## EL TALENTO HUMANO Y LA ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

# RICARDO PÉREZ NOVOA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÒMICAS
ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO
Bogotá D.C, Noviembre 2013

# INDICE

INTRODUCCIÓN	iError! Marcador no definido.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	7
RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATEGIA DEL EXITO	11
Requerimientos del puesto de trabajo	11
Reclutamiento y selección de los recursos humanos	12
Capacitación y desarrollo	14
Desarrollo profesional	15
EL DESATINO EN LA SELECCIÓN	18
CONCLUSIONES	24
REFERENCIAS	26

## INTRODUCCIÓN

Castillo (2006) afirma que desde tiempos inmemoriales, la dirección de personal ha sido necesaria, con la aparición de los grupos humanos organizados y en busca de lograr objetivos comunes, se crea la necesidad de planear, coordinar, organizar, dirigir y controlar a las personas; aunque inicialmente no se tenía una percepción tan técnica de las actividades a realizar, si se notaban ciertos rasgos de liderazgo entre las comunidades, los cuales permitían la asociación de los individuos y por consiguiente la consecución de las metas propuestas.

Es por esto, que a través del tiempo se comienzan a generar teorías que permiten el estudio tanto de los comportamientos humanos, como de la necesidad de organización, las cuales fueron evolucionando y transformándose en requerimientos, que posteriormente, conllevarían a la especialización del trabajo. Luego de haber pasado por diferentes etapas, en donde cada una de ellas ha aportado de diferente manera para el fortalecimiento de las organizaciones y en particular a la administración del personal, se evidencia la importancia que este factor posee dentro de cualquier entidad.

En concordancia, las personas siempre han tenido un papel fundamental dentro de las organizaciones, permitiéndoles de esta manera, en el mejor de los escenarios crecer y permanecer dentro del mercado; es así como se identifica la importancia que tienen los individuos para el mantenimiento y desarrollo de las empresas, enfocados básicamente en el desempeño y compromiso que pueda llegar a sentir un colaborador por su empleador y de la oportunidad de generar un factor diferencial ante la competencia, basándose básicamente en la construcción de un capital humano, que responda a las expectativas de la empresa.

Según lo anterior y partiendo del hecho que el factor humano es la base de las organizaciones, dado que es éste el que genera la fuerza productiva y a la vez demarca un componente particular y único ante las demás entidades, se puede deducir que con su desempeño se determina el rumbo que han de tomar las mismas; por ello se considera que es fundamental la selección, entrenamiento, adaptación y desempeño que las personas van a tener al momento de integrarse a una empresa o al ser promovidas dentro de la misma

Adicionalmente, se requiere de dinamismo en la asignación de cargos y funciones, que identifiquen las capacidades y competencias de cada uno de los colaboradores con el fin de que la persona mas idónea sea la seleccionada al momento de requerir el cubrimiento de una vacante, contando con las herramientas suficientes que permitan escoger la mejor opción dentro de los candidatos y aprovechando de esta manera el potencial que pueda ofrecer cada uno de ellos a las especificaciones demandadas por el puesto de trabajo a cubrir.

Es por esto que se hace indispensable contar con un adecuado sistema de selección y promoción de personal, que identifique los requerimientos anteriormente mencionados y que de la misma manera fortalezca la toma de decisiones al momento de escoger un candidato para cubrir una vacante, con esto se puede asegurar la continuidad de los procesos, el éxito de los mismos y de igual manera que la adaptación al puesto no genere inconvenientes en el desarrollo de dichos procesos.

Una vez mencionada la importancia que tienen los colaboradores para las organizaciones, se determina la necesidad de velar por que cada uno de los cargos cuente con la persona más adecuada para desempeñarlo, permitiendo así la sinergia entre las funciones, procesos, áreas y demás entes involucrados dentro del desarrollo de la organización.

Si bien es cierto que lo mencionado anteriormente tiene bastante trascendencia al interior de las empresas, es importante referirse a que hoy en día muchas de las personas que trabajan en ellas no están desempeñando cargos que se encuentren ubicados dentro de su área de formación, debido a que, según mi experiencia personal y conocimiento de causa, se pueden encontrar abogados realizando funciones de análisis financiero o publicistas efectuando pagos en un área ajena al departamento de publicidad, que son actividades para las cuales las personas no fueron debidamente formadas y que a pesar de que se desarrollan las actividades de manera correcta, no se está aprovechando de manera adecuada el conocimiento de las áreas específicas para las cuales fueron preparadas dichas personas.

A partir de lo anterior, se plantea la siguiente tesis: las organizaciones no prestan la suficiente atención a los procesos en el área de recursos humanos, específicamente al proceso que tiene que ver con la vinculación de personal, pero especialmente en lo que compete a la promoción de los empleados que ya se encuentran laborando en ella, generando así el fenómeno que se presenta en la actualidad, en donde se dice que gran parte de los colombianos se encuentra desempeñando funciones que no están relacionadas directamente con su área de formación.

