

CONTRIBUCIONES AL CONOCIMIENTO

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA Y EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

(Recruiting process and selection of human talent in private companies
and public administration)

Sahory Mercedes Mejía ¹

¹ Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Email: sahory.mercedes@gmail.com

RESUMEN

En las organizaciones, el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano es elegir el individuo más apto para desempeñar tareas determinadas para un puesto específico. Es la decisión más importante del departamento de recursos humanos para la incorporación de personal utilizando modelos apropiados y definir los aspectos más precisos de este proceso.

Los modelos examinados en este artículo son el modelo tradicional y el modelo estratégico en los procesos de selección.

En el modelo tradicional existen combinaciones de predictores, encargados de aplicar test o pruebas de capacidad, entrevistas conductuales, entrevistas estructuradas, o cuestionarios de personalidad y otros. Este garantiza que el proceso de selección sea eficaz, cuando se aplican los instrumentos evaluativos previamente establecidos; caso contrario, un predictor demostrará que la selección no ha sido correcta, cuando no se aplican los procesos.

A través de la aplicación de estos instrumentos, se mide la correcta toma de decisión del departamento de Recursos Humanos al momento de la selección del talento requerido, lo que igual le compete a un profesional capacitado. Al conjunto de capacidades cognitivas comprobadas a través de las pruebas, se le denominan competencias, resultando que a la selección de personal se le describa como selección por competencias.

El modelo tradicional de reclutamiento no demuestra gran diferencia de la selección por competencias.



PALABRAS CLAVES

Selección de personal, sector público, reclutamiento, recursos humanos, administración.

ABSTRACT

In organizations, the process of recruitment and selection of human resource is to choose the most suitable to perform duties, determined in a specific position. It is the most important decision of the Department of Human Resources for adding new personnel using appropriate models and to define the most critical aspects of this process.

The models examined in this paper for the selection process are traditional model and strategic model.

In the traditional model there are combinations of predictors, responsible for applying test or capacity tests, behavioral interviews, structured interviews, or personality questionnaires and others. This guarantees that the selection process is effective, when the evaluation instruments has been previously established, or the predictor will demonstrate that the selection has not been correct, when the processes are not applied.

Through the application of these instruments, the correct decision making of the Human Resources Department is measured at the moment of the selection of the required talent, similar to a trained professional. The set of cognitive skills tested through the tests are called competencies, resulting that the selection of personnel is called as selection by competencies.

The classic model of recruitment does not demonstrate a mayor difference with the selection by competences.

KEYWORD

Selection of staff, public sector, recruitment, human resources, administration

CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Actualmente existen muchas inquietudes, dudas, situaciones y conflictos relacionados al proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones y en las empresas públicas, probablemente producto de evasión de los principios clásicos del proceso. Estas situaciones están fundamentadas en el comportamiento ético de los colaboradores. Debido a ello, es oportuno tratar las variables relevantes que podrían influir en la sensibilidad ética de los colaboradores.

Se hace necesario tomar en cuenta los modelos utilizados en este proceso: El Modelo Tradicional de Reclutamiento y Selección, y el Modelo Estratégico. A manera de explicación es preciso tomar en cuenta que estos procesos o modelos deben estar alineados a los objetivos organizacionales y que no son independientes de la gestión de los otros procesos de la administración. Esto plantea que en el sector público se utiliza el modelo tradicional.

Al introducirnos en un proceso de reclutamiento y selección, se debe conocer los procesos de formación, desarrollo de carreras, compensaciones, controles, capacitación y evaluación del desempeño, demostrando que el proceso de reclutamiento es uno de los más críticos en las organizaciones y su responsabilidad absoluta es del departamento de Recursos Humanos.

En este sentido, se establecen como las funciones críticas las siguientes:

- La selección del recurso humano debe estar concatenada con un servicio de psicología con funciones específicas, que podrían ser la selección en colaboración con las otras unidades administrativas.
- La selección y asignación de tareas reúne una serie de características y capacidades, de tal forma que las unidades administrativas (departamento de recursos humanos, en este caso) son los encargados de elegir, explicar y aplicar los métodos de selección más adecuados, basados en sus necesidades. Cabe destacar la importancia de las demás unidades administrativas como presupuesto, contabilidad, mercadeo y otras.
- El proceso de inducción se debe planificar para la correcta implementación y ejecución, de manera que se pueda medir el resultado obtenido con el resultado esperado.
- Los informes de evaluación y control, deben ser responsabilidad de las unidades competentes y ser enviados al departamento de recursos humanos (Sureda-Demeulemeester, Ramis-Palmer y Sesé-Abad, 2017).

MODELO TRADICIONAL Y ESTRATÉGICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El modelo de selección de personal tradicional posee un gran número de instrumentos para realizar este proceso, donde se mencionan las hojas de vida (*curriculum vitae*), hoja de solicitud, historia profesional, referencias, entrevistas, tests, pruebas de habilidades o desarrollo cognitivo, test de habilidades psicomotoras, taller de cuerdas, pruebas policivas, etc. (Salgado Velo y Moscoso Ruibal, 2008).

La empresa u organización determina la utilización de unos u otros instrumentos basados en los requerimientos de la misma, o establecidos por el departamento de Recursos Humanos.

Los instrumentos para la selección más utilizados en los modelos tradicionales actuales han sido: el *curriculum vitae*, entrevista y referencias; con variantes en muchas ocasiones de exámenes y test psicológicos. Si revisamos un poco, vemos que independientemente de estos instrumentos, se fundamenta la contratación en la posesión de conocimientos y experiencia profesional en el puesto o cargo a desempeñar, con la creencia o posibilidad de que el candidato escogido pueda realizar el trabajo con eficacia.

