

LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO METODOLÓGICO.

Autores: Lic. Adelaida Fermín Tovar. Universidad Bolivariana de Venezuela.

Estado Monagas. Venezuela

Dr.C. Reynaldo Velázquez Zaldívar Universidad de Holguín. Cuba

Dra.C. Clara Elena, Marrero Fornaris Universidad de Holguín. Cuba

RESUMEN

Este artículo tiene como finalidad brindar un acercamiento teórico metodológico a la selección de los recursos humanos en las organizaciones. En primer lugar se hace una reflexión teórica sobre la selección del personal y posteriormente se muestra el procedimiento propuesto con este fin.

INTRODUCCIÓN

La administración es la aplicación científica de conceptos y postulados para lograr la eficiencia y eficacia de la organización, muchas han sido las escuelas del pensamiento administrativo, que han tratado de explicar los principios, los fundamentos y métodos en esta área, porque se trata de seguir pasos sistematizados que permitan, aplicando ciencia y técnica, dominar diferentes tendencias y conseguir el éxito organizacional

Una parte importante de la administración es la gestión del recurso humano. El mundo ha sido objeto de innumerables cambios, producto del ingenio humano, del dominio de nuevas técnicas y de la necesidad del hombre de satisfacer sus necesidades y demostrar que tiene dominio sobre todos los aspectos. Muchas han sido las concepciones que has transformado la visión humana. La organización en tribus, luego en comunidad y establecimiento de la sociedades lleva implícito la visión de organización y de establecer formas de administrar los recursos y las organizaciones.

A través de los años son muchas las concepciones que se han tenido de la Gestión del recurso humano que están relacionadas con los diferentes contextos que se han dado a lo largo de la historia, y la manera del hombre ver e

interpretar al mundo, desde considerarla un elemento de control hasta verla como un elemento liberador que implica involucrar al ser humano en todas las instancias de la organización, considerándolo como elemento más importante. Han sido muchos los términos utilizados para designarla, según Chiavenato, (2009) en muchas organizaciones se ha sustituido el término de administración de recurso humano (ARH), por gestión de talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración del capital humano, administración del capital intelectual y hasta administración con las personas, estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo.

En un acercamiento general a los modelos o sistemas de gestión de recursos humanos que se muestran en la literatura contemporánea se puede apreciar el papel de gran relevancia que le otorgan a la selección de los recursos humanos al ser el proceso que permite determinar entre varios candidatos cual es el idóneo para el cargo que se pretende ocupar, lo que conlleva a la necesidad de realizar la selección con el mayor rigor y coherencia posible. El presente artículo pretende realizar un acercamiento teórico metodológico al proceso de selección de personal con el fin de fundamentar un proceder para desarrollar tan importante actividad organizacional.

La gestión de recurso humano. Concepto, evolución y enfoques actuales.

La gestión del recurso Humano es uno de los campos más interesantes, cambiantes y diversos si se parte de la premisa de que el ser humano es el factor más importante de cualquier organización, ya que su potencial, habilidades, destrezas, su dedicación y su intelecto son los factores que han propiciado el éxito o fracaso de muchas organizaciones.

La gestión de los recursos humanos está formada por todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza de la relación entre la organización y los empleados, dentro de este concepto los directivos según Gómez –Mejías (2008) “son las personas encargadas de otras personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad”.

La Concepción que se tiene de la gestión de recursos humanos ha evolucionado según las características del entorno y el momento histórico:

“Hasta hace pocas décadas, el Recursos Humanos, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde

la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban".(Velázquez y otros 2000)

En la década de los años 50" Con énfasis en los procesos productivos, en la inversión de grandes capitales, se habla de administración de personal, cuyo objetivo central era el control de la disciplina, sus tareas se remitían a ingreso del personal, burocracia, vigilancia del personal, hacer cumplir horario, normas y despido.