Tomando como base esta información, el presente ensayo se va a llevar a cabo con el fin de identificar las posibles causas por las cuales se presenta el fenómeno mencionado y también de la responsabilidad que tiene el departamento de recursos humanos dentro del mismo; adicionalmente se van a mencionar los motivos externos que en asocio con dicho departamento generan la impertinencia en la selección y promoción del personal, los cuales entorpecen tanto el desarrollo, como el crecimiento profesional de los empleados, generando así inconformismos que conllevan al bajo desempeño laboral y a su vez, concibiendo un ambiente organizacional poco propicio para el éxito de la organización.

Para el desarrollo del ensayo, inicialmente se realizará una descripción de la importancia de la correcta administración del personal, de cómo se lleva a cabo, de cuáles son los factores fundamentales a tener en cuenta en el proceso de selección y promoción, de la necesidad de la aplicación adecuada de cada una de las actividades que conforman dicho proceso, de los requerimientos del personal que trabaja en el departamento de recursos humanos y del compromiso que ellos deben asumir con la organización, en busca del crecimiento de la misma con base en las personas y del beneficio mutuo.

Posteriormente, se describirá el proceso de selección y promoción de empleados donde se pueda evidenciar la importancia del mismo, las generalidades y particularidades, su aplicación y los requerimientos necesarios de cada una de las partes que intervienen, así como los aspectos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo este proceso de manera adecuada con el fin de que las decisiones tomadas al respecto, sean las más beneficiosas en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Finalmente, se mencionarán los motivos que a mi consideración, son los causantes de que se esté presentando el fenómeno planteado anteriormente en la tesis, que afectan particularmente y de manera directa al empleado, obstruyendo la opción de realizar una carrera al interior de la empresa en el evento que él lo quisiera.

La importancia de este escrito radica en que, con un mejor acople entre el empleado y las funciones que este desempeña, los resultados de su trabajo van a ser considerablemente mejores, lo cual genera bienestar tanto para el colaborador como para el empleador; y si se coordina activamente el desempeño de todos los miembros de una organización, esta va a ser mucho más competitiva, logrando de esta manera resultados positivos y el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados.

Adicional a lo anterior se puede mencionar la necesidad del crecimiento personal y profesional de los empleados, quienes al encontrarse laborando en un puesto de trabajo que requiera la aplicación de sus conocimientos los motivará para continuar formándose y de igual manera podrá aportarlos para el mejoramiento continuo de las funciones que se encuentran a su cargo, generando la aplicación de nuevos conceptos y actividades, permitiendo ajustar los procesos a las nuevas técnicas que se presenten académicamente.

Es decir, la correcta selección y promoción de los empleados es un beneficio mutuo, provechosa tanto para la organización como para sus empleados, que dentro de un contexto empresarial, es la situación ideal para la construcción de relaciones que van más allá del simple trabajo, las cuales trascienden los limites de pertenencia y deseos de dar lo mejor en pro del crecimiento bilateral y a su vez del compromiso de cada una de las partes implicadas.

Como complemento de lo anterior, se resalta la importancia que este escrito puede tener para las organizaciones y sus empleados, puesto que busca generar conciencia entre ellos y trata de enfocar sus esfuerzos, para la alineación correcta entre cargos o funciones y formación profesional de cada uno de los trabajadores; adicionalmente este ensayo cuestionará al departamento de recursos humanos de las organizaciones y sus procesos, buscando crear interrogantes que puedan trascender al mejoramiento de las funciones que se llevan a cabo en esta área.

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Partiendo de lo expresado por Becker, Huselid y Ulrich (2001):

En la mayor parte de sectores, hoy en día es posible comprar en el mercado internacional maquinaria y equipamiento comparable al que utilizan las principales empresas globales. El acceso a la maquinaria y al equipamiento no es un factor diferencial, pero sí lo es la capacidad para utilizarlo de forma eficiente. Una empresa que pierde toda su maquinaria, pero que tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica relativamente pronto. Sin embargo, una empresa que pierde a sus empleados pero mantiene su maquinaria, puede que nunca se recupere.

Se puede determinar que el factor humano dentro de las organizaciones debe manejarse de manera adecuada y tratarse con la trascendencia que este requiere, hasta el punto de generar una capacidad distintiva sobre sus competidores; por otra parte la generación de oportunidades de desarrollo al interior de las entidades, es un aspecto que se ha de tratar como incentivo para que los empleados que en ellas laboran, permanentemente se encuentren proactivos y motivados a seguir formándose profesionalmente, dado que, el capital humano es uno de los bienes más preciados de la organización y por el cual se deben encaminar los esfuerzos con el fin de mantenerlo satisfecho.

