

Rediseño e implementación del proceso de selección de personal en Gestión Humana de la Universidad Mariana

Katherin Angélica Revelo Apraez

Estudiante del Programa de Psicología
Universidad Mariana

Resumen

El proyecto que se presenta a continuación tuvo lugar en la dependencia de Gestión Humana en la Universidad Mariana de San Juan de Pasto, con el fin de aportar en los procesos que desde se ejecuta, como son: el rediseño e implementación del proceso de selección de personal.

Este proceso de selección de personal empieza con la solicitud del cargo, seguida de la convocatoria, ante la cual la persona aspirante debe cumplir con unos requisitos mínimos, definidos para el cargo a cubrir, los cuales están dentro de la carta descriptiva del cargo. Se realiza el análisis y la clasificación de las hojas de vida, la aplicación de la prueba psicotécnica, la entrevista, referenciación, informe de selección, contratación y, finalmente, la entrevista de retiro. Por medio de este proceso se logró apoyar las prácticas de gestión humana de la Universidad Mariana con el propósito de aportar significativamente en los procesos de calidad.

Palabras clave: Proceso, selección de personal y gestión humana.

Abstract

This project took place in the Human Management Area at Universidad Mariana in San Juan de Pasto, in order to support the processes taking place in this area such as the redesign and implementation of the staff selection process.

This personnel selection process begins with the request of the charge, followed by the convocation. The applicant must fulfil the minimum requirements established for the position. Next, they analyze and classify CVs, and the applicant does the admission test, the interview, the referencing, the selection report, the recruitment and finally the retirement interview.

Through this process, it was possible to support the human management practices at Universidad Mariana, for contributing significantly in the quality processes.

Key Words: process, personnel selection, human management.

Introducción

El presente proyecto se refiere al rediseño e implementación del proceso de selección de personal en las prácticas de Gestión Humana de la Universidad Mariana, y trata temas que son fundamentales en esta dependencia, entre los cuales está la selección de personal.

Chiavenato (2007) considera que la selección de personal consiste en elegir a la persona adecuada para el sitio apropiado.

En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más idóneos para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño tanto del personal como de la organización.

El rediseño e implementación del Proceso de Selección de personal en Gestión Humana en la Universidad Mariana de San Juan de Pasto, surge de las prácticas de recursos humanos, y se centra en la adecuación del colaborador al cargo, de acuerdo con sus habilidades y funciones a desempeñar. Aplicar todas las técnicas necesarias para comenzar el trabajo es parte fundamental de las organizaciones. Hoy en día el colaborador es concebido como un ente competitivo, estratégico y de gran importancia, pues es el promotor principal del buen funcionamiento y consecución de los objetivos y metas empresariales para la organización.

Tejada (2003) define la gestión del talento humano como el principio que rige a la gerencia del talento humano, lo cual señala que la dirección y la gestión en la organización están basadas en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que puede desarrollar en beneficio propio y de su entorno.

El desarrollo de este proyecto surgió del rediseño del proceso de selección de personal. En primera instancia se actualizó la caracterización, se creó el flujograma y los formatos que hacen parte del proceso de selección de personal, con el fin de perfeccionar las prácticas de gestión humana y de que exista un mejor progreso en los trabajadores de la Universidad Mariana, ya que ellos son el punto fuerte de la organización para laborar.

Contextualización

Universidad Mariana de Pasto

La Universidad Mariana es el fruto de una propuesta efectuada en el marco del II Congreso Internacional de exalumnas franciscanas celebrado en la ciudad de San Juan de Pasto, del 10 al 14 de enero de 1964, cuando se dieron cita delegaciones de diferentes regiones del país y del mundo donde la comunidad de Hermanas Franciscanas tiene su apostolado. Las numerosas propuestas fueron puestas a consideración y aprobación de la Honorable Asamblea. El 14 de enero, en el acto de clausura del Congreso, se decidió elevar la solicitud a la Congregación de Hermanas Franciscanas de María Inmaculada para la creación de un Centro de Educación Superior en esta ciudad, con el

propósito de continuar el nivel de formación de los estudiantes, especialmente de la mujer nariñense, por cuanto la comunidad ofrecía una educación desde kínder hasta bachillerato, pero era necesaria su complementación universitaria.

