

MODULO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Programa de administración de empresas

Seminario de grado

**TITULO:**

***CONTRASTE DE LAS DINÁMICAS DE LA SELECCIÓN EN LA CONTRATACIÓN DEL  
RECURSO HUMANO EN LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO***

Estudiante Howard Chiquillo Torres

Rafael Evila Pereira

Docente

Carla de Ávila

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

CARTAGENA

2019

## RESUMEN

Una buena selección del recurso humano, es determinante para el buen funcionamiento de la organización, por ello, este documento contiene un análisis de contraste o comparación analítica, de los procesos de selección del personal o colaboradores; tanto en el sector público u oficial, como también en el sector real de la economía o al sector privado; para establecer todas y cada una de las etapas de dicho proceso en cada uno de los ámbitos, donde no solo se evidencian diferencias significativas, sino también el marco legal aplicable a cada una de las categorías seleccionadas; toda vez que además de este aspecto, el régimen legal de los empleados públicos, es totalmente distinto del régimen laboral, consagrado en nuestro Código Sustantivo del Trabajo. La lectura y apropiación del texto, contiene aspectos muy importantes, para que la gestión del recurso humano sea óptima y acertada, como consecuencia de lo anterior, las divergencias entre los dos procedimientos son evidentes, en materia de los criterios diferenciadores a tener en cuenta, en el proceso de selección .En el sector privado por su parte , se debe tener en cuenta el ser, el uso de las competencias blandas que son fundamentales a la hora de escoger recurso humano en una organización y mientras que en el sector público a sabiendas que estas le permiten desempeñarse a una persona de manera efectiva en su trabajo, no son tan relevantes, porque solo se tiene en cuenta el cumplimiento de la Ley, mas no aspectos tan relevantes en el ser humano como tal; que le permiten desempeñarse en su trabajo de manera efectiva y que apuntan a lo emocional, comportamental y a las relaciones interpersonales entre otras.

## INTRODUCCION.

Hoy en día las empresas trabajan mucho sobre las personas que componen su capital humano, el cual es lo más valiosos para la misma, por lo tanto su desarrollo y la forma en que se puede mejorar su desempeño, al igual que su vinculación al recurso humano, son unos de los aspectos más tratados dentro del tema de la capacitación organizacional.

Para la vinculación del recurso humano a una organización se estudian varias características y requisitos de relevancia; entre ellas las competencias del aspirante y perfiles de los cargos a desarrollar. Cuando se habla de competencias podemos decir que: son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

Con el presente trabajo académico se pretende realizar un análisis serio del procedimiento a utilizar para realizar una selección idónea del personal a enganchar en una empresa, el cual debe ser acorde no solo a los perfiles del cargo sino además contar con competencias blandas que permitan desarrollar acciones coherentes con la misión y visión de la compañía.

Esperamos que el mismo sea de utilidad para los investigadores y para a comunidad académica en general.

## METODOLOGIA

Para abordar el presente trabajo se opta por la investigación cualitativa teniendo como fuentes primarias las documentales, con un enfoque descriptivo las cuales son de la base fundamental

para encontrar las categorías relevantes a la hora de seleccionar personal en cualquier organización

## MARCO TEORICO

La selección de personal en una compañía es considerada hoy por hoy uno de los procesos más importante en la administración de organización; por ello se hace necesario realizar un recorrido por el desarrollo por este tema no solo en el estado del arte sino también en lo desarrollado por los teóricos en los dos ámbitos, tanto en el público como en el privado.

**Evaluación de las competencias laborales:** El diseño de la prueba escrita se realizará de acuerdo al perfil del cargo a proveer, de las características del mismo; se busca con su aplicación tener una percepción de los conocimientos, las aptitudes físicas, intelectuales y de la personalidad.

**Selección y contratación:** Efectuadas las entrevistas y evaluaciones correspondientes se procederá a contratar al candidato. El trabajador elegido debe ser elegido de la decisión preferiblemente en entrevista personal, la cual profundizará en aspectos salariales, documentación requerida para las afiliaciones laborales e inducción.

**Inducción previa:** Es un proceso mediante el cual se da a conocer a la persona que ingresa a la empresa, aspectos generales sobre la misma y algunas herramientas necesarias para su desempeño dentro de la empresa.

**Inducción al cargo :**Es un proceso mediante el cual se da a conocer a la persona que va ocupar un cargo, todos los aspectos relacionados con este, como son funciones, responsabilidades y todo aquello que le permita desarrollar las actividades rutinarias del cargo y de las funciones que se concierten.

