

PROCESOS DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO

El talento humano en la organización

El talento humano es uno de los recursos más importantes para el funcionamiento de toda organización y las empresas del sector solidario no son la excepción.



Idea

El ser humano es social por naturaleza y es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva de las mismas, uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

Repetidamente se ha comprobado que para que una organización esté "mejor preparada" debe contar con un recurso humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos. Es por ello que la administración del recurso humano tiene como tareas detectar y proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar las habilidades y aptitudes de los individuos, buscando también su satisfacción.



Mensaje

La vida familiar de una persona, así como su conducta, compromiso, sentido de pertenencia, motivación, responsabilidad, etc., influyen y se manifiestan de múltiples maneras en el trabajo.

Gerencia del talento humano

Gerenciar o dirigir el recurso humano es una tarea de cuidado, siendo uno de sus principales compromisos, descubrir y potencializar las habilidades y actitudes de los colaboradores, en beneficio de la organización. Si un colaborador de la organización no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir sus otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra área u ocupación, dentro de la organización.



Método

Los responsables de la gestión humana en la organización deberán conseguir, formar y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando su desarrollo a nivel individual y social, para obtener el mayor desempeño de cada persona.

Toda organización, para competir, necesita imaginación y nuevas ideas, requiriendo personas con talento que desarrollen lo mejor de su capacidad innovadora.



Recuerde

Los colaboradores de las organizaciones necesitan muchas aptitudes y talentos. A mayor nivel y calidad de servicio, mayor nivel de competencia requerida para el recurso humano, por lo que resulta indispensable renovar sus capacidades y fortalecer los programas de formación.



Mensaje

En el pasado, los grandes directivos de las empresas eran intocables, daban las órdenes y no recibían consejo de nadie. Esto ha cambiado, porque hoy los líderes de las empresas también tienen que aprender.



Idea

En el sistema empresarial antiguo, las personas eran consideradas según su posición, títulos universitarios o por sus relaciones familiares; el talento no importaba. En la actualidad esto es sustituido por la destreza y la capacidad de acción de los colaboradores.

¿Cuál es el personal idóneo para integrar a la organización?

Contratar un colaborador es una gestión de gran importancia para las organizaciones. Vamos a desarrollar este tema iniciando con una comparación que nos permite reiterar dicha importancia:



Pregunta

Antes de comprar cualquier tipo de equipo para nuestra organización, ¿qué necesitamos saber?

- ¿Cuánto cuesta y cómo se puede pagar?
- ¿Cuál es su capacidad de producción?
- ¿Cómo se comporta en diferentes situaciones (suministro de energía, de combustible, etc.)?

- ¿En qué costos de mantenimiento preventivo se debe incurrir?
- ¿Qué tan fácil se opera?
- ¿Qué tan compatible es con otros equipos ya existentes en la organización?
- ¿Con qué soporte técnico cuenta?

Adicionalmente, el equipo debe cumplir múltiples requerimientos adicionales, que serán tenidos en cuenta antes de adquirirlo.

Si se tiene tanto cuidado para la adquisición de un equipo, tanto más debería tenerse para la vinculación de un nuevo colaborador para la organización. Esto lo reafirma como un proceso complejo.

Algunas de las implicaciones de vincular una persona a una organización son:

- Seguramente estará en la organización varios años.
- Deberá ser un excelente apoyo para el logro de los objetivos organizacionales.
- Será un medio de comunicación entre la organización y sus clientes, usuarios o asociados, sobre todo si ejerce funciones de atención y servicio.
- Incurrirá en costos de entrenamiento, que en algunas ocasiones es alto.
- Presentará baja productividad y errores normales en los primeros meses de trabajo.
- Será un importante generador de utilidades para la empresa.



