

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo constituye el cuerpo teórico a partir del cual se basa la presente investigación. Por una parte, se revisan los principales antecedentes que sirven de orientación para el diseño de la investigación y por el otro, se desarrolla la reflexión teórica y conceptual fundamental relacionada con el tema sobre la captación y selección del talento humano, para comprender el fenómeno de estudio en la universidad privada de Colombia seleccionada.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta parte se abordan los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado y que permiten vincular la presente propuesta de investigación con otras previas, elaboradas desde la academia.

Como señala Arias, (2012) los antecedentes constituyen elementos teóricos que pueden servir para ubicar, precisar y delimitar el objeto de estudio y, por consiguiente, los propósitos de la investigación. Para el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta los estudios previos que

se manejaron como referencias de trabajos de investigación aplicados, tanto a nivel nacional como internacional, relacionados con la materia en estudio.

Iniciando los antecedentes relacionados con el estudio de procesos de captación y selección del personal los investigadores Gómez, Neudis y Terán, Tailandia (2013) registran el análisis de los “Procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la Gerencia de Recursos Humanos en la Empresa Edil Oriente Internacional en Venezuela”, como parte de su ejercicio profesional del Departamento de Gerencia de Recursos Humanos de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente (Venezuela), se plantearon una investigación a partir de la problemática de la gestión administrativa, que en los últimos años se ha visto envuelta en un constante proceso de transformación y cambio.

Refieren que en el ámbito de la selección de los trabajadores es necesario partir de un análisis exhaustivo que redimensione la relevancia de los Recursos Humanos, pues constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Entre los autores primordiales que sirvieron de base para el logro de la comprensión del fenómeno estudiado destacan, entre otros: Bislick, J (2000) sobre la evaluación del Sistema de Selección del Personal; Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001) y Chiavenato, Idalberto (2002) sobre todas las gestiones relacionadas con la administración de recursos humanos.

Enmarcada dentro del enfoque paradigmático tradicional del racionalismo científico, en esta investigación se aplicó una combinación de tres tipos de

técnicas de investigación básicas: la encuesta, mediante cuestionario, la investigación documental, para el abordaje teórico necesario para comprender el tema a indagar y la observación directa, por el hecho de participar de manera activa en la realidad estudiada.

El procedimiento de análisis se desarrolló a partir de la revisión bibliográfica acerca de la planificación de recursos humanos, paralelamente se visitó a la empresa, para realizar la observación directa mediante participación abierta e inmediata de los investigadores, para así obtener la información necesaria por parte del personal de la empresa y, finalmente, se aplicaron cuestionarios para recoger información precisa de las variables objeto de estudio.

La población abordada alcanzó la cifra de trece (13) personas y una vez obtenidos los datos, se tabularon a través de un procedimiento manual por medio de cuadro con cifras absolutas y porcentuales para aplicar un análisis de carácter inferencial, que fue interpretado en forma cualitativa y cuantitativa. Para ello se utilizó el modelo de valoración absoluta y porcentual y se usó de una matriz de doble entrada.

Dentro de las conclusiones y recomendaciones fundamentales alcanzadas por este antecedente de investigación y, que se incorporan al análisis de la presente experiencia de investigación, destaca que: es necesario crear una política de reclutamiento y selección que ayuden al logro eficaz de los objetivos, mediante un manual de políticas, normas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal para mejorar la

calidad de los procesos y evitar la baja productividad en la empresa. Además, la gerencia de personal debe cumplir el proceso administrativo relacionado con el reclutamiento y selección de personal para lograr alta calidad en el proceso.

De esta primera investigación, registrada como antecedente por su valor histórico referencial para en el análisis del reclutamiento y selección del personal, se toman autores que serán clave en las bases teóricas del presente trabajo como lo son: Chiavenato, Idalberto (2002); Werther, William B. y Keith, Davis (1991) y Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001) de quienes se asume la importancia del estudio central de Administración del Recurso Humano. Estos autores serán registrados desde distintas fuentes bibliográficas, alcanzadas en el recorrido de la presente investigación.

En el caso de la Administración de Recursos Humanos, Chiavenato Idalberto (2002) indica que tiene cinco funciones básicas: planeación, organización, formación de grupos de trabajo, dirección y control del personal. Otra investigación interesante relacionada con “Los programas de reclutamiento, selección e inducción en la unidad educativa Capouilliez” ha sido aplicada por la investigadora David Wug, Maherifie Violeta (2013), en el marco del programa de Maestría en Administración de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En esta investigación se expresa que en la actualidad las organizaciones persiguen alcanzar un buen proceso de atracción de personal competente

que labore en ellas y, en función de ello, el proceso de atracción y elección es complejo, ya que se debe pasar primero por las fases de reclutamiento y selección de personal para luego terminar con la inducción. Tomando en cuenta la importancia que tienen los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal en el proceso de dotación de personal para las organizaciones, la presente investigación persiguió aportar a la unidad educativa Capouilliez datos cualitativos que permitan mejorar los pasos a seguir en la realización de dichos programas.

Partiendo de los supuestos teóricos formulados por destacados investigadores como Chiavenato, I (1994) y Werther y Davis (1999) relacionados ambos con tópicos básicos de la presente investigación como lo son la administración del recurso humano y el proceso de selección del personal.

Para tal efecto se tomó como muestra de estudio a un grupo de 19 docentes que ingresaron a la institución educativa en el ciclo escolar 2006, pertenecientes a los niveles de preprimaria, primaria y secundaria. La información se recibió por medio de una encuesta para evaluar la eficacia de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal. Se redactó un instrumento para cada programa y se hizo una prueba piloto para validar las encuestas, luego se aplicaron a un grupo de 15 docentes de los tres niveles educativos que no formaron parte de la muestra de estudio.

Posteriormente se realizó el estudio de campo aplicando las encuestas a los 19 docentes que formaron parte de la muestra de estudio. Con los datos

obtenidos se procedió al análisis de resultados en donde se hizo una descripción de las fortalezas y debilidades que presentan los programas, dicho análisis permitió elaborar las conclusiones y recomendaciones.

Así mismo se presenta un Instructivo para mejorar los procesos que se realizan en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, el cual será un instrumento de consulta practica con los pasos a seguir en la ejecución de los programas de dotación de personal; para proporcionar al colegio el Recurso Humano que llene los requisitos del perfil del puesto y por consiguiente brindar al cliente externo un servicio educativo de calidad.

Dentro de las conclusiones, que pueden ser asumidas por la presente investigación en curso, destacan que: El proceso de selección es identificado como la mayor fortaleza pero que, sin embargo, luego la inducción de personal presenta debilidades, las que se ven reflejadas en el desempeño del personal docente. Por tanto, es imprescindible no descuidar que la administración del recurso humano está imbricada al proceso de reclutamiento, selección dentro de un plan de inducción y capacitación continua.

Este antecedente sirvió para comprender que la aplicación de las reflexiones sobre la Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, Idalberto (1994) (2002) y Werther y Davis (1999), que tradicionalmente se aplican a empresas privadas y organizaciones de sectores industriales y de servicio, pueden también servir para aprovecharlos en el tema objeto de

estudio de la presente investigación enmarcada en el sector educativo. Además, sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal se asumen los criterios por factores y rasgos que es la modalidad más comúnmente utilizada y esgrimida por estos autores.

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron a las autoridades de la institución educativa conocer la importancia de ejecutar eficazmente los programas que comprenden la dotación de personal insertadas a procesos de inducción adecuados.