Estos procesos han sido adoptados tanto por el sector público, como por el sector privado, en el sector privado es más detallado le interesa personal competente para que sean óptimos los procesos, y se centran el tema del Ser, debido a que la parte técnica es más fácil de enseñar,

Las competencias del ser o blandas son más difícil de adquirir porque apuntan más a la personalidad, y son mucha más importantes que las competencias técnicas, las del ser es mucho más costosos en dinero y tiempo en competencia del ser de un empleado.

Desde el levantamiento del perfil en la empresa privada se está pensando no solo en requisitos técnicos de formación y experiencia también se levanta que quiere la empresa de esa personas por ejemplo que sea proactiva, estratégica, trabajo en equipo etc., y se busca personas con competencias para los cargos piensa es en que se adapta en los estilos de organización.

En lo privado las entrevistas por competencias donde se le preguntan a candidatos por situaciones reales, se basa en el último trabajo de la personas ósea logros del candidato, pruebas de personalidad y pruebas psicotécnicas, así como la assessment center que una herramienta para evaluar las competencias del empleado con situaciones reales y retos que él debe resolver y se observa el tema de liderazgo, trabajo en equipo, manejo emocional etc.

Muchas veces los cargos del nivel directivo y niveles gerenciales además del perfil público (ósea que todos los aspirante ven en la convocatoria), muchas empresas solicitan adicionalmente que el aspirante tenga “relaciones”, ya que se va a codear con las clases altas de la ciudad y también con los gerentes de las grandes empresas.

En el sector público, este proceso se hace de acuerdo a la regulación del Decreto Ley 909 del año 2004, pero se fundamenta principalmente en normas constitucional de la operatividad de la función pública y además se interpreta por la Corte Constitucional en sus Sentencias: C-195 de 1995, C 522 de 1995 y C-387 de 1996. Por ello se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones. Que busca que todo colombiano puede acceder por mérito propios a cargos del sector público mediante concursos y consta de varias etapas como son:

- **Verificación de requisitos mínimos:** La universidad o institución de educación superior contratada por la CNSC realizará a todos los aspirantes inscritos, la Verificación del cumplimiento de los Requisitos Mínimos exigidos para el empleo que hayan seleccionado y que estén señalados en la OPEC de las entidades que pertenecen a la Convocatoria
- **Pruebas sobre competencias básicas, funcionales y comportamentales:**  
Tienen elementos cognitivos, actitudinales y procedimentales, que pueden ser evaluadas mediante pruebas y/o instrumentos adquiridos o contruidos para tal fin.

1) La prueba sobre Competencias Básicas evalúa en general los niveles de dominio en la aplicación de saberes básicos y/o aptitudes que un servidor público debe tener para un empleo específico.

2) La prueba sobre Competencias Funcionales está destinada a evaluar y calificar lo que debe estar en capacidad de hacer el aspirante; es decir, la capacidad para ejercer un empleo público específico y se define con base en el contenido funcional del mismo.

Permite establecer, además del conocimiento, la relación entre el saber y la capacidad de integración y aplicación de dichos conocimientos en un contexto laboral.

3) La prueba sobre Competencias Comportamentales está dirigida a obtener una medida de las variables psicológicas personales de los aspirantes, así como a evaluar las competencias requeridas para el desempeño de los empleos en relación con las habilidades, actitudes y responsabilidades establecidos por las entidades pertenecientes.

Todas las competencias señaladas anteriormente, se pueden evidenciar en el proceso, en la entrevista, que dentro del proceso luego del examen o prueba de conocimiento; se constituye en el mejor instrumento para una evaluación holística o integral.

- **Valoración de antecedentes:** esta prueba de carácter clasificatorio, tiene por objeto la valoración de la formación y de la experiencia acreditada por el aspirante, adicional a los requisitos mínimos exigidos para el empleo a proveer, y se aplicará únicamente a los aspirantes que hayan superado la prueba sobre Competencias Básicas y Funcionales; siendo su peso porcentual dentro de las pruebas del 15%.

El proceso de selección de personal es clave dentro de una entidad porque de este depende el éxito de la marca y atiende las necesidades de un mercado cada vez más competitivo que se caracteriza por ser pragmático, racional, cambiante; que se enfrenta a nuevos retos diarios como son las nuevas tecnologías que influyen en la forma que se dirige internamente una corporación y buscan perfeccionar el personal a cargo de una firma, en teoría este proceso atiende las necesidades de los distintos actores ya que logra controlar las necesidades de la sociedad a las demandas económicas de la empresa; como lo plantearía Chiavenato (2000) "El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos".

