

Relación existente entre los procesos de selección de personal y la productividad de una
organización



Autor:

CARLOS DANIEL LEÓN GÓMEZ

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

CÉSAR PINZÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C., 2019

Relación existente entre los procesos de selección de personal y la productividad de una
organización



Carlos Daniel León Gómez
Universidad Militar Nueva Granada

Notas del Autor:

Carlos Daniel León Gómez, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva
Granada

Profesor: César Pinzón

La correspondencia relacionada con este ensayo debe ser dirigida a Carlos Daniel León
Gómez

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, Calle 100 Carrera 11,
Bogotá D.C., Colombia

Contacto: carlosleongomez@hotmail.es

Bogotá D.C., 2019

Tabla de Contenido

Resumen y Palabras Claves	4
Abstract & Keywords	5
Introducción.....	65
Problema.....	87
Objetivos.....	87
Marco Teórico	98
Discusión	1312
Conclusiones.....	1513
Recomendaciones	1614
Referencias Bibliográficas.....	1716

Resumen

La selección de personal es la parte inicial de todo un proceso de mejora productiva del factor humano dentro de una organización, dicho proceso de mejora es dinámico dentro del transcurrir en el tiempo de la organización, es por eso que en el presente ensayo se busca la relación que existe entre la selección de personal y su responsabilidad dentro de la productividad de la empresa.

Igualmente, en la revisión teórica, se encuentran responsabilidades en las demás áreas de la empresa con respecto al desempeño del factor humano en la productividad, argumentando que con el solo proceso de selección de personal no se garantiza la productividad de dicho factor ni mucho menos de la productividad a nivel multifactorial.

Palabras Claves:

Selección de personal, productividad organizacional, factores productivos.

Abstract

Personnel selection processes are the initial part of a whole process of productive improvement of the human factor within an organization, a process that is dynamic within the time of the organization, that is why in this essay we look for the relationship that exists between the process of selection of personnel and their responsibility within the productivity of the company.

Likewise, in the theoretical review, there are responsibilities in the other areas of the company related to the performance of the human factor in productivity, arguing that with the single process of personnel selection the productivity of said factor is not guaranteed, much less the productivity at multifactorial level.

Keywords:

Selection of personnel, organizational productivity, productivity variables.

1. Introducción

Los procesos de selección de nuevos colaboradores o integrantes a una organización se dan en busca de un beneficio colectivo dado que:

“en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización” (Chiavenato 2015, p.159)

En dicha selección se diseñan parámetros específicos que ayudan a incorporar en dichos grupo a las personas en buen desarrollo de sus actividades, ya sean sociales, económicas o ambientales.

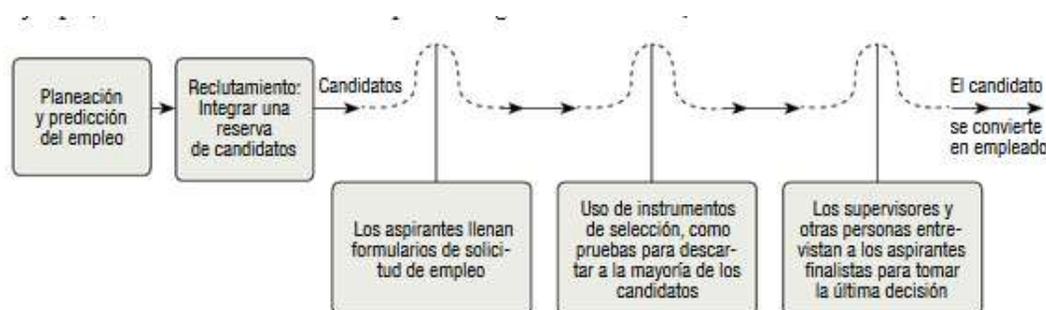


Figura 1. Pasos en el proceso de reclutamiento y selección. Tomado de Administración de recursos humanos. Por Dessler G. (2015). Pag. 116

En estos procesos de selección se conjugan roles, como, lo que espera la organización del colaborador y trata de evidenciarlo por medio del proceso de selección en sus diferentes pasos y el

desempeño real que solo se demuestra después del inicio de sus funciones en el cargo. Para Klehe & Ute. (2007) “hay una distinción entre lo que los solicitantes pueden hacer (desempeño máximo) y lo que ellos harán (desempeño típico), en términos de su desempeño probable en el puesto (...) las organización hacen grandes inversiones financieras en la selección de nuevos empleados, sin saber cuál de estos dos aspectos del rendimiento están prediciendo o están intentando predecir”. Con lo cual no se tendrá una certeza del desempeño en el cargo para el cual se va a contratar la persona, sino que su base de decisión es asentada en una predicción.