Si bien es cierto que las empresas a nivel directivo propenden por el mantenimiento de su personal, también es cierto que en algunas ocasiones no le prestan la importancia que este merece, no necesariamente por desentendimiento de los jefes u responsables del departamento al que pertenece, sino a la falta de eficacia por parte del área de recursos humanos.

Partiendo de lo anterior y según la definición de Byars y Rué (2008) de la administración del personal:

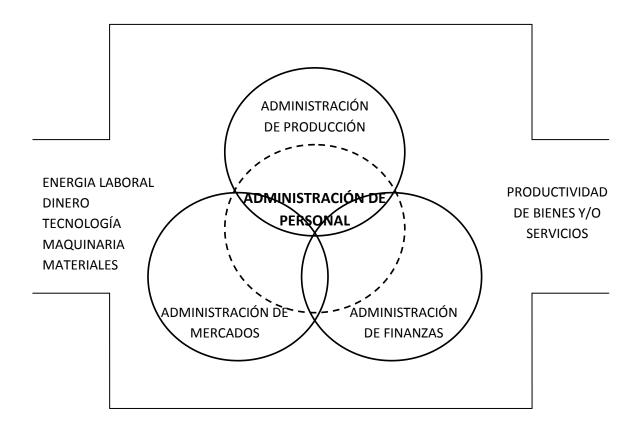
El área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.

Se determina que toda actividad que se lleve a cabo al interior de una empresa y que tenga que ver con los colaboradores, se encuentra directamente relacionada con la administración del personal; adicionalmente, teniendo en cuenta las capacidades, el área encargada del personal, bien sea talento humano, gestión de personal, recursos humanos, etc., en asocio con cada una de las áreas funcionales, debe estar verificando constantemente el desempeño y evolución de los trabajadores que laboran en cada una de ellas, por medio de evaluaciones y actividades que permitan identificar que tan bien ubicados se encuentran y los posibles cambios a realizar en busca del beneficio organizacional y personal; de igual manera debe velar por la permanente actualización de la base de datos por parte del personal que labora en la empresa.

Como complemento y teniendo en cuenta lo observado lo manifestado por Castillo (2006) en la figura No. 1, en la cual se aprecia el sistema de administración general y en donde la administración de personal se encuentra vinculada a todos los procesos de la organización, se identifica la importancia que tiene el desempeño laboral de las personas y su desarrollo integral, puesto que los objetivos y metas alcanzados por la administración general son el resultado de la gestión realizada por

cada una de las áreas específicas involucrando directamente la participación de recursos humanos.

Figura No. 1. El sistema de la administración general.



Fuente: Castillo (2006).

Partiendo de lo anterior y con un enfoque administrativo aplicado al desarrollo del tema, se puede decir que la administración de los recursos humanos es un sistema que engloba la planeación, organización, coordinación, dirección y control de todas las actividades necesarias para permitir las condiciones laborales mediante las cuales los trabajadores, puedan desarrollar su potencial máximo, generando en ellos motivación, empeño y compromiso; traducido en eficacia, eficiencia y efectividad en las actividades realizadas por cada uno de los empleados, con lo cual se busca la optimización de los

procesos al interior de la empresa, redundando de esta manera en el refuerzo de las capacidades distintivas y adicionalmente en el reflejo de una imagen positiva ante sus clientes y ante la sociedad en general.

Por lo dicho, se observa que a la administración de los recursos humanos no solo le compete la vinculación de los empleados, sino que existen una serie de actividades pertinentes, enfocadas al fortalecimiento estructural de las organizaciones, partiendo de la base del crecimiento de los colaboradores; de igual forma, se observa la necesidad de propender por el desarrollo de una carrera al interior de la entidad, con el acompañamiento sistémico de cada uno de las partes involucradas en el desempeño de los mismos; en algunas oportunidades se opta por designar un mentor quien será el encargado de acompañar al empleado durante su permanencia en la entidad, orientándolo, guiándolo y apoyándolo para lograr la consecución de su formación integral.

Esta opción del mentor, mencionada anteriormente, si bien no es una actividad propia del departamento de recursos humanos, si está dada por decisión de las directivas tanto de las áreas, como de la empresa y debe estar coordinada por talento humano, quien debe brindar un acompañamiento que genere una sinergia entre el acompañante y el acompañado y a la vez asegurando que ambos actores en desarrollo de sus capacidades, optimicen los resultados propuestos con el fin que el conocimiento del concejero sea debidamente recibido por parte del aprendiz, focalizando de esta manera las aptitudes que han de verse reflejadas una vez él ya se encuentre desarrollando las funciones de manera individual.

