



EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN ALGUNAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR

Autores:

Mgs. Juan Carlos Castillo-Moya

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

jrdcastillo@gmail.com

Ecuador

Dra.C. Marianela Bermejo-Salmon

Universidad de Oriente

marianela@uo.edu.cu

Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juan Carlos Castillo-Moya y Marianela Bermejo-Salmon (2019): "El proceso de selección del personal en algunas instituciones de educación superior del Ecuador", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/seleccion-personal-instituciones.html>

RESUMEN

Las organizaciones buscan fuentes de ventajas competitivas difíciles de imitar y sostenibles a largo plazo que les permita sobrevivir en el contexto contemporáneo, caracterizado por: la turbulencia, la impredecibilidad, y finalmente, la complejidad; donde la tecnología y la información están al alcance de la mayoría. Una fuente importante está en la selección del personal calificado, es por ello que debe ser gestionado de la mejor forma, pues las personas y sus capacidades, habilidades y experiencias entre otros atributos constituyen la verdadera ventaja competitiva; con más exactitud, "sus competencias" y el proceso de gestión en que estas se insertan. En este sentido, cuando se habla en un principio de gestionar el proceso de selección del talento humano de forma eficiente insertada a un entorno socio laboral específico; se habla de "Gestión por Competencias",

por lo que el objetivo del presente estudio **es realizar un análisis del proceso de selección del personal desde un enfoque de competencias** en algunas de las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador y más específicamente en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) de la ciudad de Riobamba. En el estudio se realiza la presentación y análisis de las tendencias actuales del talento humano y su incidencia en los procesos antes citados en tres de sus momentos fundamentales: su comportamiento actual, las causas que los suscitan y los efectos que de ellas se derivan, para lo cual se utilizó la combinación de métodos y técnicas tales como: histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción- deducción, criterios de expertos, entre otros. Los resultados alcanzados permiten reflexionar sobre el comportamiento actual de la selección del personal, en los momentos en los que se enmarcó este trabajo.

Palabras clave: talento humano- selección del personal- competencias laborales - perfil de cargo por competencias - gestión por competencias

ABSTRACT

Organizations look for sources of competitive advantages difficult to imitate and sustainable in the long term that allows them to survive in the contemporary context, characterized by: turbulence, unpredictability, and finally, complexity; where technology and information are within the reach of the majority. An important source is in the selection of qualified personnel, that is why it must be managed in the best way, because people and their abilities, skills and experiences among other attributes constitute the true competitive advantage; more accurately, "their competencies" and the management process in which they are inserted. In this sense, when we talk at first about managing the process of selecting human talent in an efficient way inserted into a specific socio-labor environment; there is talk of "Management by Competencies", so the objective of this study is to perform an analysis of the personnel selection process from a competencies approach in some of the Higher Education Institutions in Ecuador and more specifically in the Higher School Polytechnic of Chimborazo (ESPOCH) of the city of Riobamba. The study presents and analyzes the current trends in human talent and their impact on processes mentioned above in three of their

fundamental moments: their current behavior, the causes that arouse them and the effects that derive from them, for which was used the combination of methods and techniques such as: historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction, expert criteria, among others. The results achieved allow us to reflect on the current behavior of the selection of personnel, in the moments in which this work was framed.

Keywords: human talent - selection of personnel - labor competencies - competency charge profile - management by competences

1. REFLEXIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DESDE UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS

Puesto que en la Gestión del factor humano ocupa un lugar destacado el predecir o sea adelantar el cambio o provocar el mismo en cuanto a la forma de pensar y actuar de las personas; es criterio de estos autores que el proceso de selección del personal desde un enfoque integrado a la gestión por competencias representa una alternativa superior y a la vez una condición imperiosa en la gestión organizacional. La conceptualización de este, revierte gran importancia por cuanto responde a la búsqueda de aquellos elementos que permiten enfrentar los cambios que ocurren en el entorno donde las organizaciones se desenvuelven y por tanto esclarecer las causas del comportamiento inadecuado de determinados procesos en este contexto y sus posibles efectos.