Se destaca como otro antecedente referencial importante, que aporta interesantes pesquisas en el desarrollo de la presente investigación, el diseño de un “Proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias”, desarrollado por la investigadora Pierre, Jane (2014) quien ejecutó una investigación dirigida al personal aspirante a ingresar en la Unidad Educativa de la Universidad del Zulia (Venezuela) “Elva Marina Ávila Girón”. Desde el marco del programa de Maestría en Orientación, mención: Laboral de la Universidad del Zulia (Venezuela)

Entre sus bases teóricas se fundamentó por autores como Guédez, Víctor (2000), Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001) para comprender el enfoque por competencias; Chiavenato, I (2003) para sustentar sobre administración de recursos humanos y Ruiz Rojas, Paola Andrea (2014) para diseñar la propuesta de gestión del personal basado en modelo por competencias, como éxito empresarial.

El tipo y diseño de investigación fue cualitativa-etnográfica que tuvo como objetivo principal la descripción del grupo en estudio y la identificación de las relaciones presente en su realidad sistémica estructural.

Para ello se realizaron anotaciones de los datos primarios que fueron contrastados con informaciones teóricas de fuentes secundarias. Se procedió –así- a revisar el material grabado y expresado en documentos las veces que fueron necesarias. Posteriormente, se asignaron categorías en relación con el todo, describiendo las más significativas, para diseñar y rediseñar el todo y las partes, al tiempo que se iban revisando el material que iba emergiendo el significado de cada evento, hecho o dato que se categorizaron en términos o expresiones en categorías descriptivas.

Una vez, ejecutado y como parte de este proceso hermenéutico, se asignaron sub-categorías, que surgieron de las categorías ya elaboradas las cuales se integraron para formular categorías más amplias que permitieron interpretar y teorizar sobre el significado emergente modelado por la percepción, contrastación, comparación, agregación y orden de las categorías o grupos de categorías y sus propiedades, estableciéndose nexos, enlaces o relaciones para interpretar los resultados obtenidos.

El proceso de categorización de la investigación etnográfica generó resultados, a partir de la visión del investigador, partiendo de los objetivos planteados que se enfocaron hacia una descripción endógena generada desde adentro. La categorización y el análisis, así como el esquema organizacional, los nexos y las relaciones entre las categorías, se

desarrollaron básicamente partiendo de la propia información, de los propios datos.

La aplicación de la metodología etnográfica permitió describir los hallazgos encontrados en el grupo, donde se pudo determinar que el proceso de reclutamiento y selección de personal de esta unidad no es el más idóneo que le permite al sistema captar al personal con las características necesarias requeridas para ocupar dichos cargos, para así permitir un rendimiento laboral orientado hacia la misión y visión que persigue la organización.

En consideración a la demanda, desde la misión del orientador laboral, se ofreció una propuesta de investigación que permitió consolidar el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias. Asumiendo que La gestión por competencias es un modelo de direccionamiento empresarial que busca potenciar las habilidades, capacidades y conocimientos de los trabajadores, en función de los cargos y tareas a desarrollar mediante un modelo que persigue que cada miembro de una compañía –desde directivos de alto rango hasta obreros u operarios– ocupen el puesto en el que mejor se desempeñen, según sus competencias.

Este trabajo aportó elementos teóricos importantes a la investigación en curso, centrados en la necesaria toma de decisión para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Los cuales partieron de los postulados de Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001), donde se destaca la existencia de dos perspectivas una es el reclutamiento y

selección centrado en rasgos y factores, y la otra basada en el enfoque de competencias. La primera afirma que hay una persona para un determinado cargo, mientras que el segundo modelo establece que una persona posee una serie de recursos que le permiten desarrollarse en varias ocupaciones, según su capacidad de transferencia de conocimiento, habilidades, roles y destrezas, entre otros.

Otra de las investigaciones referenciales, que ha influido directamente en el presente trabajo, ha sido sobre “Gestión por competencias del talento humano en la Asociación Civil, sin fines de lucro, Sociedad Misionera Internacional Iglesia Adventista del Séptimo Día - Movimiento de Reforma Unión Venezuela” presentado por Cabrera Pora, Elizabeth Nohemí (2012) para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales del área de Ciencias Administrativas y de Gestión, de la Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela).

Que partió del objetivo central de fomentar la creación de un Departamento de Gestión por competencias para el talento humano en dicha organización. Realizando, en función de ello, un Manual de Normas y Procedimiento para dicho departamento y un Manual de Descripción de Cargos por Competencias, de todos los cargos de la Asociación donde se estableció la Estructura Organizativa ajustada a la realidad imperante.

Entre los autores fundamentales destacan Dessler, Gary (2009) sobre la planeación del plan de captación, selección y contratación del talento humano; Blanco Prieto, Antonio (2007) sobre la gestión por competencias

para la integración de las personas en la misión y visión de las organizaciones y Alles, Martha (2006) sobre la visión sistémica para la dirección estratégica de recursos humanos.

Para recolectar la información fue necesario contar con técnicas de investigación dentro de un diseño de investigación de campo enlazado a investigación documental, siguiendo los postulados de Arias (2012) que permitieron recopilar un conjunto de informaciones básicas, según los objetivos de la investigación, y así obtener el conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional existente de la población estudiada en la institución de referencia.

Se acogieron técnicas tales como la observación, la encuesta, entrevistas y panel de expertos en el marco de una propuesta convencional del paradigma racionalista científico. Para ello se trabajó con un total de población conformado por setenta y ocho (78) personas de los que se obtuvo la información pertinente. Destaca esta investigación, entre sus aportes y conclusiones, que el talento humano va más allá de los rendimientos financieros. Es necesario centrarse en cumplir con la misión organizacional, concentrada en la acción para alcanzar las metas cruciales, mediante un esfuerzo productivo que parte del reconocimiento del trabajo que realizan sus miembros.

Por tanto, aportar a la gestión del talento humano es diseñar los perfiles de cargo, de acuerdo a las funciones y tareas que desarrollan. Donde cada trabajador acceda a una descripción operativa de las mismas y dar a

conocer los “indicadores de comportamiento” para cada competencia necesaria, según el cargo. Esta propuesta se viabiliza por medio de la concreción de Manuales de Normas y Procedimientos, entrelazados con Manuales de Descripción de Cargos por competencias del Departamento de Administración de Personal.

De este antecedente de investigación se asume, para el desarrollo teórico de la presente investigación, los aportes de Dessler, Gary (2009) sobre la administración de recursos humanos y la planeación estratégica del proceso de captación, reclutamiento y selección del talento humano desde el enfoque titulado Sistema de Planeación del Compromiso del Potencial Humano, que consiste en la aplicación de tres informes secuenciales: el informe de suministro, el informe de demanda y el informe de potencial humano.

En cuanto a la comprensión del proceso de gestión del talento humano, en el abordaje teórico de la presente investigación, se reconoce el trabajo sobre “Caracterización del Área de Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe, de la ciudad de Cartagena de Indias D.T.Y.C.” elaborado por Mercado Chavarriaga, Lina Andrea y Moreno Martinez, Mayra Alejandra (2013) dentro del marco institucional del Programa de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena (Colombia)

Las investigadores reconocen que el Talento Humano, no debe ser visto sólo como un parte de los recursos tangibles que posee una organización, sino como el más valioso pues las personas son seres humanos capaces de

transformar con sus habilidades, talentos, destrezas, capacidades e inteligencia los aspectos negativos en positivos en pro de la responsabilidad social empresarial.

Señalan que un personal competitivo y capacitado es la riqueza más grande de cualquier empresa y para ello centran su atención en el funcionamiento del Área de Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe, de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C., para que a través de este proyecto se ayudara al mejoramiento de la organización.