En el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Mariana (Universidad Mariana, 2014) se encuentra:

Misión

La Universidad Mariana es una institución de educación superior, católica y privada. Forma profesionales humana y académicamente competentes, con espíritu crítico, sentido ético y compromiso social. Mediante la interacción con el entorno y el diálogo entre fe, ciencia y cultura contribuye a la transformación sociocultural y al desarrollo con justicia social y respeto por el ambiente, desde el Evangelio de Jesucristo y la espiritualidad mariana y franciscana. (p. 16).

Visión

En el 2020 la Universidad Mariana será una institución de proyección nacional e internacional, reconocida por su docencia cualificada, sus egresados humana y profesionalmente competentes, y su investigación pertinente con las disciplinas y el contexto; su compromiso con el desarrollo, asimilación y difusión de conocimiento útil, y la transferencia de tecnología e innovación apropiadas para la transformación social de la región y el país. (p. 16).

Valores

Respeto: es el elemento fundamental para la convivencia pacífica, que a la vez resulta sana. Comienza por el respeto a sí mismo y a los demás, y necesita el reconocimiento de los derechos, intereses y necesidades de los otros.

Paz: se deriva del latín *pax*, y es fruto de la sana convivencia. Implica el vivir de tal modo que los conflictos puedan ser superados en el marco de la convivencia fraterna y respetuosa; supone por lo tanto la tolerancia y la superación pacífica de los conflictos. Pablo VI la considera “el nuevo nombre de la justicia”, por lo que requiere un orden social justo.

Inclusión: hace referencia al respeto a las diferencias individuales y condiciones iguales de participación en sociedad, independientemente de los valores culturales, raza, sexo y edad.

Responsabilidad: la responsabilidad es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. Garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos, y genera confianza y tranquilidad entre las personas.

Solidaridad: es el sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes e implica reconocer los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí, en búsqueda de una meta común. Tiene que ver también con el esfuerzo para impulsar la libertad, la igualdad y demás valores morales en aquellos grupos que, por razones diversas, no pueden disfrutar de esos valores.

Fraternidad: proviene del latín *fraternitas*, que corresponde a la amistad, afecto y amor surgido entre hermanos, iguales, o entre los que se tratan como tales. Al hablar de fraternidad podemos hablar también de hermandad. La fraternidad, en la espiritualidad del Evangelio, se fundamenta en la filiación divina: por ser hijos de un mismo padre – Dios, somos hermanos entre sí. (p. 13).

Selección de Personal

La selección de personal consiste en elegir a la persona adecuada para el sitio apropiado. La selección busca entre los candidatos

reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2007).

Alles (2012) expone diferentes pasos para un proceso de selección:

Perfil de un proceso de selección: la definición del perfil es la base del proceso de selección de candidatos; en todos los casos debe hacerse con relación al perfil requerido por el puesto. Por lo tanto, se debe definir todos los requisitos que la función plantea: los excluyentes y los no excluyentes. Una correcta división de estos requisitos será clave en las etapas posteriores del proceso de selección. Si la empresa trabaja bajo un esquema de gestión por competencias, deberá definir cuáles son las competencias requeridas para el puesto.

En el proceso de selección es muy importante definir el perfil de los cargos, motivo por el cual es prioritario definir funciones y responsabilidades.

Planificar un proceso de búsqueda: para planificar una búsqueda, estimar plazos y costos involucrados, es necesario conocer los pasos a seguir: definir el perfil, los canales a utilizar en la búsqueda, número y clase de entrevistas, número y clase de evaluaciones, para luego armar la carpeta de finalistas.

Reclutamiento: conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales se seleccionará a algunos para el empleo.

Existen distintas fuentes de reclutamiento, entre las cuales están:

Reclutamiento interno: hace referencia al movimiento de personal interno de la misma empresa, ya sea en forma de ascensos y transferencias.

Reclutamiento externo: se refiere a la búsqueda externa de la persona idónea para la vacante; es decir, una persona ajena a la organización, lo cual incide directamente sobre los candidatos reales o potenciales que en ese momento estén a disposición de la oportunidad laboral o se encuentren trabajando para otra empresa.

Reclutamiento mixto: se trata de buscar tanto fuera como dentro de la organización a aquella persona cuyo perfil se adapte al puesto vacante.

Pasos de un proceso de selección

La clave del éxito de todo el proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo desde ya los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado.

- Solicitud de cargo: se origina en la línea que demanda el puesto a cubrir.
- Convocatoria de hojas de vida: se puede hacer un reclutamiento interno, externo o mixto.
- Análisis y clasificación de hojas de vida: estudio de las hojas de vida reclutadas y análisis de los perfiles encontrados.

