*. 79. 139 - 146.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México, D.F., McGraw Hill.
- Corral, F. (2007). "Reclutamiento y Selección por competencias"; en http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf. *Development*, Vol. 7, No. 4, pp. 243-251.

- Flamholtz, E. G. (1999). "Human resources accounting: advances in concepts, methods and applications". *Kluwer Academic Publisher*. Boston, p. 56.
- Galanaki, E. (2002). "The Decision to recruit Online: A Descriptive Study", *Career International*.
- Gatewood, R.; Feild, H. y Barrick, M. (2011). "Human resource selection". South-Western. U.S.A. Seventh Edition.
- Gold, J. (2007). "Recruitment and selection". In J. Bratton & J. Gold (Eds.), "Human resource management: theory and practice" (4th ed., pp. 239-273). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Ivancevich, John M. (2005). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill. Novena edición, p. 249.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2003). *Administración, una perspectiva global*. Mc Graw Hill, p. 376.
- Le Louarn, Jean-Yves (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines, le pilotage de la fonction RH*, France, Éditions Liaisons, pp. 48-93.
- Parry, E. y Wilson, H. (2009). "Factors influencing the adoption of online recruitment". *Personnel Review*, 38: 655-73.
- Rathje, H. y Rose, M. (1998). "A framework for applying cost-benefit considerations in the recruitment and selection process for ab initio trainee controllers". Edition 1.0. European Organization for the safety of Air Navigation. *Review*, Vol. 38, No. 6, pp. 655-673.
- Stoner, J., R. E. Freeman (2002). *Administración*. Prentice Hall, p. 249.
- Werther, J. y Davis, H (2003). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill, p. 199.
- Wheeler, K. (2002). "What's a recruiter anyway? Five critical skills for success", *Electronic Recruiting Exchange*. July 3.
- Williams, W. (2002). "Are you hiring a reactive or strategic recruiter?", *Electronic Recruiting Exchange*. March 7.

Referencias

- Cruz, P. y Vega, G. (2001). "La gestión por competencias". Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas mención Recursos Humanos. Antofagasta, Chile. Agosto, 2001, en: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf

- Fernández, I. (2010). “Importancia del reclutamiento y selección de personal para las empresas”. Tesis Universidad Veracruzana, Veracruz, México, en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28029/1/IsraelFernandezJim.pdf>.
- Gámiz, José (2010). “La entrevista por competencias”. *Economistas*, n° 407. 2ª Quincena enero 2011, en: http://multimedia2.coev.com/Economistas/n407/n407_art4.pdf.
- Giacomelli, R. (2009). “Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección”. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 4(2): 53-96. Septiembre 2009; en: [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2053-96.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2053-96.pdf).
- Hawes, G. (s. f.). “QBC: el currículum basado en competencias”. Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional, Universidad de Talca, en: <http://www.freewebs.com/gustavohawes/Educacion%20Superior/2005%20QBC%20Curriculum%20Basado%20en%20Competencias.pdf>.
- La Carpeta (s. f.). “El currículum vitae”; en http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/03/docs/Areas/Empleo/OrientacionEmpleo/HerramientasBusqueda%20Empleo/LA_CARPETA_150_CURRICULUM_VITAE.pdf.
- Leal, E. (1998). “Análisis comparativo de métodos de reclutamiento y selección de personal”. Tesis, Universidad Autónoma de Nuevo León, México, en: <http://eprints.uanl.mx/1255/1/1080080903.PDF>.
- Peña, S. (2005). “Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias”; *Innovaciones de Negocios*, 2(1): 121-144, en: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/2.1/A9.pdf.
- Peña, A. (s. f.). “Desarrollo profesional. El currículum por competencias”; Barcelona Activa, Ajuntament de Barcelona, en: w27.bcn.cat/porta22/cat/activitats/view.do?fileName...
- Rodríguez T., Nelson y Feliú S., Pedro (1996). Curso Básico de Psicometría. Recuperado al 11 de noviembre del 2012 de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/ot_ros_sel_efe/bib.htm.
- Rrhh-web.com. “Benchmarking: Una herramienta para la planificación estratégica”; en <http://www.rrhh-web.com/downloads/Seleccion-de-personal.pdf>.
- S/A (s. f.). “Capítulo 3. Reclutamiento y selección de personal en base a competencias”, en: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCR0000641/C3.pdf>.

S/A (s. f.). “Selección de personal”, en: <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>, 55.

Zwell, Michael (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Cómo citar este artículo:

Martínez et al. (2015). “Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones, ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas?”, *Oikos* N° 40, 93 - 121, Escuela de Administración y Economía, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), Santiago de Chile.

[<http://ediciones.ucsh.cl/revistas.php>]

Fecha de recepción: 31/08/2015

Fecha de aceptación: 06/01/2016