Según lo enunciado con anterioridad y con el fin de tener una visión más amplia del contexto dentro del cual se desarrolla el tema, a continuación se van a describir las actividades que ha de realizar el departamento de recursos humanos, con un enfoque particular en el desarrollo profesional que es el objeto substancial para el progreso de este escrito, por lo tanto se abarcarán aspectos que son relevantes en este proceso y que darán las bases necesarias para la comprensión y enfoque hacia el tema que se va a tratar posteriormente.

#### RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATEGIA DEL EXITO

Según Mondy & Noe (2005), las actividades fundamentales que hacen parte de un apropiado proceso de selección y que adicionalmente soportan la promoción de los empleados son: requerimientos del puesto de trabajo, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y desarrollo profesional; las cuales, con diferencia a las demás actividades de esta área, impactan directamente en la asignación correcta de los solicitantes o empleados, al puesto de trabajo.

A continuación se llevará a cabo la descripción de cada una de estas actividades, todas enfocadas hacia la oportunidad de aprovechar la formación de los candidatos y empleados; y de la posibilidad de incrementar el rendimiento, operatividad, calidad y desempeño dentro de los puestos de trabajo, dentro de los cuales se debe cumplir con una serie de requerimientos, fundamentados en las necesidades expresadas por cada una de las áreas al momento de solicitar personal a la gerencia de recursos humanos.

#### Requerimientos del puesto de trabajo

Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001) afirman que en el diseño del puesto de trabajo intervienen diferentes aspectos de gran relevancia, como lo son la especificación del puesto, que es un informe acerca de las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para realizar el trabajo, así como la educación y experiencia. Estas deben estar relacionadas con las obligaciones del puesto y es esencial para la

realización de todas las actividades en el departamento de recursos humanos; descripción del puesto, que es un informe que presenta las tareas, actividades, y responsabilidades que conforman un puesto de trabajo en la organización y finalmente, el análisis del puesto, que es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca del puesto, al definir sus tareas, deberes y actividades de trabajo, cuyo objetivo es mejorar el desempeño y la productividad. Este aspecto es fundamental antes de efectuar el proceso de selección de candidatos, pues es aquí donde se definen los requerimientos y capacidades necesarias que se tendrán que evaluar al momento de efectuar dicho proceso, no obstante, no solo se debe cumplir con lo estipulado en este diseño, sino que también se deben tener en cuenta las actitudes, que servirán de complemento para el cubrimiento del puesto.

## Reclutamiento y selección de los recursos humanos

Dessler (2001), manifiesta que la planeación del personal es el primer paso del proceso de reclutamiento y selección; la manera más conveniente de ver este proceso, es como si se tratara de una serie de obstáculos, los cuales son: planificar y pronosticar el empleo para determinar las obligaciones del puesto vacante; formar una reserva de candidatos para estos puestos, reclutando a candidatos del interior y del exterior; pedir a los solicitantes que llenen las formas de solicitud y, tal vez, pasen por una entrevista inicial de selección; usar distintas técnicas de selección, como las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos, para identificar a los candidatos viables para el trabajo; enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto a una entrevista con el supervisor responsable del trabajo y hacer que el o los candidatos tengan una o varias entrevistas de selección con el supervisor y otras personas involucradas, con el propósito de determinar a cuales candidatos se les hará la oferta.

Es por esto, que el proceso de reclutamiento y selección debe contar con diferentes etapas, en donde las entrevistas son indispensables, debido a que su intención es sacar a relucir las actitudes y capacidades de los candidatos, mediante las cuales se pueda identificar tópicos convenientes para el acople con la vacante que se presenta; las demás actividades como lo son las pruebas sicotécnicas y de conocimiento son complementarias, pero en sí, donde se podrá encontrar un factor diferenciador es en la entrevista con el o los encargados de la selección.

De esta manera es como se determina que el trato directo con los solicitantes es fundamental y trascendental en el proceso de selección; figura que propende por la calidad de la contratación y a la vez por la pertinencia de la misma, por tal motivo, se realizará un especial énfasis en este tema, teniendo en cuenta lo expresado por Davenport (2000), quien manifiesta que las organizaciones y en especial el área de recursos humanos, debe enfocar sus procesos de vinculación y promoción en el entrevistador, debido a que es necesario asegurarse de que él comparta los valores de la organización, cerciorarse de que entiende y es capaz de transmitir al menos un amplio bosquejo del contrato sicológico de la compañía y adicionalmente, de complementar las entrevistas con simulaciones de los empleos que buscan los candidatos, como por ejemplo: que analicen un problema de un cliente, que lleven a cabo un ensayo realista de una venta o que se reúnan en equipo para formular ideas acerca de un reto del mercado.