- Aplicación de pruebas psicológicas: este paso tiene como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección puede aplicarse también pruebas adicionales para medir competencias.
- Entrevista por competencias: tiene por objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.
- Verificación de referencias: proceso por el cual se corrobora las referencias personales, laborales y familiares suministradas por los postulantes.
- Resultados y emisión de informe de posibles perfiles: entrega de resultado e informes de los postulantes que cumplan con los requisitos intelectuales, laborales, perfil requerido y competencias.
- Revisión médica: esta fase generalmente se debe llevar a cabo antes de la contratación.
- Contratación: la empresa procede a contratar al trabajador realizando todos los trámites necesarios, estableciendo un periodo de prueba, de acuerdo con la legalidad vigente.
- Inducción.

La selección de personal es el área más importante de los recursos humanos; es la encargada de seleccionar al candidato que reúna las cualidades, capacidades y el perfil que busca la empresa. Para las organizaciones es muy importante y fundamental hoy en día el proceso de selección.

Es indispensable que todo el proceso de selección se haga de manera transparente y responsable por parte del entrevistador, guiado por el Departamento de Gestión Humana, después de que el candidato haya pasado por las diferentes pruebas como la psicotécnica, la entrevista y demás, para finalmente pasar al informe de selección con el objetivo de suministrar la información recolectada por cada candidato. Estos datos deben ser éticos, con criterio, dinámicos y objetivos, para escoger a la persona adecuada, que se adapte a las políticas de la organización.

Metodología

Este proyecto de práctica se llevó a cabo en la Universidad Mariana de Pasto, en la dependencia de Gestión humana, con el apoyo del jefe de esta dependencia.

Después de haber realizado un diagnóstico institucional que se hizo desde la revisión de documentos existentes de interés, como el Manual de perfil y descripción de cargos y a través de una entrevista con el jefe de Gestión Humana, se encuentra que en la Universidad Mariana existe una misión, visión, valores corporativos y organigrama de la organización.

Se hace necesario continuar implementando prácticas de gestión humana, ya que el Manual de perfil de cargos está desactualizado con relación a la estructura, y no hay un modelo de gestión de talento humano, como tampoco un proceso estandarizado en la selección de personal.

A continuación se refiere lo que se realizó en cuanto al proceso de selección:

En primera instancia se actualizó la ficha técnica de procedimiento para la selección de personal.

El nombre que se actualizó y actualmente tiene este proceso, es la caracterización de la selección de personal. En el documento se encuentra cómo se debe llevar a cabo el proceso de selección en la Universidad Mariana, y contiene los siguientes pasos:

1. Nombre del procedimiento: Selección de personal.
2. Código: P-GTH-ADH.
3. Líder o responsable: Jefe de Gestión Humana.
4. Objetivo: Proveer a la Institución de candidatos competentes para el cumplimiento del propósito y los objetivos del cargo.
5. Alcance: aplica el proceso de selección de personal interno de la Universidad Mariana, comenzando con la requisición, y terminando con la contratación, de tal manera que se garantice la elección de la persona más idónea para ocupar el cargo dentro de la organización. Se enfatiza en que este procedimiento no podrá admitir de ningún modo dos pasos importantes: los exámenes pre y post ocupacional, y la entrevista de retiro, que previenen posibles procesos de amonestación legal.
6. Definiciones: 16 pf prueba de personalidad + Valanti, y para personal de apoyo se aplicará el test Machover –figura humana.
7. Resultados o productos esperados: aspirantes valorados técnicamente, cumpliendo con el perfil y los requerimientos del cargo de acuerdo con las necesidades de la Universidad Mariana, donde su evaluación de desempeño sea de excelente a sobresaliente.
8. Condiciones generales: para realizar el procedimiento de selección de personal se tendrá en cuenta los siguientes pasos:
 - a. **Solicitud del cargo**

El inicio del proceso de selección de personal debe ser generado por la presentación de una vacante dentro de la empresa, y comienza con el diligenciamiento de la solicitud de personal por parte del jefe inmediato, quien verifica con su jefe de área y éste a su vez con el jefe de gestión humana, para revisar la capacidad presupuestal, de tal forma que se realice el respectivo ajuste si se requiere, y se dé el aprobado final.

- b. **Convocatoria**

La edad mínima de presentación al proceso de selección es de 18 años cumplidos, a excepción de los aprendices del SENA y/o practicantes universitarios.

Es necesario que se disponga de la Carta descriptiva del cargo, y del perfil del candidato a seleccionar, antes de iniciar el proceso.