En la década los 70, se buscan mejoras laborales para los trabajadores, se trata de humanizar, comienzan luchas laborales, huelgas en busca de reivindicaciones, por lo que se hace necesario utilizar otras estrategias, nacen los departamentos de relaciones industriales en las empresas, se busca minimizar las perturbaciones del clima o del entorno, se empieza a negociar para poder regular y mantener el control, nacen las contrataciones colectivas.

En los años 90 como consecuencia de la rapidez de los cambios, diversidad tecnológica, crecimiento de internet, la legislación que provee protección al recurso humano, descentralización, globalización, diversidad de la fuerza de trabajo, evolución del trabajo y el papel de la familia; posiciones competitivas, coste, calidad y capacidades distintas de las organizaciones, cultura de la organización cambia la concepción; se comienza a hablar de gestión de recurso humano, talento humano que busca contribuir con la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización, se busca el desarrollo del recurso humano dentro de la organización.

La Gestión de Recurso Humano tradicionalmente ha tenido tres enfoques: jurídico-laboral, sociológico y económico, pero en los últimos años el ingenieril ha cobrado gran importancia. Estos enfoques están presentes en cualquier actividad relacionada con la materia de Recursos Humanos. Por su diversidad y complejidad de las tareas , la Gestión Recurso Humano es considerada un área interdisciplinaria, que como plantea Chiavenato (1993), abarca: psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas.

La selección como proceso de la gestión del recurso humano (GRH)

La gestión del recurso humano ha conducido a las organizaciones a alcanzar la excelencia, permite canalizar el talento humano y el potencial dentro de la organización, ya que sin las personas es imposible la existencia de las organizaciones. Dentro del marco de la GRH se encuentra la selección de personal, en la actualidad muchos de los autores que escriben sobre el área de gestión del recurso humano, explican que unos de los procesos más importantes y que puede garantizar el éxito o fracaso de la empresa es el relacionado con la selección del personal a contratar; la selección de personal es definida como:

Según De Ansorena (2005) Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Chiavenato, I. (2009) plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo

Gómez L y otros(2008) refuerza que es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características.

Según Zayas Agüero (2010) seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de

contar con principios que guíen el proceso de selección personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.

- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.

- Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Algunos autores coinciden en que la selección es un proceso de vital importancia para la organización, que implica la escogencia de personas y que puede afectar a la efectividad de la organización. Para efectos de esta investigación se comparte el criterio del concepto de Zayas Agüero, por considerar que define de una manera más amplia y completa este término, ya que considera que el proceso de selección va más allá de acto de seleccionar e implica establecer relaciones hombre –trabajo para lograr una alta eficacia y satisfacción laboral.

Fases de la selección de personales

En conjunto la mayoría de los autores conceptualizan la selección de personal como un proceso o como un sistema que tiene diferentes fases (Tabla I)

FASES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN DIFERENTES AUTORES

autor	denominación	fases
Idalberto Chiavenato	Proceso para incorporar a las personas	Reclutamiento: es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito Selección de personal : Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo
Luis Gomes-Mejias y otros	Proceso de contratación	Reclutamiento proceso por el cual se genera un grupo de candidatos cualificados para determinado puesto Selección: es el proceso por el cual se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos de un puesto Socialización: Implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las

		unidades en que trabajaran
Zayas Pedro	Sistema de selección	<p>Etapa preparatoria: determinación de las necesidades de personal; análisis y descripción de los cargos u ocupaciones; elaboración de las especificaciones del cargo; validación de contenido y concurrente de los criterios de selección y las técnicas y los instrumentos y determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones</p> <p>Etapa de reclutamiento: precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; confección de la convocatoria; divulgación de la convocatoria</p> <p>Etapa de selección: recepción de la solicitud de empleo; entrevista inicial; exámenes: examen médico, examen de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección</p> <p>Etapa de post-decisión: comunicación de la decisión de selección; preparación pre-empleo; acogida en la organización; período de prueba; decisión de empleo definitiva; seguimiento; determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados. Como se puede apreciar en el modelo se han agrupado</p>
Stanton, E	Sistema consecutivo de selección	<p>Etapa 1. Determinación de las especificaciones precisas y realistas de la provisión de personal.</p> <p>Etapa 2. Reclutamiento eficaz del personal.</p> <p>Etapa 3. Selección inicial del solicitante.</p> <p>Etapa 4. Comprobación de las referencias que da el candidato de sus empleos.</p> <p>Etapa 5. La entrevista estructurada de selección.</p> <p>Etapa 6. Evaluación del aspirante y resultado final.</p>