La Gestión por Competencias Laborales en su génesis y contenido no es propia de una organización; lo que la hace característica de cada una, es su forma de manifestarse dado por las condiciones particulares de cada entidad y su entorno y en este sentido se encuentra en constante evolución en tiempo y espacio y por tanto, los elementos que la conforman pueden consolidarse o extinguirse pero el basamento en que se sustenta no desaparece sino que experimenta transformaciones continuas.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad, son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones y en ello juega un rol importante la selección de su personal dirigido a lograr niveles de productividad, eficiencia y eficacia lo más alto posible por lo que es imprescindible fortalecer el trabajo persona a persona a través de los comportamientos individuales, grupales y organizacionales de las mismas, en la que gestionar el proceso de selección desde un enfoque de competencias le corresponde, un lugar primordial.

Puede plantearse entonces que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante intento de insertar en su proceso de selección del personal, el enfoque de competencias como una nueva forma de comportamiento de este que apunta hacia la necesidad de crear las condiciones requeridas que puedan hacer efectivas su apropiación y desarrollo en relación con las estrategias, estructuras, procesos, metas y objetivos que lo conforman en su interacción con el

entorno del cual forman parte por lo que en la actualidad es importante que las organizaciones diseñen sus propios mecanismos de gestión del personal permeados de estructuras más flexibles al cambio que hagan posible crear y promover un personal de alto desempeño y un estilo gerencial integral que contemple a su vez el establecimiento de condiciones organizativas favorables que propendan hacia el logro de altos niveles de competitividad y excelencia.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) de Ecuador aunque no en su generalidad, no escapan a estas transformaciones en el orden social, económico, cultural entre otros y en tal sentido un gran número de estas transitan por el Plan del Buen Vivir en el que no obstante a sus aciertos; el no estar contemplado en este como un proceso único la selección del personal desde un enfoque de competencias ha ocasionado algunos desaciertos aunque estas desde sus departamentos de recursos humanos, intentan alcanzar la excelencia y se esfuerzan para que día a día los trabajadores estén imbuidos en un clima laboral grato y propenso a la eficiencia, no obstante, es común encontrar ciertos problemas que se repiten en todas ellas, independientemente del ámbito en que se insertan. Resultan situaciones aparentemente no complejas pero que pueden conducir a notables efectos desde su impacto social en el desenvolvimiento de la institución y que se relacionan con la forma en que estas se presentan tanto hacia lo externo como interno de cada institución y que guardan una estrecha relación con el carácter en que se manifiestan las tendencias actuales del talento humano y que se resumen en el contexto en que se desarrolla este estudio seguidamente:

1.1. Caracterización de las tendencias actuales del talento humano contexto en que se desarrolla este estudio (adaptado de Chiavenato, 2008):

1. Nueva filosofía de acción.

En lo concerniente a que las personas se consideren seres humanos y no simples recursos empresariales donde un factor clave son sus competencias vinculadas a los procesos donde estas se gestan desde posiciones proactivas, ejemplo de ello: inexistencia de perfiles de cargo por competencias con un enfoque holístico y la propia alineación de los procesos que conforman la gestión del talento humano. Aún no se comienza por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno, ello significa no promover una nueva mentalidad, o sea un cambio en la forma de pensar y actuar y su insoslayable repercusión en el **ámbito social**.

2. Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna.

El Área de Recursos Humanos (ARH) está coordinando procesos o subsistemas, en ella se gesta la consultoría interna de todos los procesos de la gestión del talento humano, pero se carece de una coordinación en su integridad de los procesos, subprocesos que conduzca a la salida que esto demanda; un producto de excelencia orientado a los resultados finales de la organización que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes y de **la sociedad** en su generalidad. .

3. Intensa conexión con la misión de la Institución.

El ARH se está desplazando hacia la planeación estratégica de la institución o sea la planeación de los Recursos Humanos se vincula con la planeación estratégica de la institución para que sus

planes apoyen y estimulen la misión de la organización a través de los ajustes frecuentes necesarios, de la oferta y demanda del personal en un contexto en constante cambio. Pero desde su propia génesis hasta su ejecución por el colectivo humano su actuar inmediato se enmarca con una visión estratégica más en el corto y en el mediano plazo, que en el largo plazo y no se remonta solo en el tiempo, sino también en concebir acciones estratégicas que promuevan un distinguido impacto social

4. Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones.

La administración consultiva y participativa con las personas que permite a estas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas, pero con marcado énfasis en las implicaciones internas que en aquellas que trascienden el marco de la organización y se proyecten hacia la solución de problemas del **entorno social** en que estas se desenvuelven.