También la gestión de recursos humanos toma importancia porque es otro factor que ayudará a mejorar la competitividad, y es quien realiza el enlace entre lo que necesita el área de producción y el personal a contratar para dichas funciones porque:

“La administración del talento empieza con la comprensión de cuáles puestos necesitan cubrirse, y de los rasgos humanos y habilidades que los empleados necesitan para realizar el trabajo de manera eficaz. El análisis del puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos”:(Dessler G 2015)

Por otra parte, la importancia de escoger un buen candidato que mantenga o mejore la productividad de la organización no solo depende del colaborador a contratar, “El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral” Salazar J. Guerrero J. Machado D. (2009). Esto significa que la productividad no se puede pronosticar evaluando las capacidades individuales de cada colaborador, y si sumamos que otros autores como Hannoun (2009) atribuyen la

improductividad a la insatisfacción laboral, diciendo: “La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad”. Por lo cual empezamos a evidenciar que hay factores que inciden en el trabajo y la productividad, por lo cual deben ser tenidos en cuenta en un proceso de selección.

2. Problema

Después de la revisión de estas investigaciones, se evidencia que ellas tienden a definir diferentes responsabilidades a toda la organización en busca de una productividad de la misma. Por lo anterior, se planteó la siguiente pregunta: *¿Cuál es la relación existente entre un proceso de selección de personal y la productividad de una organización?*

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Definir la relación existente entre los procesos de selección de personal y la productividad de una organización

3.2. Objetivos específicos

3.2.1. Analizar los conceptos de productividad y selección de personal

3.2.2. Identificar los factores de productividad y su relación con el recurso humano.

4. Marco Teórico

Para revisar la relación existente entre los procesos de selección de personal y la productividad de una organización, se exploran los conceptos de productividad; para autores como Heizer y Render-. (2015). “La productividad es el cociente entre la producción/output (bienes y servicios) y los factores productivos inputs (recursos, como el trabajo o el capital)” (p 43), esto indica que son varios los factores que inciden en la productividad, dentro de los cuales está el trabajo, que es el aporte que realiza el trabajador a dichos procesos productivos. Así esta medición de la productividad puede ser, unifactorial, que es la medición con un solo factor o multifactorial combinando todos los factores productivos (Heizer y Render-. 2015).

Dado lo anterior si se revisa el cociente entre $\frac{\textit{produccion}}{\textit{factores de produccion}}$, vemos que cualquier variación que se realice al denominador afecta el resultado de la productividad, ahora bien como el trabajo es un factor de producción se puede analizar uni-factorialmente para medir su contribución a la productividad, a fin de analizar el desempeño de los trabajadores en sus diferentes roles dentro del proceso productivo, pero no se puede concluir que la responsabilidad de esa contribución recaiga directamente sobre las capacidades y cualidades de los colaboradores, porque “La productividad definida como constructo podría ser enunciada como el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos”. (Cequea-, Mirza y Rodríguez 2012, p-. 122.)

Ahora bien, más allá de la articulación armónica de la que mencionan Cequea , Mirza y Rodríguez (2012), hay otras situaciones que en determinados momentos inciden en la productividad de cualquier factor, “elementos externos pueden producir incrementos o disminuciones de la productividad, de los que el sistema bajo estudio no es directamente responsable” (Heizer y Render . 2015.p. 46) y con base al estudio del factor humano los elementos relacionados con las personas que pueden influir en la productividad, según (Kempplä y Lönnqvist, 2003; Antikainen y Lönnqvist, 2006; Quijano, 2006, citado en Cequea , Mirza y Rodríguez 2012) “son la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje, la formación, la comunicación, los hábitos de trabajo, el clima laboral, las actitudes y sentimientos, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía, el liderazgo y estilo gerencial, la cultura organizacional, la capacitación y las recompensas” (p.122), Por lo anterior, habría que definir en cada organización que factores relacionados con las personas, son propios de la línea de producción a analizar y que factores son externos a esta línea, igualmente cuales pueden ser intervenidos o tratados por la organización y cuales son ajenos a ser intervenidos.