Entre sus fundamentos teóricos destacan los trabajos de Chiavenato, Idalberto (2008) y de Harper y Lynch (1992) quienes explican la gestión del talento humano como las acciones para maximizar el potencial humano en capacidades de transformación de ventajas competitivas de la organización. Además, toman en cuenta los aportes de Werther y Davis (1990) sobre la planificación de recursos humanos como técnica para determinar, de forma sistémica, la provisión y demanda de empleados de una organización. Y sobresale el aporte de teórico de Bohlander, George y Snell, Scott (2008) en cuanto a la administración de recursos humanos y la planeación del talento humano.

Para llevar a cabo estos objetivos tomaron como población a los trabajadores del mencionado hospital, y con los respectivos cálculos se condujo a una muestra representativa del personal tanto administrativo como asistencial, a quienes se les aplicaron encuestas estructuradas.

Para ello se procedió desde el enfoque paradigmático del racionalismo científico a diseñar una investigación de carácter descriptivo, llamada también diagnóstica, que consistió en caracterizar la Gestión del Talento Humano en la E. S. E. Hospital Universitario del Caribe, indicando sus rasgos más particulares o diferenciadores a través de los procesos de Planeación, de Vinculación o Selección y el de Inducción. Persiguieron llegar a conocer la situación a través de la descripción de actividades, procesos, objetos y personas.

Entre los resultados se obtuvo que gran parte del personal que labora en sus instalaciones, se consideran suficientemente preparado para satisfacer las necesidades de éste pero los programas para el mejoramiento continuo eran insuficientes. Aunado a la problemática de los salarios que no son plenamente satisfactorios, lo cual repercute directamente en el rendimiento general del trabajo.

La investigación concluye, entre otras consideraciones, que, desde el punto de vista teórico, las organizaciones consideran el Talento Humano como un activo intangible fundamental, de allí la importancia de su constante estudio, evaluación y actualización en busca de mejoras para el personal pero que en caso particular del Hospital estudiado estuvo poco difundida entre el personal la promoción de sus metas, objetivos, misión y visión organizacional lo que distorsiona el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De esta investigación de campo se asume, para el abordaje teórico de la investigación en curso, los postulados de Bohlander y Snell (2008) acerca de la Planeación del Talento Humano, la cual centran en definir como el proceso de anticipación y previsión ante el ingreso de personas a una organización.

Este proceso de planeación, consideran los autores, que es de gran importancia para las empresas que están abiertas a realizar ciertos cambios como estrategias globales, alianzas, fusiones, innovaciones o reubicaciones de planta que es común detectar en el fenómeno de estudio de la universidad privada de Colombia, sometidas a la incertidumbre continua y la reingeniería decidida.

Cierra el recorrido de antecedentes de investigación que refuerzan las consideraciones teóricas acerca de la gestión moderna del talento humano con el trabajo de investigación sobre “Gestión de planes estratégicos del talento humano con enfoque a la satisfacción del cliente de las empresas DISPROVID, G & G, La COMPETENCIA y TAJEAN” presentado por Díaz Peña, Violeta Pamela (2014) en el marco institucional de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, de la Universidad Estatal de Milagro, en Ecuador.

El propósito central fue el Diseño de Gestión Estratégica del Talento Humano con Enfoque a la Satisfacción de los Clientes, implementando estrategias de gestión como la creación de Manuales de Funciones y Procedimientos que sirvieron de herramientas clave para la eficiente realización de las tareas de los empleados, la ejecución de programas de

capacitación de las diferentes áreas, programas motivacionales, como también la capacitación de atención al cliente y que les permitió a los empleados dar mejor servicio, información inmediata de todo lo relacionado con los comerciales, productos, ofertas y descuentos.

Se apoyaron en referencias teóricas fundamentales entre las que destacan Córdova Pacheco, Ana y Villagómez García, Paola (2008) sobre elaboración de diseños de modelos de gestión de talento humano por competencias, evaluación del desempeño y perfiles por posiciones críticas. Además, de Chiavenato Idalberto (2006) que es una referencia recurrente en cuanto al manejo teórico sobre Administración de Recursos Humanos y Alles Martha (2008) sobre el desarrollo del talento humano, basado en competencias.

El tipo de investigación fue de campo, partiendo de una investigación documental que sirvió para el diseño de una encuesta. El diseño de investigación fue bajo el esquema convencional hipotético deductivo, de tradición paradigmática del racionalismo científico. Para realizar el tratamiento de la información recopilada se llevó a cabo mediante el programa Excel, el cual permitió que la información pudiera detallarse con precisión mediante en cuadros estadísticos para su posterior análisis en pasteles estadísticos, permitiéndome la presentación en forma porcentual.

La encuesta aplicada a la población de trabajadores, mediante selección de muestra probabilista, a doscientos ochenta y nueve trabajadores de la empresa estudiada. Entre las conclusiones indican que existe un vínculo

directo entre desempeño de empleados y satisfacción de clientes, si estas dos variables fallaran o no se manejaran de una forma adecuada, las empresas sufrirían riesgos de perder clientes estables, lo cual afectaría a las empresas.

Afirman que los seres humanos requieren de manera continua de un proceso de motivación, que permita no solo alcanzar sus objetivos personales sino que adicionalmente aporten a las metas institucionales, encuadrados en un ambiente laboral óptimo. Se pudo apreciar, a su vez, que las excesivas horas que se le asigne a un trabajador afecta en el cumplimiento de sus labores, ya que todo ser humano tiende a cansarse y necesita descansar teniendo las horas de trabajo indicadas.

Y que la falta de manuales de funciones y procedimientos de puestos son una problemática que muchos directivos no quieren aceptarla, sin saber que la falta de esta variable produce la duplicidad de funciones, lo cual lo expone a un proceso de entropía. Dados estas reflexiones, la presente investigación asumió para el desarrollo de sus análisis teóricos, los postulados esgrimidos en este antecedente de Allen, Martha (2008) sobre la concepción del talento humano y la necesaria adopción de un plan de gestión moderno del talento humano que centre sus esfuerzos en las competencias intelectuales de cada personal.

Que el caso de la universidad privada estudiada de Colombia responde a tradiciones de administración de recursos humanos con una serie de particularidades en sus modelos de gestión, que serán presentadas como

resultados de la presente investigación. Lo que viene, a continuación, son las bases teóricas que dieron solidez paradigmática a la investigación que se presenta. Entre las cuales se destaca la de Chiavenato Idalberto (2002) y Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001) entre otros importantes investigadores y teorías fundamentales.

2. BASES TEÓRICAS

2.1. Captación y selección

Administración de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano son espacios comunes de reflexión teórica y operativa que están desarrollados sobre una misma realidad que puede ser aplicada a cualquier clase o tamaño de organización. Las diferencias son semánticas y tienen que ver con la evolución histórica en el uso de los términos y las singulares significaciones que han ido evolucionando con respecto a las intervenciones y aplicaciones de los sistemas gerenciales en el tratamiento del personal de trabajo en las organizaciones y empresas.

En el caso del desarrollo teórico, a partir del supuesto de la Administración de Recursos Humanos, autores como Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001) refieren que todas las gestiones relacionadas con este proceso deben dirigirse hacia el logro de los siguientes objetivos: Contratación del más apto y mejor capacitado, para desempeñar el cargo; Desarrollo al máximo el potencial humano, con que cuenta la empresa o la

institución; Logro de un plan organizacional estable y fuerte dentro de un sistema de trabajo en equipo armonioso; y establecimiento del necesario equilibrio en cuanto a la movilidad del personal, dentro de un marco legal y de justicia social; siempre encaminado hacia el logro de los objetivos de la empresa o institución.