5. Utilización de mecanismos motivación y realización del personal.

Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, sin embargo se confrontan problemas en la búsqueda de los medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados, que les permita sentirse motivados por ejemplo a través de una proyección adecuada de la capacitación y desarrollo, la aplicación de evaluación del desempeño en función de las competencias laborales, la aplicación del sistema de pago por resultados que se corresponda en su generalidad con las funciones que el personal implicado desempeña y sus consabidas **implicaciones sociales**.

6. Preocupación por la creación de valor en la organización.

Aunque es de interés de la alta dirección de la institución la consecución continua de buenos resultados donde prevalezca añadir valor al servicio ofertado esto se contrarresta por las insuficiencias y deficiencias experimentadas en el desempeño del ARH que no detecta a tiempo en ocasiones en qué momento es necesaria la capacitación y para qué persona en concreto se debe ofrecer, sin obviar e insistir siempre en los trabajadores que lo más importante para todos es el cumplimiento de los objetivos tanto del **cliente interno como externo** y si para ello es necesario aprender algo nuevo, se debe hacer.

7. Preocupación por preparar a la institución y a las personas para el futuro.

El ARH aún mantiene en lo esencial un comportamiento pasivo y reactivo limitado al control en los casos que procede de asistencia, puntualidad, preparación de nóminas para el pago del salario y no su rol orientador y naturaleza asesora de los procesos que tienen lugar en la institución y su repercusión para **la sociedad**.

8. Métodos de selección poco apropiados.

En ocasiones, no se tiene en cuenta los procedimientos establecidos para la selección del personal acorde a las normativas vigente para las IES y en tal sentido los facultados para realizar el reclutamiento y la selección no poseen todas las habilidades para detectar a las personas adecuadas para cada posición, lo que aumenta el riesgo de equivocarse, algo que, aunque

siempre existe, se debe intentar minimizar.

En consonancia con las situaciones antes expuestas, seguidamente los autores de este estudio expresan sus juicios de valor respecto algunas de las contradicciones identificadas en el transcurso de este estudio, sus formas de manifestarse y consecuencias.

Contradicciones de carácter: Cultural.

Existencia de una cultura organizacional que no prioriza el tratamiento sistémico del proceso de selección sobre la base de las competencias laborales.

Formas de manifestación de esta contradicción:

- Falta de identidad del rol que desempeña dentro del sistema institucional, la selección del personal y las competencias laborales.
- La no cuantificación y cualificación del nivel de preparación de los recursos humanos y la insuficiente gestión del mismo en los procesos analizados.
- Ausencia de la madurez teórico-práctica de los beneficios acarreados por la aplicación del enfoque sistémico de los procesos objeto de estudio.
- Carencia en los directivos de un pensamiento y conducta que permita concebir un proceso de selección que posibilite insertar en las IES, trabajadores con un sentido creativo, poseedores de alto nivel conceptual y de capacidades, habilidades y motivaciones que hagan viables un adecuado desempeño desde una posición integrada y estratégica.

Consecuencias:

- Insuficiente claridad de qué se espera de cada trabajador es decir: qué competencias y qué resultados dentro del proceso de selección e integración.
- Imposibilidad de evaluar como corresponde al potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Se obvian las diferencias individuales de cada trabajador representada en lo fundamental por sus competencias.
 - ❖ **No existe la necesaria socialización del rol que desempeñan en este proceso; las funciones cognoscitivas, metodológicas, ideológicas y prácticas, se niega además; la dialéctica de los procesos analizados y su impacto social.**
 - ❖ **Finalmente es preciso señalar que las contradicciones de carácter cultural se manifiestan gradualmente y se intensifican aún más por el entorno dinámico y turbulento en que se desarrolla la institución hoy en día.**

Contradicciones de carácter de: Centralización y/o subjetividad.

Existe una incoherencia entre la cultura organizacional y la expresión de las competencias que esta debe promover, en los procesos de reclutamiento - selección del personal y su repercusión en la evaluación del desempeño.

Formas de manifestación de esta contradicción:

- Los mecanismos utilizados para el proceso de reclutamiento y selección no se centran en políticas y acciones que propendan la ejecución de este proceso alineado a las competencias laborales, en un mercado cada vez más competitivo.
- Esquematismos y centralización del proceso de reclutamiento y selección y evaluación del desempeño que afecta su transparencia y creatividad.