Este proceso se puede llevar a cabo a través de distintas pruebas como entrevistas, exámenes psicológicos, pruebas de aptitud, de personalidad estas pruebas deben estar diseñadas para evaluar el potencial del candidato para poder medirlas con los requerimientos del puesto, tales como: conocimientos, habilidades y actitudes (Tyson y York (2007)).

En este ensayo nos proponemos cuestionar el proceso de selección con respecto a la objetividad, ya que se puede presentar una disparidad entre la teoría y la práctica, pretendo resolver la pregunta: ¿Hasta qué punto pueden ser objetivas y neutrales los procesos de selección de personal?

Existen varios escritos que también se han planteado esta problemática como el caso de Zarazúa (2013); Hernández (2012), etc. Que cuestionan la moralidad de estos procesos y los efectos que producen entre los aplicantes, y como esos métodos quedan en entredicho por sus criterios de evaluación.

Como en varios casos expuestos por otros autores colombianos, las empresas no cuentan con un adecuado proceso de selección o sus procesos de selección no son tenidos en cuenta sino que se

valen de otros métodos por ejemplo recomendaciones de terceros, internet, solicitudes a instituciones de educación superior, etc. Así que los procesos de selección quedan supeditados a la acción de la persona a cargo y no regulado por criterios objetivos.

Se hace necesario que los procesos de selección sean creados dependiendo la organización con criterios definidos acorde a la misión y visión empresarial para generar modelos consistentes (Özdaban & Özkan, 2010; Storey Hooper, Galvin, Kilmer, & Liebowitz, 1998; Bobko & Roth, 2004). Otros autores como Newman & Nomoto (1990) plantean como idóneo que se instituyan procesos de selección para los distintos puestos dentro la misma empresa y se indique que tipo de herramienta se utilizará en cada fase.

Los procesos de selección personal resultan idóneos, porque así una persona idónea para un cargo trabajará de acuerdo a sus capacidades y expectativas, Blegen (1993) demostró que la satisfacción laboral está asociada a bajo desempeño, compromiso laboral, ausentismo, rotación, etc. Se hace necesario que las personas se encuentren conformes con su puesto de trabajo para eso todo debe apuntar a un proceso sin ambigüedad, vaguedad e imprecisiones. Que son los principales retos al estar presididos por una persona y sometidos a su subjetividad.

Alles (2004) considera que descubrir las competencias de una persona no solo se limita a un estudio de su perfil, psicológico o emocional, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una empresa. Coincido con este autor ya que un individuo es considerado como un constructor de competencias y puede usar los recursos a su alcance como un conocimiento combinatorio entre conocimiento, experiencia, etc. Y bancos de datos, redes documentales.

Llanos (2005: 242) citado en Zarazúa (2013) define la competencia laboral como: el conjunto de actividades que se deben efectuar en forma eficiente, pertenecientes a una actividad laboral que está previamente identificada. Se fundamenta en la evidencia y en la demostración, y a través del desempeño se evalúa en términos de productividad.

La modalidad de competencia está tomando fuerza en el mercado y ya no solo se limita a competencias genéricas sino que se expande a gestión de recursos, capacidad para entablar relaciones interpersonales, gestión de información, dominio tecnológico, etc.

Sin embargo se presenta un inconformismo en los que aplican a un cargo, explican que existe una disparidad entre las competencias laborales y el perfil preferido; la edad es otro factor clave porque los más jóvenes perciben discriminación por su corta edad aludiendo falta de experiencia y los que tienen cierta madurez laboral ven reducidas sus aspiraciones en un mundo donde el valor agregado de la producción se relaciona cada vez más con el conocimiento y la innovación sin importar la edad.

Esta discriminación está vigente en el entorno empresarial actual, existe una ignorancia respecto al tema porque los ciudadanos perciben esa discriminación como algo normal y propio del sistema de selección, a pesar de su ilegalidad y de encontrarse amparado por el art. 13 constitucional que consagra: *“Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica”*.

Podemos concluir que no existe un proceso equitativo y transparente, y que a su vez se utiliza el método de recomendación y no son valoradas las competencias de las personas que se

presentan sin creando gran desconfianza, muchos autores critican las pruebas existentes usadas en la selección como el caso de la entrevista que plantea Ting-Ding y Déniz (2007) en donde puede existir una relación de poder por la ventaja que tiene una parte sobre la otra, entrevista que se extiende y toca temas irrelevantes como ideales políticos, vida privada, hábitos de consumo, intereses sexuales, etc. Sometiendo así al aspirante a un nivel de estrés alto afectando su disposición y desarrollo en las ofertas de trabajo.