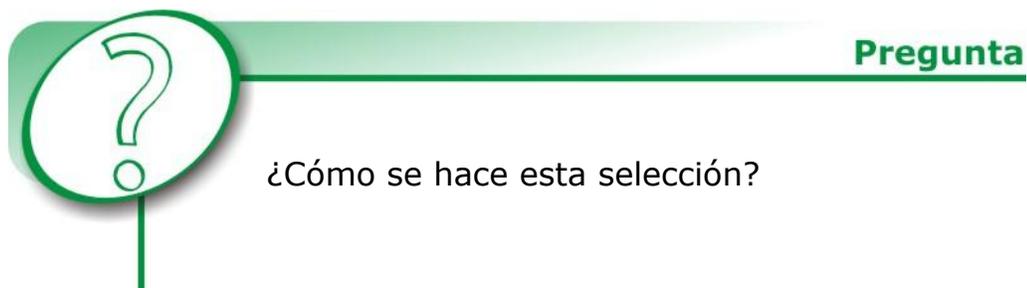
Idea

Todo esto conduce a una realidad: hay que tener mucho más cuidado en elegir un coequipero que al realizar cualquier otro tipo de adquisición para la organización.

A esto se puede agregar un pensamiento adicional: mientras que la adquisición de una máquina genera una gran productividad inicial y tiene bajos costos de

mantenimiento que se van incrementando en el tiempo, con el talento humano la tendencia es exactamente a la inversa: se tienen altos costos de mantenimiento iniciales y baja productividad, con indicadores que mejorarán en el tiempo.

Es muy delicado equivocarse en la adquisición de algunos de los bienes de la organización, pero será posiblemente más complicado en el tiempo, la elección errada de un colaborador.



Una adecuada selección debe partir de unos buenos cimientos, y esos cimientos son lo que se conoce como "perfil profesional".

Etapas generales de selección de talento humano

Las etapas generales que se han de seguir para elegir al personal que colaborará con las actividades de la organización, deben garantizar una selección regida por los principios de mérito, moralidad, transparencia y objetividad. El proceso suministra un diagnóstico y un pronóstico, es decir, se identifican características laborales, personales, familiares, académicas y un esquema de lo que puede llegar a hacer la persona en el cargo para el cual se pretende designar.

Quienes quieran ser seleccionados como aspirantes a un cargo deben participar de un proceso que comprende un reclutamiento y una selección.



Concepto

El reclutamiento y la selección de personas es el proceso de atracción de "candidatos" calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los estos candidatos pueden ser internos, externos o ambos.

Por efectos de su participación, los candidatos remiten su hoja de vida, previa observación de los requisitos mínimos exigidos para el cargo al que aspiran.

El reclutamiento

Las estrategias a las que recurren las organizaciones para realizar su labor de reclutamiento de colaboradores son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento de personal.
- Contactos con entidades educativas, universidades y asociaciones gremiales.
- Presentación de candidatos por recomendación de otros colaboradores.
- Consulta en base de datos de candidatos: registros que la organización archiva a medida que realiza procesos de reclutamiento y selección.

El proceso de selección



Concepto

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al colaborador más competente para cubrir una vacante.

Como paso previo a la selección del personal, resulta obligado conocer e involucrar en el proceso, las consideraciones que se generen de la filosofía, propósitos y objetivos particulares de la organización.



Mensaje

No debemos perder de perspectiva que se están seleccionando colaboradores para una organización en concreto y no simplemente para una tarea o puesto específico.

El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de colaboradores idóneos a la organización, valiéndose de un conjunto de técnicas para la determinación de las competencias de los aspirantes, con el fin de seleccionar la persona con mayores probabilidades de ajustarse al cargo y a la organización. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de los candidatos, así como sus conocimientos específicos.



El principal objetivo del proceso de selección es elegir personas con talento, lo que se puede definir como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación.

El sistema de selección de personal debe incluir políticas tales como:

- ✓ Los aspirantes deben reunir las condiciones del perfil del cargo.
- ✓ Toda persona que se vincule debe ser mayor de edad y tener su situación militar definida.

- ✓ En los procesos de selección no hay discriminación de raza, credo, color, sexo o pensamiento político.
- ✓ Las vacantes son cubiertas, en primera instancia, por convocatoria interna y en caso de no existir candidatos, se abre el proceso de selección a candidatos externos.
- ✓ No se aceptan ingresos sin proceso de inducción previo.
- ✓ Todo ingreso requiere examen de Salud Ocupacional.