Este modelo tradicional está basado en un concepto de mercado laboral y económico caracterizado por una estabilidad productiva. El mismo modelo asume que el empleado debe desempeñar las tareas de forma continua y permanente durante varios años, logrando formar un empleado altamente productivo con conocimientos o características específicas, resultado de un proceso de selección adecuado.

El segundo modelo de selección, selección estratégica, está basado en la premisa de que la economía no es estática, causa de su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes.

La globalización ha reducido las fronteras, características de una concepción del mercado laboral y económico. Los ciclos de vida de los productos, unos años atrás eran frecuentes veinte, quince, diez años en la mayoría de los productos; sin embargo, hoy este ciclo es inferior a cinco años. En muchos productos ni siquiera tienen un año de vida, ejemplo de ellos las tendencias de la tecnología, celulares, computadoras, y televisores, trayendo con esto que los empleos demanden de personas con mayores y peculiares competencias en términos de competencias específicas, procesamiento de información y toma de decisiones (Ibid).

EL INSTRUMENTO INDICADO PARA LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las organizaciones exigen cada día un empleado con capacidades cognitivas desde la facilidad de trabajar en equipo, desarrollar creatividad e innovación, y laborar bajo presión, entre otras destrezas. No queda separado el incremento de la seguridad laboral, salud física y mental de los empleados.

Para realizar este proceso, se requiere de una serie de instrumentos, factores de fiabilidad y una correcta toma de decisiones, de los modelos antes mencionados consideramos que el modelo tradicional debemos reforzarlo con el modelo estratégico, sin separarlo de la metodología de la organización.

Por ello, la característica determinante en la selección de personal en las organizaciones va a depender del nivel de volatilidad de la misma, sumando la rotación de personal para ejercer tareas diferentes dentro de la misma organización.

Las rotaciones de puestos es descrita por los empleados como un castigo, esta percepción es importante considerar, puesto que la rotación es un valor agregado a la organización y al nuevo conocimiento del personal. El desarrollo de características supone un nivel de pertenencia del colaborador para desempeñar sus tareas con niveles de aprendizaje altos, colaboración en equipo, capacidad de adaptación a las nuevas tareas, flexibilidad, motivación todo en beneficio de la organización.

CONSIDERACIONES SOBRE LOS AVANCES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Existe un avance en el desarrollo de las tareas asignadas a los empleados y un modelo sencillo para medir estas capacidades cognitivas, comprobadas por medio de diferentes instrumentos, test, o pruebas que podrían ser situacionales o de tipo psicológico.

A esta forma o modelo lo denominados evaluación por competencias. Si nos adentramos más en su investigación, este tipo de evaluación no presenta mucha diferencia al modelo tradicional o clásico. Sin embargo, estos rápidos cambios están teniendo un grave efecto sobre el método de reclutamiento y selección en las organizaciones.

La innovación, tecnología de la información, capacitación en manejo hacia la calidad y el desarrollo de las destrezas para trabajo en equipos virtuales, desarrollo de competencias y valores

como conciencia, compromiso, estabilidad emocional, habilidad en la comunicación activa, y manejo de otros idiomas son entre los principales aspectos considerados en la selección de personal en la organización. De manera que aumentamos el valor agregado de la organización y de nuestros empleados, aplicando modelos apropiados y definiendo los aspectos más deseados en este proceso.

Estos sistemas, cambios, avances, procesos o métodos de selección nos obligan a ofrecer valores agregados, a través de normas de control de calidad (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2007). La investigación sobre controles de calidad es un tema que cada día cobra mayor importancia, relevancia y aplicación de las mismas.

NUEVOS RETOS

Luego de estudiar, analizar, y comprender que ahora las organizaciones deben ser más específicas y predictivas en el reclutamiento del personal, puede ser conveniente considerar los retos que vamos a enfrentar en los años venideros.

En el desarrollo de este proceso, las organizaciones deberán enfrentar varios retos: selección de grupos poblacionales, la igualdad de género, test de personalidad, pruebas *anti doping*, efecto económico del tipo de selección a utilizar, marcos legales, identificar competencias, capacidades, características personales y otras.

CONCLUSIÓN

En nuestra revisión bibliográfica, requeríamos adentrarnos en las teorías esenciales sobre reclutamiento, planificación, administración, organización, tanto de empresas privadas como instituciones públicas para fundamentar los cambios radicales a nivel de la mentalidad de los seres humanos y la nueva percepción del mundo, en cuanto al proceso de reclutamiento y valores organizacionales. En ese mismo sentido, y por lo cambiante del mundo, el proceso de reclutamiento y selección debe ser un proceso transparente, fiable, basado en estándares de calidad, lo que va a permitir a la organización reclutar el mejor candidato.

Ante la situación planteada, y ubicándonos en el siglo XXI, las organizaciones deben invertir en la preparación de personas idóneas que puedan realizar esta función, actualmente contamos con muchas herramientas e investigaciones.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, A. F. (2007). Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Journal of Work and Organizational Psychology (Vol. 23). Consultado en <https://doaj.org/article/edaaee8724bc4db586e61bb09f5b8bfa>

Rodríguez, A. M. (2017). Migración de talentos como estrategia de desarrollo: México-Japón. Problemas del Desarrollo, 48(190), 137–164. <https://doi.org/10.1016/J.RPD.2017.06.006>

Salgado Velo, J., y Moscoso Ruibal, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del Psicólogo, 29(1), 16–24. Consultado en <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>

Sureda-Demeulemeester, E., Ramis-Palmer, C. y Sesé-Abad, A. (2017). La evaluación de competencias en Medicina. Revista Clínica Española, 217(9), 534–542. <https://doi.org/10.1016/J.RCE.2017.05.004>