Adicional a esto, la objetividad del entrevistador en el momento de efectuar el proceso de selección debe ser pertinente, dado que es él quien se encargará de efectuar el filtro directo para el ingreso a la empresa y también quien tendrá el trato e interacción directos con el solicitante; debe llevar una rutina en la entrevista generando cuestionamientos al aspirante, con el fin de identificar las capacidades necesarias para cubrir la vacante disponible; no obstante, adicional a lo estipulado, durante la entrevista el encargado debe profundizar en los puntos sobre los cuales puedan haber quedado

lagunas después de haber aplicado las pruebas de selección, complementando de esta manera el conocimiento del aspirante y determinando las capacidades, en busca de identificar si son las adecuadas para el desempeño del cargo al cual está aspirando.

Por otra parte, es fundamental que el entrevistador tenga pleno conocimiento de los requerimientos del puesto al cual está aspirando el solicitante, en pro de enfocar sus esfuerzos a la realización de preguntas y actividades que permitan valorar el conocimiento y las aptitudes necesarias, con las cuales en el evento de ser contratado, se adapte satisfactoriamente al puesto de trabajo y en general a la organización; también debe identificar si los ideales y el pensamiento del solicitante se encuentran alineados con los de la organización, dado que, según Castillo (2006), una persona que trabaja a gusto en su empleo, generalmente genera un valor agregado que redunda en el beneficio para la organización.

## Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo en general son prácticas apropiadas al interior de una organización, ya que según Puchol (2007), quien dice:

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no solo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino

limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Mencionado lo anterior, se crea el interrogante: ¿las organizaciones están enfocando debidamente sus esfuerzos en cuanto a la capacitación y desarrollo del personal; específicamente el departamento de recursos humanos, está dándole la importancia que este proceso requiere, en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales? De no ser afirmativa la respuesta, los esfuerzos realizados por las áreas productivas y por la dirección en general, no están generando los resultados esperados, probablemente se acerque a ellos, pero de haber contado con el apoyo necesario por parte del área de talento humano, estos serían sumamente satisfactorios y beneficiosos para la empresa.

A partir de lo anterior se observa la necesidad de contar con un adecuado sistema de capacitación del personal, enfocado no solo en la adquisición de conocimientos, sino en el crecimiento personal de la mano de la organización, creando de esta manera un mayor compromiso por parte de los colaboradores y por ende generando un mayor entusiasmo y enfoque en el desempeño de sus funciones, lo cual va a redundar en el beneficio de la empresa.

#### Desarrollo profesional

Este aspecto es fundamental y merece toda la atención dentro del desarrollo de este ensayo, debido a que es esta la columna vertebral; es en este punto donde el departamento de recursos humanos debe poner toda su atención con el fin de conservar, cultivar, aprovechar y recompensar a los empleados. Puchol (2007) manifiesta que el capital humano debe ser valorado por su capacidad, la cual significa

experticia en una serie de actividades y consta de tres subcomponentes que son: el conocimiento, que es el dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto, es más amplio que la habilidad y representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona; en segundo lugar la habilidad, que es la familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea, esta puede abarcar desde la fuerza y la habilidad físicas, hasta un aprendizaje especializado y finalmente el talento, que es la facultad innata para realizar una tarea específica.

Partiendo de lo mencionado, el departamento de recursos humanos deberá velar por que las habilidades y el talento del trabajador, se encuentre debidamente acompañado por el conocimiento y también, por incentivar la formación del empleado, con el fin de potencializar sus capacidades. Las organizaciones, en cabeza del área de talento humano deben comprometerse con la planeación y el desarrollo profesional de los colaboradores, lo cual supone programar el movimiento de grandes cantidades de empleados en diversos puestos en una entidad, así como identificar las necesidades futuras de personal y de desarrollo profesional.

Un programa de desarrollo profesional debe considerarse como un proceso dinámico que busca satisfacer las necesidades de los empleados, de los directivos y de la organización como tal, toda vez que el crecimiento profesional de los empleados conllevará de manera directa al crecimiento de la empresa, la cual, si ha aplicado debidamente el proceso, verá reflejado un gran beneficio en todas las áreas de la misma, mejorando así notablemente el funcionamiento al interior de cada una de ellas y la relación e interacción que existe entre las mismas, tomando como referente la participación activa de los empleados en busca de crear una asociación provechosa para el desarrollo de las funciones de cada departamento.

En palabras de Bohlander, Snell, y Sherman (2001) quienes mencionan al respecto lo siguiente:

En las organizaciones de hoy en día, las personas son responsables de iniciar su planeación profesional. Es decisión de cada empleado identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores, así como buscar información sobre las opciones profesionales, a fin de establecer metas y desarrollar planes de desarrollo; los gerentes deben exhortarlos a responsabilizarse de su desarrollo, ofreciéndoles asistencia continua a través de retroalimentación sobre su desempeño y poniendo a su acceso la información sobre la organización, el puesto y las oportunidades profesionales que pudieran ser de su interés.