La preselección

Se enfoca en la aplicación de las siguientes técnicas:

Análisis y evaluación de hojas de vida: Las hojas de vida deben ser analizadas por el líder del equipo de desarrollo humano para verificar cuáles aspirantes, según los requerimientos, cumplen con el perfil del cargo. Cuando una hoja de vida no cumple con algunos de estos requisitos, será descartada, mientras las hojas de vida que si los cumplan, continuarán en el proceso.

De forma simultánea se realizan algunas verificaciones de primer filtro, que consisten en cuestionarios que buscan identificar posibles inhabilidades que pueda llegar a tener una persona, para trabajar en la organización. También permite hacer un breve diagnóstico sobre el estado de salud, un balance de la situación familiar y personal del aspirante.

Verificación de datos: Se realiza un análisis de antecedentes, que es un paso obligatorio en el proceso de selección de colaboradores y que consiste en la demostración de datos proporcionados por el aspirante, reiterando el cumplimiento del perfil del cargo. Esto se refiere a datos como información académica, pasado judicial, referencias personales, etc.

Referencias laborales: Consiste en confirmar la información que se encuentra consignada en la hoja de vida del aspirante, relacionada con su experiencia laboral. Para este proceso se constatan las referencias, preferiblemente brindadas por su anterior jefe inmediato, indagando sobre aspectos como comportamiento, resultados y causa del retiro. Es aconsejable terminar la toma de referencias con la pregunta ¿contrataría nuevamente a esa persona?

Pruebas de selección



Herramienta

Las pruebas o instrumentos de selección que se aplican en los concursos tienen como objetivo establecer las actitudes, aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencia y la posibilidad de adecuación de los aspirantes, a la naturaleza y al perfil de los empleos ofrecidos.

Las pruebas que se realizan a los candidatos están relacionadas con:

1. Prueba de conocimientos técnicos (orales o escritas): son diseñadas, aplicadas y calificadas para evaluar el nivel de conocimientos específicos, que además incluyen ejercicios de análisis o diseño de proyectos de acuerdo a la actividad que va a desempeñar el aspirante al cargo.
2. Evaluación psicológica: permite determinar el nivel de ajuste de los aspirantes al perfil ocupacional del cargo. Se desarrolla mediante la aplicación de las pruebas psicotécnicas que evalúan diferentes competencias personales o profesionales (rasgos de la personalidad, capacidad de análisis y nivel de inteligencia -pensamiento abstracto-, valores personales, actitudes laborales, entre otros). Estas evaluaciones son realizadas bajo la dirección de profesionales en Psicología.

3. Evaluación sociológica: se utiliza como técnica complementaria en el proceso de selección y permite conocer más amplia y profundamente al aspirante en cuanto a su familia y al entorno social en el que se desenvuelve, de tal manera que se garantice su desempeño laboral y ajuste ocupacional. Dicha evaluación es llevada a cabo por profesionales en Trabajo Social con experiencia en el área ocupacional.

Entrevistas: Se realizan entrevistas con jurados (funcionarios responsables del proceso) y con la persona que sería el jefe inmediato del candidato. Los jurados del concurso son capacitados con anterioridad para aplicar esta técnica y dotados con instructivos diseñados para tal fin. Se indagan aspectos como: nivel académico, experiencia laboral o profesional según sea el caso, entorno familiar y social y competencias laborales.

Informe final del proceso de selección

El informe final de selección es un documento resumen en el cual se especifica o se relatan los aspectos relacionados con el proceso de selección de un candidato. Se presentan las bases del perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo para ser consultado en distintas ocasiones, de manera confidencial. Debe contener como mínimo con: datos personales, datos curriculares, datos laborales, datos psicológicos, sociológicos, evaluación global, descripción de competencias, conclusiones y recomendaciones.

Evaluación del proceso de selección

Consiste en la primera evaluación de desempeño del nuevo colaborador y es un proceso que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del cargo, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal.

Los objetivos de la evaluación del desempeño implican relaciones con diferentes procesos administrativos, según se muestra a continuación:

- Promoción y desarrollo.
- Información y comunicación.
- Formación.
- Identificación del potencial.
- Clima laboral.
- Validación de los procesos de selección.
- Sistema de compensación.
- Mejora de la actuación.



Herramienta

La selección de colaboradores funciona como un filtro, buscando escoger entre varios candidatos, para llegar al más adecuado para el cargo, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.