La persona aspirante al cargo debe cumplir los requisitos mínimos definidos para el cargo a cubrir, los cuales están dentro de la carta descriptiva del cargo. Estarán consignados en la hoja de vida del aspirante, la cual estará diligenciada según un formato único que maneja la Universidad Mariana.

Si el candidato seleccionado es un colaborador que estuvo vinculado con la Institución, el proceso de selección anterior estaría vigente para su nueva contratación, siempre y cuando no hubiera transcurrido más de un año desde su desvinculación y cumpla con el perfil requerido.

En toda vacante se debe agotar el recurso interno, y para ello se propondrá un candidato si lo hay, el cual puede haber realizado algún remplazo, bien sea de otra área o programa; no entrará en concurso con otros, pero si no ha pasado por los filtros del flujograma, es necesario realizarle un análisis de selección, en el cual se efectúa el análisis de la evaluación del desempeño en el periodo en el que ha estado, una entrevista y la prueba psicológica, si no la hizo.

Si no hay candidatos internos, se extiende la búsqueda a posibilidades externas, y se puede optar por personas referidas por trabajadores de la Universidad, quienes sin excepción, previa entrevista, prueba psicológica, referenciación y exámenes pertinentes, cuenten con lo requerido para el puesto de trabajo.

Si se agota las anteriores alternativas, se procederá a una convocatoria externa, la cual se realiza mediante la página web y radio y televisión, sobre todo para las convocatorias docentes de fin de semestre.

c. Consulta base de datos

Cada programa académico o área deberá tener un banco de hojas de vida, tanto físico como virtual; en el primero reposarán las hojas de vida de las personas contratadas y se actualizará semestre por semestre. En el segundo reposarán las hojas de vida de las personas que se han postulado y que tuvieron un buen desempeño en su proceso de selección, pero que no fueron admitidas.

d. Análisis y clasificación de hojas de vida

La revisión de las hojas de vida la realizará el jefe inmediato, quien conforme al perfil del cargo seleccionará aquellas que cuenten con lo mínimo requerido.

e. Aplicación de pruebas psicotécnicas

Son utilizadas como fuente de valiosa información para evaluar el perfil psicológico del aspirante, la prueba de perfil de personalidad (16PF+valanti) y Machover en el caso de personal de apoyo.

Se aplicará un *assessment center* (Centro de evaluación) para el caso de todos los cargos, con el fin de conocer las competencias del saber y saber hacer del candidato.

Se aplicará prueba de conocimientos para los cargos que así lo requieran.

f. Entrevista de selección por parte del jefe inmediato y del psicólogo

Se indagará aspectos relevantes de la hoja de vida del candidato, y desde la parte psicológica se averiguará por aquellos aspectos que arrojó la prueba, con el propósito de corroborar los datos.

g. Referenciación

Una vez el jefe inmediato ha establecido cuál es o cuáles son los candidatos preseleccionados, se debe llevar a cabo la referenciación de dos personas mencionadas por el aspirante en la hoja de vida, de forma cuidadosa para confirmar la validez de la información que en ella reposa.

h. Informe de selección

Una vez se ha consolidado la información derivada de la entrevista y de las pruebas psicotécnicas, se deberá elaborar un informe individual de competencias por cada candidato preseleccionado, que reúna esta información y sirva de herramienta en el momento en el que el jefe inmediato que solicitó el cargo, realice su entrevista. En este informe firmarán el jefe inmediato, el jefe de área, el psicólogo y el jefe de Gestión humana.

i. Contratación

Entrega de documentos a quienes elaboren el contrato; en este paso se realizará el examen pre-ocupacional. Los documentos requeridos para la elaboración del contrato son los siguientes:

- **Personal interno:** fotocopia de: Cédula de Ciudadanía, Diploma Profesional, Tarjeta Profesional, Libreta Militar, certificados de los cursos tomados, Pasado Judicial vigente, dos referencias laborales descritas en la hoja de vida, exámenes médicos de ingreso, dos fotos tamaño carné, certificación de afiliaciones a la Empresa Prestadora de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones y Cesantías, si cuenta con ellos.
- **Consultores externos:** fotocopia de: Cédula de Ciudadanía, Diploma Profesional, Libreta Militar, Tarjeta Profesional, Registro Único Tributario (RUT), certificados de los cursos tomados, referencias de la experiencia descrita en la hoja de vida, dos fotos tamaño carné, formulario de afiliación y último pago a la EPS, al Fondo de pensión y ARP.