Es gracias a esto que los empleados deben contar con un asesoramiento que les permita identificar cuál es la mejor opción para su formación y a la vez, observar las posibles oportunidades que se le han de generar dependiendo de la decisión que tomen en el desarrollo profesional; si bien es cierto que el empleado puede escoger su línea de formación, él no puede estar cambiando de opinión constantemente, puesto que entorpecería las actividades que lleva a cabo y las funciones que tiene a su cargo. Por otra parte, se puede mencionar que la empresa no esta obligada a la promoción de los empleados por el solo hecho de estar en proceso de formación, sino que estos deben presentar una serie de capacidades que complementadas con el estudio generen beneficio a la entidad.

Para finalizar con este aspecto, es importante resaltar la función de acompañamiento que debe cumplir el departamento de recursos humanos, puesto que fue quien recibió inicialmente a los candidatos y quien les mostró las posibilidades de crecimiento que podrían tener al interior de la organización, generando de esta manera expectativa y estimulación, no solo al momento de entrar a laborar, sino también una vez se encuentren cumpliendo con las labores asignadas.

## EL DESATINO EN LA SELECCIÓN

Según lo expresado por Alles (2000):

En un sistema de trabajo de alto rendimiento, cada elemento del sistema de RRHH está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización. Para crear y mantener un capital humano con talento, el sistema de trabajo de alto rendimiento realiza lo siguiente:

- vincula sus decisiones de selección y promoción laboral con modelos validados de competencia;
- desarrolla estrategias que ofrecen apoyo eficaz y efectivo para las capacidades solicitadas por la implementación de la estrategia empresarial, y
- presentan políticas de compensación y rendimiento que atraen, retienen y motivan a los empleados que demuestran un rendimiento más alto.

En contraposición a lo anterior, el panorama laboral para los profesionales en Colombia es bastante complicado; uno de los factores que más los afecta es la exigencia de experiencia por parte de la mayoría de las empresas, que es muy difícil de conseguir dadas las condiciones laborales en la mayoría de los sectores económicos. Actualmente gran parte de las empresas recurren al enganche laboral a través de contratos por prestación de servicios con el fin de disminuir su pasivo laboral y generar mayores utilidades; este tipo de contratos conlleva a que haya una alta rotación de personal, pues el empresario no debe asumir altos costos por despido; la falta de estabilidad laboral le niega a los jóvenes profesionales la oportunidad de hacer carrera al interior de las instituciones obligándolos a vincularse a diferentes empresas, asumiendo gran cantidad de funciones para las que no se han preparado; es así como al interior de las organizaciones, existe una gran cantidad de profesionales empíricos

sin la formación académicamente adecuada para desarrollar las funciones que tienen a su cargo, mientras que desperdician los conocimientos adquiridos en su área de formación durante los años de carrera.

En contraste con lo dicho anteriormente, actualmente en nuestro país hay más profesionales que hace 10 años, según lo muestra el Observatorio Laboral para la Educación (2013), quien indica que la cantidad de graduados técnicos profesionales, tecnólogos y profesionales a aumentado en un 65% en este lapso de tiempo; la mayoría de jóvenes asisten a la universidad y cuentan por lo menos con formación de tipo técnica o tecnóloga, es decir, el país cuenta con mano de obra más calificada en estos momentos, por lo tanto las empresas deberían ofrecer mejores condiciones laborales; pero al contrario cada vez vemos más inestabilidad, baja remuneración y falta de garantías laborales. A pesar de existir la regulación laboral, el gobierno le ha dado cada vez más autonomía a las empresas para manejar la contratación y las condiciones laborales para sus empleados.

Adicionalmente y pese a las constantes iniciativas del gobierno para incentivar la contratación de jóvenes sin experiencia, como es el caso de la "Ley del Primer Empleo" (Ley 1429 de 2010), claramente falta conocimiento por parte de las empresas y divulgación por parte del estado, pero, a pesar de ofrecer una gran cantidad de beneficios fiscales, esta ley está dirigida especialmente a pequeños y medianos empresarios, quienes no tienen la capacidad instalada para ejercer una alta contratación y desde el punto de vista del profesional no son de gran demanda, pues las grandes empresas y las multinacionales ofrecen más oportunidades.

Una vez mencionado esto, a continuación se van a enunciar algunas de las posibles causas que a juicio personal, pueden ocasionar el que los trabajadores se encuentren desempeñando funciones que no están relacionadas directamente con su

área de formación, dentro de las cuales se observa que en su mayoría, están dadas por fallas en los procesos que se llevan a cabo en el departamento de recursos humanos (anteriormente descritos) y en contraste, en menor parte, otras están dadas por situaciones que son ajenas a dicho departamento; cabe anotar que todas las personas que han de ser vinculadas a la organización o promovidas dentro de la misma, deben contar con la aprobación del área en mención y es por esto que la responsabilidad siempre ha de recaer sobre el área de talento humano.