Como describe Corral, Fernando (2007) si las organizaciones consideran que las personas son su mejor recurso en realidad deben asumir que son el negocio. Pues la escasez de talento cualificado derivada de la explosión de los avances tecnológicos está demandando estrategias más analíticas en la aplicación de técnicas de recursos humanos que contribuyan a gestionar la oferta y demanda del mercado de trabajo. Con lo cual, sin el talento humano adecuado se podrá ejercer un liderazgo competitivo hacia la misión pretendida de la organización.

Por su parte, Chiavenato (2009) indica que tiene cinco funciones básicas: planeación, organización, formación de grupos de trabajo, dirección y control del personal. Debe comprender que una vez que se han definido los puestos de trabajo en la organización se procede a planificar quiénes los ocuparán y definir cómo serán cubiertos. Seguidamente se debe desarrollar las acciones estratégicas adecuadas para determinar si existe el personal dentro de la organización, que sea el indicado y reúna los requisitos, para desempeñar un cargo determinado o se requiere dar cabida a un plan de promoción externo.

Coinciden los autores en que se está ante la acción de captación, reclutamiento y selección del personal que es la variable fundamental de la presente investigación.

Al contrastar las diversas aportaciones teóricas se observa que la captación debe comprenderse como las acciones de reclutamiento que proporcionar una base primordial de los elegibles candidatos. Mientras que la selección es escoger y clasificar entre los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de personal para los puestos de trabajo de la organización. Por tanto, la captación, reclutamiento y selección son fases de un mismo proceso dentro de la administración de recursos humanos humano para las organizaciones las cuales pueden ubicarse dentro de la planeación, organización y formación de los trabajadores o equipos de personal.

2.1.1. Etapas del proceso de captación y selección del talento humano

De manera tal que captación y selección del recurso humano puede definirse como la escogencia del individuo idóneo para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Para Moreno Espinoza, Luis Alvaro; Carbajal Granados, Soledad; Cortés Gonzalez, Ivonne; Valera Medina, Nestor y Chávez, Ernesto (2009) la

gestión del talento inicia desde las prácticas de reclutamiento y selección de personal que incluyen los análisis de puestos, descripción de puestos, los medios de selección y la contratación hasta las etapas posteriores de: captación y desarrollo, las remuneraciones, la motivación, la evaluación del desempeño junto con el reconocimiento y el desarrollo de carrera.

Por su parte, Atalaya Pisco, María (2009) señala que las etapas del proceso de selección están en función de las variables de cada caso en particular. De manera tal que si se trata de seleccionar profesionales y ejecutivos el procedimiento será diferente a la selección de vigilantes u operarios. Concluye que la secuencia está en función a instrumentos utilizados, a los propósitos y necesidades pues eso depende de la iniciativa, ingenio y creatividad, y, criterio profesional del seleccionador que es de suma importancia.

Al contrastar dichos postulados coinciden en afirmar que los criterios de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean recabados, respecto del cargo que va a ser proveído, de acuerdo a criterios de reclutamiento y captación del personal.

Visto así, y siguiendo las experticias teóricas aportadas por Chiavenato, I (2002) la selección se ejecuta como un proceso entre una etapa de comparación y otra de decisión. Puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, los candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

A continuación se especifica las acciones de estos dos procesos, iniciando con la etapa de selección como proceso de comparaciones significativas de variables técnicas, entre: rasgos, factores y competencias

2.1.1.1. La selección por proceso de comparación de variables técnicas

Según Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001) y Chiavenato (2003) el oficio de selección y reclutamiento de personal se debate entre perspectivas centradas entre: rasgos, factores y competencias. Los responsables de la selección por comparaciones significativas generalmente no tienen la capacidad para imponer a los candidatos, sólo se limitan a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendarlos a aquellos que realmente toman las decisiones.

Para Bachenheimer A., Hernan (2012) la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables, estos son: los requisitos del cargo, relacionado con las exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo, y, la segunda condición, el perfil de las características de los candidatos que se presentan. De esta manera, la primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda, se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Con lo cual y tal como lo mencionan Tabares Ospina, Héctor; Monsalve Llano, Duvan y Diez Gomez, Daniel (2013) los sistemas que tratan

problemas estocásticos, es decir, problemas que involucran situaciones inciertas, necesitan introducir formas para medir la incertidumbre. A esto se agrega que para lograr una definición más eficiente de la distribución de probabilidad conjunta se utilizan modelos de redes probabilísticas en la selección del talento humano.

En el fondo al contrastar estas posiciones resulta que la comparación corresponde aproximadamente al esquema de inspección de control de calidad utilizada en la recepción de productos, materiales o materias primas en algunas empresas. El patrón de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas exigidas al proveedor. Si los productos o las materias primas corresponden al patrón o se acercan a él, dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptarán y se enviarán al organismo solicitante; si las medidas y las especificaciones están lejos del nivel de tolerancia exigido, los productos y las materias primas se rechazarán y, en consecuencia, se devolverán al proveedor. Esa comparación es función de una dependencia de staff especializada en controlar la calidad.

2.1.1.2. La selección por proceso de decisión

Una vez que se establecen las comparaciones entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para

que el organismo decisonal los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante.

Por tanto, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre de responsabilidad del organismo decisonal. Una forma práctica de tomar decisiones sobre el proceso de selección adecuado lo propone Aguilar Morales (2010) con la Tabla de Decisión en la selección del personal. La tabla de decisión es un documento en el que se establecen los rasgos que se van a evaluar, los instrumentos que se van a utilizar, el criterio mínimo aceptable, el puntaje que obtendrán en cada criterio y en su caso los resultados y la calificación obtenida.

Esta tabla de decisión es el punto de comparación de los resultados que obtengan los candidatos en cada fase del proceso de reclutamiento y selección. Aquí se establece el criterio para determinar si el candidato continúa con el proceso, el instrumento que se utilizará para evaluar dicho criterio, el criterio mínimo aceptable, la calificación que obtendrá y la ponderación del criterio, es decir el valor relativo.

Todos los rasgos deben someterse a una ponderación de tal manera que entre todos sumen un 100%. Aunque puede haber rasgos cuya evaluación sea nominal es decir simplemente se diga si cubre o no con el criterio. Cabe mencionar que el criterio dependerá de lo establecido en la descripción del puesto. Y en el caso de los rasgos deberá haber una relación directa entre el criterio y la prueba psicométrica a utilizar.

La ponderación que se asigne en un principio deberá basarse en el criterio arbitrario que establezca el jefe de departamento pero conforme se tenga mayor información los criterios deberán ser validados con los resultados que los trabajadores obtengan en su evaluación de desempeño de tal manera que se pueda determinar cuál será el factor de mayor relevancia en el proceso de selección.

Con esta tabla se puede tomar una decisión más objetiva del candidato que debe ocupar la plaza vacante. Sin embargo, el proceso más común responde a una serie de etapas de selección, como se describe a continuación:

- a) Selección en una sola etapa:** Hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba.
- b) Selección secuencial en dos etapas:** Puede tomarse la decisión de postergarse la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa. Exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.
- c) Selección secuencial en tres etapas:** Se incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de obtención de la información, que se efectúa aisladamente.

Al respecto aporta López Gumucio, J. Ricardo (2010) que también será importante considerar que la selección de personal es parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos humanos, como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y La selección de personal basada en competencias y sus planes de carrera, remuneración, higiene y seguridad del empleado y la auditoría y sistemas de información. Todas estas son variables técnicas que deben compararse.

Por contraste expresan los psicólogos Castaño Collado, María Gloria; López Montalva, Gerardo y Prieto Zamora, José (2011) que dicha selección comienza con el diseño del proceso donde se definen las exigencias previamente clarificadas con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores por comparación técnica se debe garantizar que son fiables y válidos.