Tabla I. elaboración propia

El otro elemento importante a considerar desde el punto de vista teórico es la clasificación de los procedimientos de selección a continuación se muestra una variedad de tipologías según Zayas Agüero, 2002

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN

a-Según el tipo de fuerza de trabajo necesaria	Selección Estratégica	
	Selección Táctica	
	Selección operativa	
b-Según la posibilidad del candidato de recorrer todo el proceso o ser eliminado antes de culminar	Riesgos sucesivos	
	Selección de compensación	
c-Según la fuente y el tipo de tratamiento	Con rechazo	
	Sin rechazo	Externa- Como proceso simultáneo Orientación
		Interna-Como proceso independiente Inventario de potencial
d-Según la profundidad del proceso	Selección positiva	
	Selección negativa	
d-Según el tipo de error permitido	Selección Error de tipo I	

Tabla II. Fuente Zayas P, 2002.

Los sistemas de selección de personal se pueden clasificar (Ver tabla II) según el tipo de fuerza de trabajo necesaria en la organización. Los tipos de fuerza de trabajo necesaria determinan las características de los candidatos que se debe reclutar para ejecutar el proceso de selección, y la organización y los métodos a emplear en el mismo. De ahí, que la fuerza de trabajo operativa es aquella que está orientada a resolver una necesidad inmediata, en la que resulta imprescindible para el desarrollo de un trabajo específico un personal con un alto nivel de ejecución actual, sin importar en gran medida su desarrollo y formación perspectiva; una fuerza de trabajo táctica en la cual se conjugan cierto nivel de ejecución actual y las posibilidades de desarrollo a corto y mediano plazo, y la necesidad de una captación estratégica en la que se conjuguen, si es posible, cierto nivel de conocimientos y ejecución actual, con un alto nivel de

potencialidades de aprendizaje y desarrollo futuro. Por tanto, la necesidad del tipo de fuerza de trabajo determina la fuente de captación en función de los requisitos que la misma debe poseer. Estos elementos nos llevan a plantear tres tipos de proyección en la estructuración de sistemas de selección de personal: la selección estratégica, la táctica y la operativa. **(Zayas, P., 2002)**

Las técnicas de selección son herramientas que permiten conocer, comparar y escoger a las personas adecuadas para los determinados cargos.

CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS O TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Autor	Consideración	Método o técnica
Idalberto Chavenato	Denomina técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de selección • Pruebas de conocimiento de capacidad • Pruebas psicológicas • Pruebas de personalidad • Técnicas de simulación
Luis Gomes-Mejias y otros	Denomina métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas de recomendación • Impresos de solicitud • Test de capacidad • Test de Personalidad • Test de Honestidad • Entrevistas • Centros de evaluación • Test de drogas • Comprobación de referencias • Comprobación de historial • Análisis Grafológico • Combinación de predictores • Selección y ajuste de persona – organización

Estos métodos de gran importancia y que se aplican a la diversidad de contextos presentes en cada organización permiten captar personal para el desarrollo de las mismas.

Procedimiento para la selección de recursos humanos

El procedimiento que se propone para la selección integra de manera coherente la información que brindan las competencias laborales y otros aspectos relevantes que tendrán una incidencia directa en la eficacia del procedimiento diseñado. Mediante este procedimiento, elaborado sobre la base de los elementos abordados en los criterios antes expuestos y su análisis crítico, se pretende dar respuesta a la necesidad de contar con recursos humanos con las competencias requeridas para contribuir a los procesos organizacionales.