Inicialmente, dentro de las causas está el ingreso y permanencia en la empresa, dado que por conocimiento de causa, generalmente gran parte de las personas vinculadas se encuentran iniciando una carrera profesional (así sucede en las entidades financieras), dicha carrera debe estar enfocada a alguna de las áreas administrativas, o en su defecto debe poder ser aplicable en alguna de las dependencias de la organización; con el transcurrir del tiempo, en su mayoría los vinculados terminan sus carreras y se hacen profesionales, informando de esta situación al departamento de recursos humanos, pero es en este punto donde se identifica una gran falencia, puesto que la persona no es promovida a un área donde pueda aplicar sus conocimientos, sino que regularmente continua ejerciendo las actividades que hasta el momento ha venido desarrollando, generando de esta manera el efecto mencionado en la tesis; probablemente pasado algún tiempo la persona sea reubicada en otro puesto, pero no todos los empleados cuentan con la misma suerte, generando desmotivación dentro del personal.

Adicional a lo anterior está la falta de seguimiento por parte de recursos humanos, actividad que depende directamente de esta área y se debe a que la importancia que se le está dando probablemente no es la adecuada, debido a que durante el desarrollo empresarial las personas que trabajan en la organización generalmente están realizando algún tipo de actividad que permita su crecimiento profesional. Es por esto que la base de datos que contiene el personal que labora en la

empresa, debe ser alimentado constantemente, indicando el nivel de escolaridad de cada uno de los empleados y los logros o avances que van realizando a través del tiempo, permitiendo así, que al momento de requerir personal para cubrir una vacante, se pueda contar con diferente número de aspirantes calificados, dentro de los cuales se pueda escoger al que mejor se ajuste, a los requerimientos del cargo a cubrir. Es por esto que la oportunidad de la información es indispensable en el proceso de promoción del personal, no solo en cuanto a disponibilidad sino también a veracidad, aspecto que ha de poder ser evaluado posteriormente durante el transcurso de promoción de un cargo a otro.

Siguiendo con las causas, otra es la promoción por desempeño y antigüedad más no por formación, situación que está dada por el ascenso de los empleados según el tiempo que lleven desempeñando determinadas funciones o por su buen desempeño en el desarrollo de las mismas, y aunque a la vista de las directivas es una situación normal, no necesariamente es la más adecuada, debido a que una persona puede estar realizando una serie de funciones que tiene a cargo de una manera eficaz y eficiente, pero esto no quiere decir que al ser promovida valla a tener el mismo efecto en el nuevo cargo que va a desempeñar, por ende, antes de efectuar el cambio respectivo se deben tomar las medidas necesarias que permitan identificar los requerimientos del cargo y asegurar que la persona que lo va a cubrir cumpla con los mismos; no necesariamente la persona más indicada es la que lleve mayor tiempo trabajando en el área o la que demuestre un desempeño efectivo dentro de sus funciones, sino la que al momento de efectuar las pruebas, demuestre que cumple con exigencias que el puesto de trabajo demanda, dado que las habilidades demostradas en un cargo no aplican para todos los cargos en la organización.

Además de lo anterior, también se evidencia la urgencia por cubrir vacantes, saltando por este motivo procedimientos requeridos para el éxito de la selección y pasando por alto filtros que permitan identificar posibles incongruencias entre la

persona promovida y las aptitudes que requiere el cargo. Es por esto que las actividades que se deben llevar a cabo al momento de una promoción deben contar con el tiempo requerido, todo con la finalidad de obtener el mejor resultado posible dentro de dicho proceso; para esto, es indispensable que los requerimientos de personal sean manifestados con la suficiente antelación, como para poder efectuar un cumplimiento adecuado de las normas establecidas para este efecto.

Así mismo, otro de los aspectos es la promoción por recomendación que una situación que también se presenta en algunas oportunidades, en donde la persona seleccionada para cubrir la vacante requerida, es seleccionada no por sus méritos, antigüedad, formación, sino porque se encuentra recomendado por algún directivo que observe en el cualidades que puedan llevar a la realización adecuada de las funciones establecidas para el cargo a cubrir, o sencillamente por recomendación sin justificación. En cualquiera de los dos eventos, se omiten procesos indispensables para la detección de posibles inconveniencias de sinergia entre la persona que va a cubrir el cargo y las necesidades propias del mismo, por lo cual, no solo se promoverá al empleado de manera errónea, sino que podrá ocasionar futuros inconvenientes dentro del cumplimiento de las funciones pertenecientes al puesto de trabajo.