Por ejemplo, el factor de aprendizaje estaría relacionado con factores internos a responsabilidad de la organización como lo son la capacitación y el diseño de los procesos de la línea de producción que faciliten la generación de curvas de aprendizaje pues “Las curvas de aprendizaje son aplicables a personas u organizaciones. El aprendizaje individual es la mejora resultante de que las personas repitan un proceso y adquieran habilidad o eficiencia en razón de su propia experiencia” (Jacobs y Chase . 2018, p.133), pero esa curva de aprendizaje no es similar en todas las personas, lo cual indica que existen variables externas a los procesos de

producción y que están implícitas en cada persona porque “Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida”

.(Chiavenato I. 2017, p 145), y es allí donde la selección de personal debe dar un aporte en la correcta selección de personal al definir las diferentes cualidades y capacidades de cada individuo:

La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas dos variables. No sólo debe dar una idea actual, sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización futuro (Chiavenato-. 2017, p. 145)

Es importante resaltar que una correcta selección de personal no es responsabilidad única del área encargada, pues los análisis que se deben realizar no se hacen exclusivamente sobre la persona sino también sobre las actividades que debe realizar dentro del proceso productivo, “la actividad del departamento de capital humano se basa en la información disponible sobre los puestos de trabajo que hay en la organización. Estos constituyen la esencia del grado de productividad” (Werther, Davis, 2014, p. 34).

Como se mencionó antes, no solo los factores internos de la organización influyen en la productividad de cada persona, sino que también los factores externos que afectan directamente dicha productividad, es por lo tanto que en los procesos de selección que según Chiavenato, (2017) “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal,

así como la eficacia de la organización.(p, 159), y deben hacerse entre varios órganos o departamentos pues “El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante” (Chiavenato-, 2017 p.160). Con lo cual se entiende que la responsabilidad es compartida por los departamentos y siendo la selección de personal un paso inicial al proceso.

Esto ayudaría a que los departamentos solicitantes al participar activamente en los procesos de selección incluyendo ítems a seguir, para el reclutamiento de personal, analizarían una adaptación del perfil del candidato a los factores internos, y el órgano de selección pronosticara los factores externos que afectan el desempeño del candidato, pero la incertidumbre del desempeño de los candidatos sigue latente, pues Chiavenato-. (2017) expone que “la relación entre personas y organización no siempre es de cooperación, y mucho menos satisfactoria. Muchas veces, la relación es tensa y conflictiva debido a que la consecución de los objetivos de una parte impide o trunca el logro de los objetivos de la otra” (p. 145). Con lo cual no se puede afirmar que un correcto análisis de las variables garantizaría una correcta selección de personal.

5. Discusión

5.1. Relación existente entre los procesos de selección de personal y la productividad de una organización

El factor de producción del trabajo es tan importante como los demás factores que influyen en la productividad de una organización, pero es el factor más incierto al ser integrado por personas que son afectadas por otros factores tanto internos como externos a la organización, los factores como los insumos, la tecnología, el dinero, entre otros son manejables por las organizaciones según sus capacidades, pero las personas son un factor que se basa en un comienzo de la incorporación, a la predicción y de cómo puede acoplarse al sistema productivo.

La relación que se puede determinar dentro los procesos de selección y la productividad, están dados entre como el departamento de gestión humana puede predecir el desempeño del candidato según la afectación de los factores externos e internos que tengan relación psicosocial, de manera que facilite una adaptación más rápida a los procesos de producción, revisando también que ese candidato cumpla con unas capacidades y experiencias básicas del cargo, de manera que sea posible los aumentos de productividad en la selección de personal y que las diferentes áreas de la organización también faciliten el desarrollo del individuo tanto en sus actividades propias del cargo como en su desarrollo como persona dentro de la organización

No obstante, se hace hincapié en que los procesos de selección de personal son predictivos, con lo cual no se puede afirmar fehacientemente que bajo este proceso se garantizaría una mejora en la productividad pues como se mencionó en el marco teórico unos factores afectan a otros y todo se mueve como un solo sistema siendo el factor humano el más incierto en su comportamiento.

5.2. El factor humano dentro de la productividad de la organización.

El factor humano hace parte de uno de los varios factores que inciden en la productividad de la organización e igualmente es un factor muy cambiante de acuerdo a los estímulos o eventos internos o externos a la organización y es por esto que la organización puede potencializar este recurso después de la incorporación de los trabajadores, como también se puede dar el caso contrario, por ejemplo una persona que no tiene mucha experiencia en determinado cargo pero que se siente a gusto en la organización, estaría dispuesta a dar lo mejor de sí para permanecer en el cargo, y siendo un aparente error de la selección de personal contratar a una persona con poca experiencia en el cargo, resulta que su productividad es importante para la empresa.