Cuando un candidato no continúe en un proceso de selección, el responsable de Recursos Humanos le enviará una comunicación de agradecimiento por su participación.

j. Entrevista de retiro

Se procederá a conocer las causas por las que el trabajador no continúa laborando en la Universidad Mariana; esto se llevará como un registro que dé cuenta sobre las dinámicas frente a la retención del capital intelectual de la organización, y minimizará los riesgos de dificultades legales posteriores. En esta entrevista ya se debe haber realizado el examen post-ocupacional y entregado una copia al jefe inmediato y al jefe de área. Se creará una carta y se enviará a Gestión humana, documentando todo lo anterior.

9. Políticas o lineamientos que lo soportan: los aspirantes a los cargos vacantes deben cumplir con las especificaciones detalladas en el Manual de funciones (experiencia, conocimientos específicos, calificaciones en pruebas de selección).

Los cargos a ocupar deben ser publicados en la página web de la Universidad.

10. Límites

Punto inicial: Requisición

Punto final: Contratación.

11. Marco legal o normatividad relacionada:

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Programa Modernización Administrativa.

12. Formatos o impresos:

- Formato de requisición de personal.
- Formato de convocatoria.
- Hojas de vidas físicas y virtuales.
- Formato de hoja de vida.
- Formato de prueba psicológica.
- Formato de prueba de conocimiento.
- Formato de prueba de competencias.
- Formato de entrevista.
- Formato de verificación de referencias.
- Formato de plantilla de calificaciones de selección.
- Formato de contrato.
- Formato de entrevista de retiro.

13. Riesgos posibles en su ejecución:

- Que las pruebas psicotécnicas y de conocimientos no sean bien aplicadas.
- Que no se seleccione todas las hojas de vida que cumplen con el perfil.
- Que no se evalúe objetivamente a los aspirantes.

14. Controles ejercidos:

- Revisión de aplicación rigurosa de cada paso definido en esta caracterización.
- Control de formatos y registros del resultado del procedimiento.

15. Tiempo promedio total estimado: De acuerdo con el cargo que se solicite.

16. Observaciones:

- El procedimiento se desarrolla -sin excepción- a todos los cargos a ocupar en la Universidad Mariana.
- Lo descrito es el progreso de la actualización de la caracterización del proceso de selección de personal,

dentro del cual, mediante el programa de vicio, se realizó el flujograma de selección de personal. También fueron creados los respectivos formatos del proceso de selección mencionados.

Resultados

En cuanto al rediseño e implementación del proceso de selección de personal en Gestión humana en la Universidad Mariana, se tiene el avance que se ha visto, creado en relación con la actualización de la caracterización, creación del flujograma y de los formatos de este proceso.

Se evidencia el progreso que va obteniendo la Universidad Mariana desde el área de Gestión humana, ya que es un aporte que se hace al modelo por competencias y a la vez a todos los procesos en las prácticas de esta área.

Desde ya se ve la aplicación del proceso de selección de personal en las diferentes vacantes que han existido desde las dependencias de la Universidad Mariana.

Los cargos que han sido expuestos son Auxiliar del Centro de investigaciones, Coordinador administrativo de Ingeniería ambiental y Auxiliar de contabilidad. Se aplicó el proceso de selección siguiendo los siguientes pasos: -solicitud del cargo, -convocatoria externa e interna, -análisis y clasificación de las hojas de vida, -aplicación de la prueba de conocimiento, prueba psicotécnica, entrevista y finalmente el informe de selección, en donde está el porcentaje total del proceso de selección que se ha llevado a cabo para poder escoger al candidato idóneo y cubrir el cargo solicitado.

Conclusiones

El proceso de selección de personal es una necesidad que tienen todas las organizaciones, independientemente de que sean privadas, públicas o gubernamentales.

El proceso de selección logra la mayor eficiencia en el desarrollo de recursos humanos y apunta a la finalidad de alcanzar mayor efectividad en la Universidad Mariana.

Realizar el proceso de selección con sus correspondientes pasos hace que el trabajador se adapte a la organización y que ésta respete sus potencialidades, ideas y valores.

Finalmente, el área de recursos humanos es la razón de ser de toda la organización, por lo cual es importante que ésta conforme en su estructura organizacional un área dedicada a la selección de personal.

Referencias

- Alles, M. (2012). *Social media y Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (8ª ed.). México: Ediciones McGraw-Hill
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Universidad Mariana. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional, Carta de Navegación 2014-2020*. San Juan de Pasto: Editorial Universidad Mariana.