Paralelamente se encuentra la falta de empeño de las empresas por formar a sus empleados, tema que se presenta en muchas empresas y es debido a la falta de compromiso de las mismas con la formación profesional de sus empleados, es decir, no se preocupan por motivarlos para que se formen y se capaciten constantemente; aparte de ser una actividad motivacional, permiten que si los empleados deciden estudiar, escojan carreras que no se asemejen no solo con la actividad laboral que desarrollan sino con el objeto social de la organización. Es por esto que se hace indispensable la participación de la entidad y en cabeza del departamento de recursos humanos, con el fin de incentivar el estudio de sus trabajadores, bien sea por medio de becas, auxilios, incentivos y demás factores que influencien de una u otra forma a los

empleados con el fin de que crezcan y de la misma manera aporten profesionalismo a las actividades cotidianas.

Continuando con lo anterior, se encuentra el desempleo y la sobreoferta de profesionales, que aunque no tiene como causa la ineficiencia del departamento de recursos humanos, si puede ser valorado por dicha dependencia en aras del mejoramiento de la selección del personal; dado que en la actualidad, según las cifras del DANE encontradas en Portafolio (Septiembre 2013), existen en el país 2.17 millones de personas desocupadas, situación que conlleva a diferentes consecuencias, donde una de ellas es que las personas en su necesidad de trabajar y ser productivas, sumado a la sobreoferta de profesionales, obliga a que accedan a las oportunidades que se le presenten de primera mano, pasando a un segundo plano la aplicación de los conocimientos adquiridos a través del tiempo, incluso hasta el punto de no aplicar siquiera la experiencia adquirida en empleos anteriores, interrumpiendo de esta forma la continuidad de la carrera que involucra tanto la formación como la experiencia.

Finalmente y como complemento a lo anterior, la inestabilidad laboral también juega un papel importante para que las personas no apliquen sus conocimientos en el puesto de trabajo, debido a que con el fin de no quedar desempleados, las personas aceptan ocupar cargos que no se encuentran dentro de sus capacidades y de igual manera, no se encuentran alineados con la formación recibida. Como consecuencia se genera un ambiente inadecuado, que puede entorpecer actividades, procesos e incluso áreas productivas de la organización.

#### **CONCLUSIONES**

Según lo visto en el desarrollo del escrito, se puede definir que la tesis planteada es cierta, debido a que los procesos no están cumpliendo totalmente con los requerimientos que demandan; de igual forma, se evidencia una complicidad por parte de las otras áreas que conforman la organización e incluso de algunas directivas, las cuales influyen de manera negativa entorpeciendo las funciones del departamento de recursos humanos.

Según esto y si bien es cierto que un escenario donde todas las personas se encuentren laborando en su campo de formación es bastante complicado, es necesario resaltar la función que debe cumplir el departamento de recursos humanos dentro de la organización, quien debe ser autónomo en las decisiones que competen a la promoción y selección del personal y es el encargado de estimular a los empleados para su crecimiento profesional, enfocándolos de manera tal que puedan a futuro, desempeñar funciones que se encuentren enmarcadas dentro de su campo de formación.

En aras del mejoramiento continuo y del beneficio de las personas y de la organización, se deben establecer políticas que permitan identificar desde la selección de personal, los perfiles requeridos para el cumplimiento de los requisitos de las vacantes; adicionalmente se debe verificar que la formación de las personas que se vinculan a la empresa, sea pertinente para a las actividades que en ella se desarrollan; así mismo se debe contar con un sistema de actualización de información, en busca del aprovechamiento de los conocimientos del personal, para que sean manejados de manera eficiente, efectiva y eficaz.

Para finalizar, es importante mencionar que las actividades desarrolladas por el departamento de recursos humanos, repercuten directamente en la consecución de los objetivos organizacionales, por ende, este departamento debe estar totalmente coordinado con cada una de las áreas productivas que conforman la empresa, con el fin de que exista una sinergia, que permita optimizar todos los procesos y que al momento de presentarse la salida o renuncia de uno de los empleados, se cuente con personal calificado disponible para cubrir la vacante que se esta generando en dicho momento, logrando de esta manera la ausencia de fallas o interrupciones de los procesos.

#### **REFERENCIAS**

- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH.*Barcelona, España: Gestión 2000.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México D.F., México: Thompson Editores S.A.
- Byars, L & Rue, L. (2008). *Gestión: habilidades y aplicaciones.* California, EEUU: McGraw-Hill Education.
- Castillo, J. (2006). Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Davenport, T.O. (2000). *Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas.* Barcelona, España: Gestión 2000.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. Ciudad de México, México: Pearson Educación Editores.
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos.* México D.F., México: Pearson Prentice Hall.
- Observatorio laboral para la educación. (Febrero de 2013). *Nuevos resultados del Observatorio Laboral para la Educación*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013, de http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-238140.html.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Valencia, G. (30 de Septiembre de 2013). Contra las expectativas, el desempleo cayó en agosto a 9,3%. Portafolio, pp. 14.