2.1.2. Procedimientos para los candidatos externos por criterios de rangos

Existen diversos medios de reclutamiento que según Chiavenato (2003 p. 171) “son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo a las fuentes de recurso humano más adecuados”. Para Miranda Mata, (2011) todas las empresas utilizan el reclutamiento externo, aunque no sea su prioridad. Al promover

empleados por medio del reclutamiento interno es preciso encontrar un sustituto cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización, es aquí cuando necesitamos atraer candidatos externos en la empresa. Claro que al utilizar el reclutamiento externo la cuestión no es únicamente atraer personas a la organización, sino más bien en qué nivel se incorpora.

El reclutamiento externo enfoca a candidatos que no pertenecen a la organización. El mercado de recursos humanos es el área de la cual serán reclutados los aspirantes, la organización oferta vacantes y beneficios, a las cuales reaccionara el mercado de recurso humanos aportando en amplio número de candidatos para el proceso de selección.

El mercado de recursos humanos varía según el tipo de puestos y el monto de las compensaciones ofrecidas. Cuando lo que se busca es reclutar ejecutivos y personal técnico que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, el alcance podría ser nacional o internacional. Si lo que la organización busca es reclutar obreros o ayudantes para puestos que requieren pocos conocimientos y Mercado laboral.

Tal como lo explica García García, María Jesús (2008) estos criterios deberán pasar por la necesaria igualdad de condiciones que se configuran a través de una remisión a los principios de mérito y capacidad, pero no a la inversa, es decir los principios de mérito y capacidad no condicionan el

ámbito subjetivo de las convocatorias o no son determinantes para su delimitación subjetiva en el reclutamiento de personal externo.

La selección se comprende entonces como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Para ello se presentan una serie de técnicas de selección como se muestran a continuación:

2.1.2.1. Análisis de cargo

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de: Análisis del cargo, a partir de inventarios de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo.

Al respecto Carrasco Carrasco, José (2009) explica que el análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El proceso consta de dos fases: el análisis de puestos de trabajo (APT) y la descripción de puestos de trabajo (DPT).

Para Chiavenato (2009) la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales resuelven cuatro preguntas

básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué lo hace?

Con lo cual el análisis y descripción de puestos de trabajo servirá para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que permitirán continuar mejorando la gestión del desarrollo de los equipos humanos.

Para Valero Matas y Lomaca Pérez, (2005) este análisis es una práctica de dirección de recursos humanos que consiste en analizar y comprender el contenido de los puestos de trabajo (responsabilidades, funciones, tareas, etc.) así como el entorno en el que se desarrolla. Tiene muchas utilidades para la empresa, entre las que se destacan:

- Colaborar en la mejora organizativa de la empresa, al dejar claras y delimitar las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como las responsabilidades con el resto.
- Ayudar en la elaboración de protocolos de trabajo, útiles en la elaboración de manuales de procedimientos e imprescindibles para todo tipo de certificación o normalización que se quisiera obtener más adelante.
- Aportar datos fundamentales para poder llevar a cabo procesos de selección de personal cuando se necesiten.
- Obtener información para el establecimiento del sistema de clasificación profesional en las empresas, la diferenciación en categorías profesionales y su posterior encuadramiento en grupos profesionales.

- Contribuir al logro de una equidad interna distributiva de salarios cuando se combina con un sistema analítico de valoración de puestos.

2.1.2.2. Incidentes críticos

Se procede a anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes anteriores del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. A fin de identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable.

Según Valero Matas y Lamoca Pérez, (2005) es importante idear el perfil “profesiográfico” que consiste en un gráfico que indicará el grado de dificultad así como las exigencias del puesto y permitirá vislumbrar el perfil humano y profesional necesario para que el puesto pueda ser ocupado por una persona de forma eficiente y exitosa. La utilidad del perfil profesiográfico está muy contrastada, destacando su colaboración en procesos de selección de personal que hubiere en esos puestos, descubriendo posibles déficit formativos de los titulares actuales, modulando los sistemas de clasificación de profesional, sirviendo de dato para las evaluaciones de desempeño de las

personas ocupantes, y ayudando en el trazado de itinerarios presionales en los que ese puesto estuviera involucrado.

Con lo cual, a juicio de Gajardo Aguayo, Jorge (2012) los incidentes críticos son fenómenos que están presentes en toda organización. El análisis de estos incidentes es una metodología de trabajo que identifica y reflexiona sobre las perturbaciones más comunes presentes en las organizaciones.

En el campo de las dificultades, cabe destacar que tanto el análisis del cargo como la elaboración del perfil profesiográfico son prácticas que deben repetirse con cierta periodicidad y contemplarse, en sí mismos, como tareas genuinamente dinámicas.

Sirve de contraste lo aportado por Bilbao Villegas, Gilda (2011) quien al respecto señala que la identificación, análisis y formación basada en incidentes críticos supone un área de investigación e intervención que puede resultar realmente fructífera al abrir una grieta entre las teoría, concepciones, creencias y sentimientos, básicamente implícitos, que sostienen a las organizaciones y que determinan en buena parte sus decisiones y conductas.

2.1.2.3. Análisis de la solicitud del empleado

Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

A juicio de Heron, Robert (2008) el análisis del empleo facilita la gestión sistemática y estructurada de los recursos humanos (plantilla) de las empresas. Así, también resulta más fácil que contraten a trabajadores con discapacidades o por su potencial contribución a la empresa, y no por una obligación legal o por caridad o buena conciencia.

Este análisis constituye una importante contribución a la empresa en su conjunto, en particular en momentos de reestructuración, cambios organizativos o innovaciones tecnológicas. En momentos de cambio organizativo, en particular cuando éste conlleva un recorte de plantilla, las personas con discapacidades o con menos virtudes muy a menudo son las primeras en ser despedidas.

Sobre el mismo tema Ali, A., y Wibowo, K. (2016) aporta una interesante reflexión acerca del problema que las compañías enfrentan cuando usan Internet para reclutar y seleccionar a su personal, es el volumen de currículos que pueden recibir. Este volumen tan grande junto con las presiones para identificar a los posibles candidatos crea la necesidad de identificar palabras claves importantes que puedan relacionarse a los requerimientos del puesto. Pero aún así es difícil poder determinar cual será el mejor candidato para el puesto.

Tal como refiere Heron, Robert (2008) en el proceso de colocación de los puestos de trabajo vacantes o por ser renovados deben describirse detalladamente las calificaciones profesionales exigidas para cada puesto de trabajo vacante, donde se especifiquen los requisitos generales y

particulares. Tanto la descripción como las calificaciones se basan en el análisis del empleo. Sin un buen análisis del empleo, las oportunidades laborales se describirán de manera vaga en vez de precisa, general en vez de específica, amplia en vez pormenorizada.

.Por otra parte, los cambios organizativos y las reestructuraciones pueden convertirse también en una oportunidad para crear nuevos empleos para personas. Garantiza que los redimensionamientos y las reducciones de personal se llevan a cabo objetivamente y sin discriminación; identifica nuevos empleos que constituyen a la vez un reto y una oportunidad para que las personas con discapacidades progresen, como por ejemplo, los que requieran el uso de tecnologías de vanguardia y sus aplicaciones; fomenta que los trabajadores con discapacidades o con menos ventajas competitivas amplíen el número de tareas que realizan y desarrollen múltiples aptitudes.

Según Peña, S. (2005) para el análisis de la solicitud adecuada es necesario una amplia comprensión de la naturaleza y del propósito del puesto, es decir, para que fue creado ese puesto y de qué manera va a contribuir a que se logre la meta y desarrollo de la organización.

Para ello debe permitirse que los trabajadores ya empleados también realicen nuevas actividades y asuman responsabilidades que vayan más allá de las indicadas en la descripción original del empleo y, así, sientan que tienen una carrera profesional y no un mero puesto de trabajo.