Se critica como en las entrevistas se busca desarmar, desintegrar a la persona como el caso donde realizan preguntas repetitivas planteadas desde otra perspectiva para buscar falencias, determinar si existen “aberraciones” según criterio subjetivo del entrevistador, o caso de visitas domiciliarias que nada tienen que ver con las competencias de la persona y como esa visita podría afectar o influir en las competencias que necesita la empresa para actuar en el mercado.

Existe una falta de legislación sobre el tema que permite estas prácticas, y existe una desinformación general sobre lo permitido y lo prohibido que también hace posible que esto suceda.

Por ello es muy importante exhortar a través de los gremios al congreso para que legisle, por el acto impacto que tiene la buena selección de personal sobre el clima organizacional de una compañía, su estructura y definición.

En atención a lo anterior debemos tener en cuenta los siguientes factores:

1. La estrategia organizacional en toda empresa, debe estar respaldada por una estructura tanto de cargos, como de relaciones jerárquicas y sobre todo de la identificación de competencias

en los colaboradores, que puedan ejecutar o materializar esa estrategia. Por lo cual en la presente propuesta investigativa se pretende medir la sinergia que se genera recíprocamente en éstos tópicos.

2. De la misma forma, cuando se pretende conceptualizar la estructura organizacional, ello se refiere a la manera en que se organizan los procesos, las áreas funcionales, los cargos, la jerarquía y las responsabilidades dentro de la empresa, la manera como se distribuye y organiza el trabajo; ello obviamente bajo la dirección estratégica de la administración.

Como consecuencia de lo anterior, la ausencia de claridad y manejo en la organización de la estructura, traen como consecuencia circunstancias que son inadecuadas y poco convenientes para la organización.

Así las cosas, explica el proceso de mediación existente entre el individuo y la empresa, donde el desempeño del individuo dependerá de la motivación del mismo en la tarea o trabajo, y que influye directamente en la satisfacción o insatisfacción de necesidades, al ser determinantes en la productividad, eficiencia y eficacia organizacional, todo esto, a través de un Desarrollo Organizacional, pues necesita de la adaptabilidad, de la flexibilidad para cambiar y anticiparse al cambio, y así identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y los factores implícitos en el proceso de cambio, y tal como lo plantean Román, Franco y Betancur (2016), el apoyo organizacional tiene una influencia indirecta positiva sobre el comportamiento proactivo de los empleados y colaboradores de una organización, conclusión a la que llegaron después de estudiar el comportamiento de los empleados de tres (3) empresas del departamento de Antioquia (Colombia).

Ahora bien, Molina (2000), en su artículo “El desarrollo organizacional como facilitador del cambio”, expone la manera en que las organizaciones afrontan el cambio, y cómo este

fenómeno determina el papel que juega el agente de cambio dentro de esta, así como el de las intervenciones, y que a través de un aprendizaje organizacional, bien sea de primer o segundo orden, se puede asimilar el proceso de las rutinas organizacionales e interpretar la información.

De esta manera, explica que si bien el cliente es el agente de cambio, se necesita de un profesional de desarrollo organizacional que sepa cómo asesorar y ayudar al cliente a manejar el proceso (Church, Waclawsky, & Burke, 1996). Como corolario de lo anterior, se plantearon tres agentes determinantes en la relación entre la intervención del desarrollo y el cambio organizacional, a saber: Primero, el conjunto de características individuales de los profesionales; Segundo, el conjunto de características individuales de los gerentes; y Tercero, el estilo de influencia usado en la Práctica de desarrollo organizacional (Church, et al., 1996).

Lo anterior cobra vital importancia, en el entendido que los profesionales deben ser conscientes que el cambio institucional, en un caso extremo, produce condiciones que pueden reducir el impacto o la efectividad de las intervenciones del desarrollo organizacional debido a la reducción del nivel de aprendizaje organizacional y, por lo tanto, la transformación organizacional.

Por todo esto, el disturbio institucional crea confusión e incertidumbre y produce un clima empresarial que carece de normas, valores, patrones y modelos acerca de las estrategias, estructuras, conductas y sistemas adecuados, por lo que en ausencia de estas características institucionales legitimantes, es muy probable que el desempeño de la empresa no mejore, porque el cambio organizacional podría sea episódico, ineficaz, temporal y descaminado.