Consecuencias:

- Inexistencia de un proceso de retroalimentación continuo y compartido de la información requerida en la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Falta de incentivo para el trabajo.
- Desmotivación e insatisfacción laboral.
 - ❖ **Existe una alta centralización y subjetividad en el proceso de reclutamiento y selección del personal que no posibilita la participación democrática de los trabajadores, negándose el carácter dialéctico del impacto social de este proceso.**

Contradicciones de carácter Económico

Se manifiesta en el incumplimiento de los indicadores directivos y límites establecidos para las IES por el Ministerio de Finanzas como resultado entre otras causas de las incongruencias entre los rendimientos obtenidos por el personal seleccionado y sus competencias.

Formas de manifestación de esta contradicción:

- No correspondencia entre los resultados del trabajo y las competencias laborales para el cumplimiento de las funciones atribuibles a cada puesto de trabajo.
- Inadecuada aplicación de la política salarial que no considera en su núcleo las diferencias individuales del personal en función de sus competencias.
- Aplicación de una conducta económica que no propicia los niveles de eficiencia y eficacia planificados.

Consecuencias

- Incumplimiento de los servicios ofertados desde lo cualitativo y cuantitativo se disminuyen los niveles de egresados alrededor de un 10% con índices cualitativos que superen los 4 puntos y disminuye aproximadamente en un 15% la cantidad de servicios que se ofertan esencialmente desde las asesorías metodológicas e investigativas lo que redundará en la disminución de afluencia a el mercado de trabajo que esta IES oferta.
- Salarios que no se corresponden con los resultados individuales de cada trabajador.
- Decrecimiento de la eficiencia, la eficacia económica y la productividad del trabajo.
 - ❖ **Se soslayan las funciones fundamentalmente en el orden cognitivo y metodológico y práctico, y además, no se precisa el rol que desempeña cada trabajador dentro del proceso analizado y la apropiación de los resultados de su trabajo y su repercusión en la satisfacción de las necesidades que en este orden la sociedad ecuatoriana demanda.**

Contradicciones de carácter de: Dirección administrativa.

Existencia de un mínimo porcentaje de directivos que no propician que el personal cumplimente la misión y objetivos de la organización.

Formas de manifestación de esta contradicción:

- Existencia de un mínimo porcentaje de directivos que no tienen un sentido creativo en su política de dirección y manifiestan una conducta que no resulta ser ni empática ni asertiva en el desempeño de sus funciones.
- Estilos y métodos burocráticos de trabajo.

Consecuencias:

- Los trabajadores no se sienten comprometidos con la totalidad de sus directivos en la búsqueda de soluciones a los problemas existentes
- Estancamiento de la iniciativa y motivación por el trabajo.
- Desmotivación e insatisfacción de los trabajadores
 - ❖ **Se evidencia, por parte de un mínimo porcentaje de directivos, la percepción equívoca de no reconocer el carácter social de la propiedad sobre los medios de producción en la construcción de la sociedad.**

Contradicciones de carácter Histórico

Calificadores de cargo que no se corresponden con las transformaciones del proceso de selección que obstaculizan el proceso antes citado por competencias.

Formas de manifestación de esta contradicción:

- No diferenciación en los calificadores de cargo en correspondencia al aporte e importancia de la actividad que se ejecuta.
- Perfil de cargo estrecho que limita el desarrollo de las competencias del personal y resta el carácter proactivo de la función de los recursos humanos al carecer de su preparación integral.
- No se potencia la innovación y su generalización utilizando los incentivos necesarios que provoquen adquisición y transferencia de las competencias laborales como componente esencial del incremento de la eficiencia económica, de los servicios ofertados y por tanto no se propende a la competitividad de las IES que se demanda el país.

Consecuencias

- Pérdida de talentos humanos.
- Inadecuada interacción en ocasiones entre la generación de nuevo conocimiento y los servicios ofertados en función de la integración de los resultados.
- Los sistemas de innovación de las IES no juegan un papel clave para elevar el impacto de las competencias y la calificación en el desarrollo económico y social del país.