2.1.2.4. Análisis del cargo en el mercado

Consiste según Miranda Mata (2011), en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la Empresa.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

Como refiere Wayne Mondy, R. (2010) la administración de recursos humanos es, sin duda, una clave importante para el desarrollo de una fuerza de trabajo altamente productiva y satisfecha con lo cual el análisis del cargo en el mercado será clave.

Sirve de reflexión fundamental lo prescrito por Chiavenato, I. (2008) quien señala que el mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas para valorar las condiciones y cualidades.

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación. Existen cinco grupos bien definidos:

2.1.2.5. Entrevistas de selección:

Para Miranda Mata, (2011) existen diferentes estructuras para conducir una entrevista y cada una desempeña una función importante, sin embargo, en la práctica real la estructura mixta es la más empleada al utilizar los puntos más importantes de cada una. Los diferentes tipos de estructura para entrevistas de selección de personal son los siguientes:

Entrevista no estructurada: Tiene un número mínimo de preguntas planeadas, ya que el entrevistador formula las preguntas durante la conversación. El entrevistador toca varios temas conforme la entrevista progresa. Sin embargo esta estructura carece de confiabilidad ya que cada aspirante contestará preguntas diferentes y lo que es más grave en este enfoque puede pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Al respecto Díaz Bravo, Laura; Torruco García, Uri; Martínez Hernández, Mildred y Valera Ruiz, Margarita (2013) describen que la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos y se

define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

Entrevista estructurada: Demuestra un mayor grado de confiabilidad al aplicar una lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes, es útil para obtener resultados con validez.

Entrevista mixta: Es una serie de preguntas estructuradas y no estructuradas conjuntamente, donde la parte estructurada proporciona una base común informativa de todos los aspirantes y permite comparaciones entre los mismos. Mientras que la parte no estructurada añade interés, eliminando la parte mecánica del proceso, también proporciona conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Explica Canales Cerón, Manuel (2006) que este tipo de entrevistas es de preguntas que se utilizan para estudiar temas no excluyentes, es decir, aquellas en donde optar por una alternativa no tiene por qué significar que se rechace las otras. Dichas preguntas soportan varios formatos posibles de restricción de las alternativas de respuesta: algunas veces se entrega total libertad al encuestado para escoger todas las alternativas que desee, mientras que en otros casos se limitan las elecciones posibles a sólo dos opciones u otro número. También es posible que se pida jerarquizar la preferencia (asignando un 1 la alternativa más deseada, un 2 a la siguiente y así sucesivamente).

Entrevistas conductuales: En este tipo de entrevistas se revela la habilidad para resolver problemas. El aspirante se somete a varias situaciones hipotéticas referentes al puesto en las cuales debe encontrar una solución y una explicación de cómo la enfrentaría. Entrevista de tensión: Esta entrevista se utiliza cuando el puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión, por lo cual, se elabora una serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al aspirante.

En general, las entrevistas pueden ser dirigidas o no dirigidas. Generalmente se dirigen a evaluar una serie de parámetros de personalidad, cultura general y de idoneidad profesional para ocupar el cargo.

La entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar: a) Los objetivos específicos de la entrevista b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan: La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos. En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador. Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas

para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma. Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación. El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

Según Werther y Keith (2000) el proceso de la entrevista consta de cinco etapas básicas: la preparación, ambiente de confianza, intercambio de información, finalización y evaluación.

Preparación: La entrevista no es improvisada tiene una planeación en la cual se elaboran preguntas específicas que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista, es decir, lo que queremos alcanzar con ella.
- El tipo de entrevista (estructurada, no estructurada, mixta, etc.) que se aplicará.
- Lectura preliminar de los curriculum vitae de los candidatos a entrevistar.
- Conocer la mayor cantidad de información de los candidatos a entrevistar.
- Conocer la información referente al cargo y las características esenciales exigidas por el mismo.

La preparación de la entrevista es vital para que el entrevistador pueda servir de instrumento de comparación y encuentre la perfecta adecuación de los requisitos del puesto con las características de los candidatos.

El entrevistador también debe prepararse para convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa y aplicar las características y responsabilidades que tiene el puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés, además también debe estar preparado para contestar las preguntas que posiblemente el solicitante hará acerca de estos temas.

También es importante tener en cuenta que existe información que debe ser evitada en la entrevista, como es la religión, la sexualidad y las preferencias políticas que son elementos poco importantes y no interfieren con el desempeño.

Ambiente de confianza: Es importante armonizar la visita de los entrevistados (aunque no sean contratados) para transmitir una imagen agradable y amistosa por parte de la empresa, dicho ambiente es de dos tipos:

El físico: El lugar de la entrevista debe ser agradable y confortable, la espera es inevitable, pero debe haber suficiente sillas en la sala de espera y contar con periódicos, revistas o textos con la información de la organización. También debe neutralizar sonidos del exterior y estar libre de personas ajenas que puedan afectar el rumbo de la entrevista.

Psicológico: El entrevistador debe ser cordial con el entrevistado, se debe dejar a un lado cualquier tipo de interrupción como las telefónicas y no deben existir temores, imposiciones y presiones de tiempo.

Intercambio de información: Aquí es donde se inicia la comunicación entre las dos partes, entrevistado y entrevistador, en esta parte el nivel de interacción debe ser elevado y dinámico. La entrevista empieza con preguntas previamente preparadas hacia el candidato con el fin que se pueda estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento para elaborar nuevas preguntas que le permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente.

En el transcurso de la entrevista, se debe poner atención en dos aspectos, el material y el formal. Aspecto material, es el contenido de la entrevista, es decir, las respuestas que el candidato suministra de sí mismo como su experiencia profesional, estudios, conocimiento e interés. Esta información se encuentra en la solicitud e empleo, en la entrevista únicamente se expande y aclara esta información.

El aspecto formal, es el comportamiento del candidato y su reacción ante las preguntas como el modo de pensar, actuar, sentir, ambiciones, emociones, etc.

Después de que el entrevistador obtuvo la información necesaria acerca de candidato, este debe tener la oportunidad para hacer las preguntas necesarias para tomar sus decisiones.

Finalización: Conforme avance el tiempo y se terminen las preguntas la entrevista llegará a su fin, cuando esto suceda el entrevistador debe hacer una seña clara para indicar que la entrevista terminó. A continuación el entrevistador debe proporcionar información al candidato sobre los siguientes pasos y como será contactado para saber el resultado.

Independientemente del punto de vista del entrevistador, no es conveniente indicarle al aspirante que tiene una alta probabilidad de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar una mejor impresión y tener un perfil más adecuado para el cargo. Lo que si debe hacer el entrevistador es presentar un resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal con el órgano encargado de la selección.

Evaluación del candidato: Cuando la entrevista termine, el entrevistador debe tener anotadas las respuestas y las impresiones generales respecto al candidato. Se sugiere que el proceso de evaluación comience inmediatamente después de la terminación de la entrevista, puesto que los detalles están frescos. Al final debe compararse con otros candidatos, tomar ciertas decisiones y determinar si es rechazado o aceptado.

Las entrevistas tienen la gran ventaja de la observación directa del candidato además de la cantidad de datos e información que se pueden recolectar, sin embargo, cuenta con la desventaja de ser costosos, además de una gran inversión de tiempo.

2.1.2.6. Pruebas de conocimientos

Entre las más comúnmente utilizadas se distinguen las Pruebas Psicométricas y de Aptitudes Específicas Expresivas. Además de otras de uso frecuente como lo son: de motivación y personalidad. Las pruebas de conocimiento o de capacidad: ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Para Tarango, J.P. (2010) de forma aislada o complementaria al resto del proceso de selección, es posible que la empresa someta al candidato a una prueba profesional con el objeto de medir sus conocimientos y habilidades en el desempeño de la profesión o puesto de trabajo que se quiere cubrir.