Ahora bien si se analiza el caso contrario donde la persona tiene la experiencia necesaria al cargo, pero al comenzar sus actividades, la organización tiene falencias en otros factores como maquinaria, materias primas, entre otros, esta persona al sentir que no puede desarrollar sus capacidades correctamente se va a desestimular, bajando su productividad

6. Conclusiones

En el presente ensayo se puede concluir que la selección de personal, para que sea más eficiente en su objetivo de mejorar la productividad de la organización, debe realizarse en conjunto con las áreas solicitantes del cargo y tener en cuenta la afectación positiva o negativa de los elementos internos y externos que modifican el factor del trabajo en la productividad, generando así una relación entre la identificación del perfil inicial del candidato y los requisitos del cargo, y esa relación no termina con la incorporación del trabajador a la empresa, sino que debe ser continua entre todas las áreas, para garantizar que la productividad del factor humano se mantenga o mejore.-

Es por esto que no se puede considerar que con la incorporación de capital humano idóneo a los objetivos de la organización, se puede garantizar un aumento de la productividad, pues también influyen más factores, aparte del humano que ayudan a crecer o decrecer el indicador, inclusive pueden bajar la productividad individual del factor trabajo, al no facilitar la realización de los procesos y desestimular a las personas

Por lo tanto la productividad de una organización se puede considera un proceso dinámico y que no depende solo de un correcto reclutamiento de personal, ni mucho menos de un solo factor como el humano, es un proceso continuo de mejora o desmejora cuya responsabilidad recae sobre toda la organización; generando estrechas relaciones de comunicación, análisis, retroalimentaciones entre áreas, que permitan tomar decisiones para mejorar los procesos y así la

productividad. Se puede tener un excelente factor humano que cumpla con los requerimientos determinados por la organización, pero si hay falencias en los demás factores y/o no se trabaja sobre los elementos que afectan el rendimiento de cada factor, la productividad cambiara, siendo erróneo decir que ese cambio sea dado exclusivamente por la selección de personal.

7. Recomendaciones

- Las organizaciones no solo deben hacer esfuerzos en tratar de diseñar procesos de selección de personal que ayude a incorporar a personas idóneas, sino que también deben tener en cuenta que el factor humano es cambiante de acuerdo a los elementos que suceden dentro y fuera de la organización, y por lo tanto se deben esforzar también de facilitar un ambiente favorable que estimule a las personas a ser más productivas y que no se generen conflictos dentro de ambas partes organización- trabajadores.
- El tratamiento que se le da al factor humano debe diferenciarse a los tratamientos que se le dan a los demás factores, al ser este un factor sensible a los cambios, las organizaciones deben darle la importancia necesaria en los procesos de mejoras productivas, y este tratamiento diferencial se debe realizar desde antes del ingreso del trabajador a la organización, que en los procesos de selección ya se sientan a gusto y su motivación de ingresar a la empresa no sea exclusivamente económica.

- La productividad del factor humano no solo depende de seleccionar a los candidatos idóneos, por lo tanto es importante que se entienda que dicha selección de personal es solo el inicio de un proceso enfocado a los objetivos de la organización, y que las demás áreas son igual de responsables en la mejora del cociente de producción del factor humano y de los demás factores, y esto se da por medio de la comunicación entre las diferentes áreas, la evaluación y análisis constante de los procesos.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato I (2017) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (10ª Ed.) McGraw-Hill Education.

Dessler G (2015) Administración de recursos humanos (14a Ed.). Florida International University. PEARSON EDUCACIÓN. México

Hannoun (2009) Satisfacción laboral disponible

en <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/643365>

Heizer J y Render B. (2015) Dirección de la Producción y de Operaciones Decisiones Estratégicas (11.ª Ed.) PEARSON EDUCACIÓN. Madrid España.

Jacobs R, Richard B. Chase (2018) Administración de operaciones Producción y cadena de suministros. (15ª Ed.) McGraw-Hill Interamericana

José Guadalupe Salazar Estrada, I Julio Cristóbal Guerrero Pupo, II Yadira Bárbara Machado Rodríguez, III Rubén Cañedo Andalia IV. 2007 *Clima y cultura organizacional: dos*

componentes esenciales en la productividad laboral. Disponible en

<http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>.

Klehe, Ute Christine, Anderson, Neil, El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* [en línea] 2007, 23 (Sin mes) : [Fecha de consulta: 5 de marzo de 2019] Disponible

en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317574002>> ISSN 1576-5962

Null C, Marvel M y Rodríguez M (2012). *Productividad y Factores Humanos. Un Modelo con Ecuaciones Estructurales.* "Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América", v. 37

Werther W, Davis K, (2014) *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano.* (7ª Ed.) McGraw-Hill Interamericana.