El objetivo **de este procedimiento**, es disponer de una herramienta que sirva de guía para llevar a cabo eficazmente el proceso de selección y que garantice que el candidato seleccionado sea el que más se adapte a la labores que va ejercer, constituye una guía para los encargados de esta actividad en las organizaciones. Después de analizados los diferentes procedimientos consultados en la literatura (Zayas, 2010; Chiavenato,2009; Stanton,1989) se elaboró el procedimiento siguiente , el cual está compuesto por las siguientes fases y etapas:

FASE I: CARACTERIZACIÓN INICIAL.

- Etap 1:** Emisión de la solicitud de personal por el órgano solicitante.
- Etap 2:** Conocimiento de la organización
- Etap 3:** Recolección de información sobre el cargo.

FASE II: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNA.

- Etap 1:** Divulgación de las plazas vacantes.
- Etap 2:** Confección del Resumen del Currículum y de la Evaluación del Desempeño.
- Etap 3:** Análisis de la información sobre los candidatos.
- Etap 4:** Entrevista de Selección.
- Etap 5:** Preselección de los mejores candidatos.
- Etap 6:** Evaluación y toma de decisiones.
- Etap 7:** Información de los resultados finales.

FASE III: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXTERNA.

Etapa 1: Emisión de la Solicitud de Personal a la Oficina de Empleo.

Etapa 2: Recepción y Selección Inicial de los Candidatos.

Etapa 3: Análisis de la información sobre los candidatos.

Etapa 4: Aplicación de los Tests.

Etapa 5: Entrevista de Selección.

Etapa 6: Investigación sobre los antecedentes del candidato.

Etapa 7: Preselección de los mejores candidatos.

Etapa 8: Evaluación y toma de decisiones.

Etapa 9: Información de los resultados finales.

FASE IV: SOCIALIZACIÓN DE LOS CANDIDATOS SELECCIONADOS.

Etapa 1: Presentación de admisión del candidato a la entidad.

Etapa 2: Familiarización y formación de ingreso.

FASE V: EL SEGUIMIENTO DE LOS TRABAJADORES CONTRATADOS.

Etapa 1: Evaluación del Desempeño.

Etapa 2: Evaluación de los resultados del proceso.

CONCLUSIONES

- ✓ La gestión del recurso humano es un campo amplio que ha cobrado un gran importancia en los últimos años, debido a la gran importancia que tiene el factor humano dentro de las organizaciones.
- ✓ La selección de personal representa uno de los factores más importantes dentro de la organización, porque el seleccionar a las personas adecuadas va a permitir un mejor desarrollo de la misma, adaptación y el logro de los objetivos.
- ✓ Se propone un procedimiento para la selección de los recursos humanos que pretende que el candidato seleccionado sea el que más se adapte a las características del cargo que va a ocupar a satisfacción tanto del trabajador como de la organización que lo contrata.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato I (2009). Gestión del talento humano. McGraw-hill/interamericana editores, S.A
2. Gómez- Mejías L y otros (2008). Gestión de recursos humanos .Pearson-prentice hall S.A. España
3. De Ansorena A, (2005). 15 Pasos para la selección de Personal. Editorial Paidós
4. Zayas Agüero, P.M.:(2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/826/
5. Velázquez R, Marrero C y otros (2000) Temas de gestión de recursos humanos. Holguin. Cuba
6. Wether W (2000) Administración de personal y de recursos humanos. McGraw- hill/interamericana editores S.A
7. Stanton, S. (1989). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, Ed. Limusa, México, 200 pp.
8. Administración de Recursos humanos. Capacitación y desarrollo. Disponible en: http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh_2.html Consultado, 12 de noviembre de 2010
9. La gestión universitaria. Luis Francisco Delgado. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Educacion/univer_peru/pdf/a02.pdf Consultado, 13 de noviembre de 2010
10. Díaz de Iparraguirre, A.M.: (2009) "La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible", Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2009/amdi/
11. M.Sc., Julio Ramón Mejías Pacheco. Gerencia Significativa, Alineación y socialización del personal. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gerencia-significativa.htm> Consultado, 08 de noviembre de 2010