Estas pruebas profesionales pueden adoptar distintas formas: exámenes, cuestionarios o ejercicios prácticos de simulación del trabajo, que es la más habitual, así, por ejemplo en la selección de un administrativo es frecuente que la prueba consista en confeccionar una carta mediante un procesador de texto o demostrar el dominio de una hoja de cálculo.

Para Chiavenato, I. (2009) Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser: a) Orales: preguntas y respuestas verbales b) Escritas: preguntas y respuestas escritas

c) De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser: a) Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales. b) Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

2.1.2.7. Pruebas Psicométrica

Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

En tal sentido, Tarango J.P. (2010) refiere que es un método utilizado para evaluar de forma objetiva diferentes aspectos de una persona como, por ejemplo, aptitud, personalidad, capacidades, valores, etc. Su realización está sujeta a una misma mecánica: reparto de cuadernillos con las preguntas y hoja de respuestas, explicación de las instrucciones, aclaraciones, determinación del tiempo, elaboración del test y recogida del material.

Se refiere a capacidades, aptitudes o características del comportamiento humano e incluye la determinación del cuánto. Pueden proyectarse para medir la elegibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o

retención, y pueden incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa, coordinación, actitudes, etc. Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

A pesar del gran número de tipos de tests existentes, estos se pueden clasificar en dos grandes familias: Test de personalidad y test de aptitudes.

Los de personalidad, como se detalla más adelante, miden aspectos de la personalidad del candidato como, por ejemplo, autocontrol, ansiedad, emociones, agresividad, motivaciones, prioridades, etc. Estas variables definen su comportamiento.

Las de aptitudes, miden la capacidad de la persona para operar competentemente en el puesto de trabajo ofertado.

2.1.2.8. Pruebas de personalidad

Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psico-diagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio

emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

Para Miranda Mata, (2011) son un conjunto de pruebas que se aplican a los aspirantes para apreciar su desarrollo mental, su conducta, comportamiento habitual, sus posibilidades de desarrollo, etc.

Existen diversas pruebas psicológicas que se enfocan a la personalidad, siendo igual de importantes que las pruebas de conocimiento o aptitud dado que permiten conocer al aspirante.

La función de las pruebas psicológicas es analizar el comportamiento humano y compararlo con estándares de resultados obtenidos por una muestra de personas con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Las pruebas psicológicas se basan en las diferencias individuales en relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación, y los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las estadísticas de resultados y se asignan valores, en porcentajes.

Entre las pruebas psicológicas de uso frecuente en la selección de personal podemos encontrar las siguientes:

- Inventario multifásico de la personalidad: Esta prueba mide la personalidad y el temperamento, va enfocada a ejecutivos y personal de acceso a información confidencial.
- El test 16 Pf , es una prueba estructurada, consta de un cuestionario de 185 preguntas , es un instrumento para la medida y

comprensión de la personalidad, es utilizado en el campo de la gestión de recursos humanos.

- Guía Guilford –Zimmerman: es un test de 300 preguntas cuyas respuestas son cerradas, solo se puede responder ante la formula sí o no, está constituido por 10 factores, este instrumento ofrece una imagen al respecto de cómo es el candidato en momentos de presión tanto negativa como positiva.
- Test de la Figura Humana o Machover. Es una batería proyectiva, que permite evaluar la personalidad de los individuos.
- El test Wartegg, indica información sobre la capacidad resolutive del individuo, su capacidad de organización, creatividad, y también descarta algunos problemas de personalidad (paranoide, esquizoide), puede mostrar la posición del individuo frente al mundo, en cuanto al manejo de relaciones interpersonales, dinamismo y energía vital.
- Indicador Mayers – Briggs: Mide los componentes de la persona

2.1.3. Técnicas para los candidatos externos por criterios de competencia

En contraposición al anterior, el enfoque de competencias al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona,

facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos. Según Ruiz Rojas, (2014) este modelo facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables. Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predicativo del éxito en el mismo.

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se consideran un buen pre-editor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse.

La gestión por competencias es un modelo de direccionamiento empresarial que busca potenciar las habilidades, capacidades y conocimientos de los trabajadores, en función de los cargos y tareas a desarrollar.

El objetivo es que cada miembro de una compañía –desde directivos de alto rango hasta obreros u operarios–, ocupe el puesto en el que mejor se desempeñe, según sus competencias. Las competencias son el conjunto de características, conocimientos y habilidades con las que cuentan todos los seres humanos y que definen, desde la personalidad, el carácter, los rasgos, los valores, las capacidades y la conducta de cada individuo, hasta la forma de reaccionar frente a ciertas situaciones u ocasiones como las que genera la vida laboral.

Es importante aclarar que algunas competencias son innatas e inherentes a la naturaleza humana, mientras que otras, son adquiridas mediante el paso por la academia, o por experiencia. Hay diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la empresa. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien más de dentro y probablemente de fuera de la empresa.

Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad. El mejor procedimiento para obtener la información sobre cada puesto sería realizar unas entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. Pero este sistema puede resultar menos eficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y la complejidad de la empresa. Por ello, y sin renunciar a obtener información de primera calidad, existen otros métodos como el panel de expertos, el conocimiento de los superiores, las

pruebas de compatibilidad profesional, entre otros, que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad.

De entre todos estos, destacan dos métodos para definir los conocimientos y cualidades que conforman las competencias de una empresa:

2.1.3.1. Reuniones con Directivos y Personal Clave

Según Ruiz Rojas, (2014), Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener. Es conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave: Los técnicos de recursos humanos de la empresa definen un primer borrador de competencias. En caso de que la empresa no cuente con técnicos de recursos humanos, el borrador puede redactarlo un asesor externo.

Esta propuesta debe incluir: Definición de Competencias; Definición de Grados; Diseño de Perfiles Profesionales; Análisis de Competencia de las Personas.

2.1.3.2. Inventario de Competencias estándar

Según Ruiz Rojas, (2014), este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias

estándar para la empresa. El equipo directivo desarrolla, junto con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollara el enfoque por competencias, y por tanto, la operación y filosofía de negocio de la empresa.

Entre las competencias que podrían considerarse se ubican: capacidades Directivas, Planificación y Dirección, Toma de Decisiones, Resolución de Conflictos, Liderazgo de Equipos, Comunicación Oral y Escrita, Capacidad Analítica, Relaciones Interpersonales, Orientación al Cliente, Orientación a Resultados, Trabajo en equipo, Compromiso

Un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto, es fundamental realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía de la empresa.

Los procedimientos para diseñar los perfiles se pueden concretar en dos topologías, de acuerdo al grado que se desee profundizar:

- Perfil Desarrollado o Descriptivo: A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según su situación actual en distintos apartados. La recopilación de información se realiza mediante entrevistas con directivos y personas de la empresa en las que se describen y analizan los siguientes aspectos: Actividades o Funciones Encomendadas, Formación Requerida

(Básica, Específica, Idiomas, Experiencia) y Competencias (Conocimientos Específicos, Capacidades o Aptitudes Directiva, Habilidades, Capacidades).

- Perfil Simplificado o de Grado: Este perfil consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados como son la comunicación, la calidad, por conocimientos técnicos, la dirección, etc., como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto de trabajo. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

En este procedimiento son, normalmente, los directivos los encargados de realizar el perfil de puestos dentro de su área de responsabilidad. Para ello, es necesario celebrar reuniones de formación con objeto de definir los criterios de elaboración de los perfiles.