Resulta igualmente importante, abordar el tema de la relevancia del aprendizaje y clima organizacional, en el desarrollo organizacional de una empresa. De esta manera, Marchant R. (2007), arguye que los cambios inminentes en los valores culturales, la globalización de los

mercados y la creciente competencia entre las empresas, hacen del aprendizaje organizacional un tema de creciente interés, en tanto Aramburu (1992) afirma que el aprendizaje de una organización está íntimamente asociado tanto al cambio de comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporten, pero, a juicio de Simón (1991), todo el conocimiento es inicialmente creado o adquirido de manera individual, y por consiguiente, éste se difunde entre las personas más cercanas, para finalmente conformar el aprendizaje organizacional.

De ahí que, Marchant R. (2007), nos describe el panorama empresarial actual, en el que la globalización sacude las antiguas reglas económicas y la revolución de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones acelera el ritmo de los cambios e impone nuevos condicionantes, por todo esto, los mercados cambian, se genera una multiplicidad de competidores, los productos y servicios se vuelven obsoletos rápidamente y las empresas exitosas se caracterizan por la habilidad de crear nuevos conocimientos e incorporarlos en sus nuevos productos o servicios..

La adecuada selección del personal en una organización, garantizara que se aborden estos temas con profesionalismo, eficiencia y eficacia.

El propósito de este escrito no ha sido otro que señalar las prácticas de las empresas que sobrepasan lo ético, y señalar lo objetivo que debe predominar en estos procesos que deben estar enfocados en la competencia que es lo básico en este mercado actual.

## DISCUSION Y REFLEXION

La gestión del talento humano es un proceso orientado a gerenciar con las personas y lo antagónico no gerenciar, esto quiere decir que la gestión de recurso humano debe ser un proceso que incentive la participación de las personas en las decisiones y que transforme la actitud

reactiva actual de la gestión del recurso humano a una gestión estratégica para las organizaciones que transforme a los jefes autócratas en líderes orientadores e incentivadores, utilizando al máximo la inteligencia y talento de las personas para obtener sinergia de esfuerzos y ampliación de conocimiento.

Como es de conocimiento general, el personal humano son los que mueven una empresa es por ello que cada día los procesos para seleccionar al mismo son más exigentes y complejos, hoy no solo se busca que las personas que se contratan sean brillantes profesionales, sino que además estas deben tener una serie de valores éticos y de conducta que permiten que desarrollen entornos donde el trabajo no se vea como una carga

Como podemos observar el sector privado busca que el personal que se contrata esté capacitado en las competencias blandas, pues son conscientes que es mucho más fácil encontrar gente que conozca procedimientos, a gente que tenga una serie de valores como el liderazgo el cual permite un verdadero desarrollo personal y profesión, lo que redundará en beneficio de la productividad y posicionamiento de la empresa.

Mientras que en el sector público lo que observamos por mucho tiempo, el proceso como tal no era más que una prueba de conocimientos, los cuales no tienen en cuenta el Ser de la persona o competencias blandas, por lo que generalmente ingresan personal que no tienen dichas competencias para desempeñar un cargo por lo que terminan renunciando ya que no se sienten cómodos al desempeñar las funciones del cargo al que optaron por concursar.

## **Referencias Bibliográficas:**

-Alles, Martha (2004). Dirección Estrategia de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica, Argentina.

-Blegen, M. A. (1993). Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42(1), 36-41.

-Chiavenato, Idalberto (2000). Introducción a la teoría general de la administración, 5<sup>ta</sup> Ed. McGraw-Hill, México.

-Llanos, Javier (2005). Integración de recursos humanos. Trillas, México.

-Neuman, G. A., & Nomoto, J. T. (1990). Personnel selection tests for computer professionals and support technicians. *Journal of Business and Psychology*, 5(2), 165–177.

-Özdaban, I., Özkan, C. (2010). A fuzzy method on determining of job and personnel evaluation results, and matching them with suggested model. *International Journal of Industrial Engineering*, 17(4), 334-340.

-Ruvalcaba Coyaso, F. J., & Vermonden, A. (2015). Lógica difusa para la toma de decisiones y la selección de personal. *Universidad & Empresa*, 17(29), 239-256.

-Ting-Ding, J. y Déniz, M. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista de personal. *Conocimiento Innovación y emprendedores: camino al futuro*, p. 3555-3571.

-Zarazua, J. (2013). LA SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS. ¿CÓMO APLICA EN LA EMPRESA MEXICANA?. Gestión y estrategia, 43, México.

-Hernández, B. (2012). LA SELECCIÓN DE PERSONAL, ALGUNAS CONSIDERACIONES FRENTE A SUS PRÁCTICAS. Semestre Económico, 15 (31), p. 173-186., Medellín, Colombia.

- <https://cncs.gov.co/index.php/normatividad-convocatoria-boyaca-cesar-ymagdalena> anexo-etapas-concurso-boyaca-cesar-y-magdalena.