- ❖ **No se percibe una evolución histórica de los perfiles cargo como punto de partida para elevar el impacto social de un proceso de alineación de la selección del personal y sus competencias.**

Contradicciones de carácter Epistemológico

El proceso de selección no es considerado desde su acepción holística en un contexto **histórico social** bien definido y por tanto se soslayan los problemas que en algunos contextos se suscitan producto de la vertiginosidad y complejidad de un mundo cambiante en la que se va acentuando la tendencia globalizadora, que generan nuevos escenarios y nuevas variables como la competitividad, la calidad y la excelencia.

Formas de manifestación de esta contradicción:

- No se percibe el proceso de selección en función de las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional.
- No se aplican los presupuestos teóricos y metodológicos existentes que permiten a través de la experiencia alcanzada un adecuado tratamiento del proceso objeto de análisis.
- Los procedimientos aplicados en el estudio y análisis de este proceso no representan el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización y el sistema de trabajo asumido.

Consecuencias:

- El proceso de selección y sus competencias no son asumidas desde el punto de su función e integralidad a través de presupuestos teóricos y metodológicos que, posibiliten su inserción en los procesos de gestión de los recursos humanos.
- No se logra el desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, desde un alcance holístico.
 - ❖ **Predomina la gestión por métodos tradicionales que restan calidad a los resultados obtenidos en el proceso de selección e integración del personal y que son portadores de quebrantado impacto social.**

Retos y desafíos que los autores de este estudio proponen para contrarrestar las contradicciones antes expuestas y su impacto social:

- Realizar un trabajo orientado a lograr la exigencia, control y mejora continua de que caracterizan la naturaleza holística del proceso de selección del personal.
- Capacitar y formar a los cuadros, directivos, así como especialistas y técnicos encargados de gestionar el talento humano en las IES acorde a las políticas, legislaciones y normativas vigentes para esta actividad e instrumentar mecanismos para evaluar las acciones de aprendizaje recibidas.
- Propiciar y promocionar un ambiente innovador que posibilite el intercambio de conocimientos en torno a la gestión del talento humano enmarcado en la gestión por

competencias como componente fundamental de las estrategias y políticas a desarrollar por las IES.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aragón, A.; Bastida, F.; Calvo-Flores, A.; Casani, F.; Gallego, A.; Laffranga, J.; Larrán, M.; Lizcano, J. L.; Martínez-Abarca, C.; Mora, A. & Sánchez, J. (2002). Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las pyme en España. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid
2. Buckley, R. & Caple, J. (1991). La formación: teoría y práctica. Díaz de Santos S.A., Madrid
3. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de Competencias, Artículo Científico. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana.
4. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (Tercera reproducción), La Habana: Editorial Félix Varela.
5. Chiavenato, I (2008) La gestión del talento humano. Las macro tendencias de la gestión del talento humano
6. Dimitri, Weiss. (1992). La función de recursos humanos. Tomo I.
7. Duran, Cárdenas Alejandro. (2000). Turismo y Economía Cubana. Un análisis en el milenio. Economía y Desarrollo No. 2.
8. Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*, La Habana: Editorial Política.
9. Marrero, José: —APUNTES para la implantación de la gestión integrada en la empresa cubanall, p. 20. Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, GECYT. CD Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial, Vol. 5 No.1, 2009. Versión Digital: Gestión Integrada, ISSN: 1682-2455, 2010.
10. Pavón González, Dr. Ramiro. (2006). Apuntes sobre las teorías de las competencias.
11. Soltura, A. (2007). *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas*. (Tesis de maestría inédita). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
12. Salazar, D.: La Red Capital Humano. Editorial Academia, Cuba, La Habana, 2012.
13. Soltura, A.: Gestión por Competencias, Editorial Academia, Cuba, La Habana, 2012.

Sitios web consultados

- <http://blogderecursoshumanos.es/problemas-comunes-en-recursos-humanos/>
- La problemática de la gestión del capital humano en las MiP y MEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires- Argentina
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000600007

- Alhama Belamaric, Lic. Rafael. Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos.
http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm
- Aplicación del modelo de competencias: Experiencia en algunas empresas chilenas.
<http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml>
- Conceptos básicos sobre competencia laboral.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/complab.htm>
- Cuesta Santos, Armando (2006): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006.
- Cuesta Santos, Armando (2000). Gestión de Competencias, Artículo Científico. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISJAE)
- Pavón González, Dr. Ramiro. Apuntes sobre las teorías de las competencias, 2006.