La determinación del perfil de la persona se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información:

- Evaluación por Superiores: Consiste en recoger información sobre cada persona, evaluando sus conocimientos, habilidades y cualidades, a partir de una entrevista mantenida con el superior directo. Se puede crear una conexión donde los superiores de cada área definan el perfil de sus colaboradores, apoyándose en datos y hechos objetivos, así como en la observación de su actuación.

- Autocuestionarios: Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre sus competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida de los

superiores. Contestar a los cuestionarios tiene siempre carácter voluntario. Es un método de recabar información utilizada en organizaciones muy maduras. Esta información puede complementarse con un cuestionario de información biográfica que también rellenaran los empleados, donde se recogen los datos referentes, fundamentalmente, a sus conocimientos o formación de base y su trayectoria profesional dentro y fuera de la empresa.

- Evaluación por Terceros (Internos o Externos): Consiste en recoger información sobre cada individuo a través de entrevistas con las personas y con los superiores, a partir de las cuales se elaboran un informe sobre su nivel actual de competencias.

- Pruebas Profesionales: Consiste en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrolla las competencias exigidas por el puesto. Normalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

- Adecuación Persona/Puesto: Una vez definidos los perfiles profesionales y los perfiles de las personas, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica al nivel de ajuste de la persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

2.1.4. Acciones de planeación del talento humano de los candidatos internos

Es el Sistema de Planeación del Compromiso del Potencial Humano, propuesto por Dessler (2009) que consiste en la aplicación de tres informes secuenciales: el informe de suministro, el informe de demanda y el informe de potencial humano.

Cuando el esfuerzo de reclutamiento está dirigido a individuos que actualmente tienen empleo dentro de la organización es una acción que responde al uso de otros criterios de captación y selección, que va más allá de la promoción de anuncios y uso de agencias de empleo. Los candidatos internos, por haber estado en la empresa durante un tiempo, podrían estar más comprometidos con las metas y tener menos probabilidades de fracaso en consonancia con los objetivos y metas de la organización. Es posible que los candidatos internos requieran menos inducción y capacitación que los de fuera.

De manera tal que la promoción desde dentro también puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se toman decisiones gerenciales. Además podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es más probable que se tenga una evaluación más precisa de las habilidades de la persona.

Un enfoque que se puede utilizar para reunir, resumir y presentar los resultados de su esfuerzo global de planeación de personal disponible dentro de la organización y que puede ser captado y seleccionado para nuevos cargos y funciones es el sistema PCPH.

2.1.4.1. El informe de suministro

Muestra el status futuro esperado de cada empleado clave durante, digamos, los próximos cinco años, y en particular sus posibilidades de promoción.

Para Valero Matas y Lamoca Pérez (2005) se aprecian una serie de ventajas en este procedimiento, entre las que destaca:

- Rapidez en la disponibilidad de la persona.
- Proceso de selección rápido y barato.
- Proceso de socialización o acogida mínimo o casi innecesario, dado que la persona ya conoce la cultura de la empresa y, tan sólo, necesitaría comprender lo concerniente al nuevo puesto.
- Las posibilidades de error en la selección son menores porque todas las variables de actitud y aptitud en los candidatos son, lógicamente, conocidas.
- Si se completa con una adecuada política de carreras profesionales incrementa la moral colectiva, al transmitir en la organización que es posible la promoción.
- El nuevo empleado se incorpora con una motivación muy alta, al verse promocionado en su empresa.

2.1.4.2. El informe de demanda

Autores como Alles (2008) y Chiavenato (2011) coinciden en explicar que la gestión del talento humano significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Este tipo de informe reúne y resume los requerimientos de los departamentos, específicamente, el número de posiciones clave que se abrirán debido a la creación de nuevos puestos, retiros o promociones.

La Gestión del Talento Humano es un enfoque que permite satisfacer la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario del personal y la evaluación de su potencial. Y, a partir del conocimiento de los talentos humanos con que cuenta la organización, se desarrollan el resto de actividades tal como el análisis y descripción de cargos, curvas de salarios, promoción, planes de sucesión, selección de personal, evaluación de desempeño, retribución e incentivos, entre otros.

Este modelo es de carácter descriptivo, al solo mostrar las actividades que realiza la Gestión de Talento Humano para el logro de la optimización, le concede importancia a la auditoría de talento humano como mecanismo de control de este sistema.

2.1.4.3. El informe de potencial humano

Es el plan de personal real y combina al informe de suministro con el de demanda para cada uno de los años que se planeen.

Los autores Valero Matas y Lamoca Pérez (2005) recomiendan que el experto seleccionador, cuando analiza el historial personal de un candidato extrae de él datos e informaciones, prestando atención tanto al fondo (contenido) como la forma en que se presenta. Cualquier detalle, por mínimo que parezca, puede orientar sobre el interés y adaptación al perfil del puesto o a las necesidades de la empresa.

De todos los candidatos se pueden extraer cualidades positivas y deficiencias. Unos tendrán cualidades de líderes, otros brillarán por su capacidad de escucha, hay personas que destacan por su estilo argumental o por su poder analítico pero ninguno de ellos sabe cuáles cualidades más ponderadas para el puesto y para la empresa. Toda esta información es útil y necesaria para levantar el informe del potencial humano.

3. SISTEMA DE VARIABLE

3.1. Definición Nominal

Captación y selección del talento humano

3.2. Definición Conceptual

Chiavenato (2009), define captación y selección del talento humano cuando se ejecuta como un proceso entre una etapa de comparación y otra de decisión. Puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones

del cargo que proveerá y, del otro, los candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

3.3. Definición Operacional

La variable captación y selección del talento humano se operacionalizó en dimensiones tales como las etapas del proceso y sus indicadores de comparación y de decisión, asimismo las técnicas institucionales de los candidatos externos por criterios de rangos con sus indicadores análisis de cargo, incidentes críticos, análisis de solicitudes de empleo y del cargo en el mercado, entrevista de selección, pruebas de conocimiento, psicométricas y de personalidad; otra dimensión fue las técnicas de captación y selección de los candidatos externos por criterios de competencia, donde si encuentran los indicadores reuniones con directiva y personal clave e inventario de competencia, por último se reconocen las acciones de planeación del talento humano de los candidatos internos de acuerdo a informe de suministros, de demanda y de potencial humano. Ver cuadro No. 1

Cuadro 1. Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Analizar el proceso de captación y selección del talento humano en universidad privada en Colombia

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores
Categorizar las etapas del proceso de captación y selección del talento humano en universidad privada de Colombia.	Captación y selección del talento humano	Etapas del proceso	✓ Selección por procesos de comparación de variables técnicas ✓ Selección por procesos de decisión
Identificar el procedimiento de captación y selección del talento humano para los candidatos externos en la universidad privada de Colombia.		Procedimiento para los candidatos externos por criterios de rangos	✓ Análisis de cargo ✓ Incidentes críticos ✓ Análisis de solicitudes de empleo ✓ Análisis del cargo en el mercado ✓ Entrevista de selección ✓ Pruebas de conocimiento ✓ Pruebas psicométricas ✓ Pruebas de personalidad
Distinguir las técnicas de captación y selección del talento humano para los candidatos externos en la universidad privada de Colombia.		Técnicas para los candidatos externos por criterios de competencia	✓ Reuniones con directiva y personal clave. ✓ Inventario de competencia estándar
Caracterizar las acciones de planeación en la captación y selección del talento humano de los candidatos internos en la universidad privada de Colombia.		Acciones de planeación del talento humano de los candidatos internos	✓ Informe de suministros ✓ Informe de demanda ✓ Informe de potencial humano

Fuente: Meñaca (2017)