

La teoría de sistemas en la selección de personal académico en las instituciones de educación superior

C. DR. MARIO CHÁVEZ ZAMORA *¹
C. DR. MA. HILDA RODALES TRUJILLO*

Resumen.

El personal académico en las instituciones de educación superior es considerado como guía y facilitador de los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje, por lo que el propósito del presente trabajo es presentar los elementos que conforman la selección de personal académico, para lo cual se hace un resumen de la teoría existente de la planeación de los recursos humanos y de la teoría de sistemas, finalmente se plantea un enfoque de sistemas en la selección del personal académico en las instituciones de educación superior.

Palabras clave: planeación, selección de recursos humanos, teoría de sistemas.

Abstract.

Academic staff in institutions of higher education is considered as a guide and facilitator of new models of teaching and learning, so that the purpose of this paper is to present the elements of the selection of academic staff, for which there is an summary of existing theory of human resource planning and systems theory, finally presents a systems approach in the selection of academic staff in higher education institutions.

Keywords: planning, human resource selection, systems theory.

*Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas..Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Introducción.

Es innegable que todo programa dirigido a la elevación de la calidad académica de la universidad pública debe partir de la disponibilidad de un núcleo o masa crítica de personal docente y de investigación. Lamentablemente, las universidades públicas (y privadas) mexicanas, han protagonizado un crecimiento acelerado desde 1970, en el que se ha sacrificado la calidad en aras de la cantidad. El personal académico ha crecido geométricamente, de manera improvisada, y se han desarrollado programas oficiales para superar esta improvisación, y las deficiencias que ella conlleva, atendiendo de manera fundamental a criterios puramente formales (grados, homologación, evaluación periódica, etc.). Es de primera importancia que las universidades públicas mexicanas formulen estrategias viables para elevar su calidad académica a pesar de las restricciones financieras.

Las Instituciones de Educación Superior tienen dos grandes grupos de profesores cuya proporción varía en función de la naturaleza de los programas que se ofrecen en las dependencias y el tipo de institución: por una parte, núcleos de personal de carrera y, por otra, profesores de asignatura.

Las Instituciones de Educación Superior basan el desarrollo de sus actividades académicas sustantivas (docencia, investigación, difusión y extensión de los servicios) en los profesores de carrera (Profesores de Tiempo Completo) integrados en cuerpos académicos. Los grupos de Profesores de Tiempo Completo tienen una escolaridad mínima de maestría y una cantidad de doctores acorde a la naturaleza de cada programa.

Los profesores de asignatura, que se caracterizan por tener la experiencia práctica de un ejercicio profesional activo, complementan a los de carrera en proporciones diversas, según la naturaleza de cada programa.

La Planeación en la Selección de los Recursos Humanos.

Daft y Marcic (2006) consideran que de las funciones administrativas, la de planeación se considera la fundamental. Todo lo demás se origina a partir de la planeación. Sin embargo, la planeación no puede descifrar un futuro incierto. La planeación no puede disciplinar un ambiente turbulento

Para Guerin (1992) El nivel de turbulencia tiende a subir porque los acontecimientos son más numerosos, llegan más bruscamente y a veces son totalmente nuevos para el estratega.

A su vez para Koontz (1989) las áreas funcionales básicas de la administración son la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, señalando que la planeación implica la toma de decisiones: consiste en seleccionar las líneas de acción que una compañía o cualquier otro tipo de empresa y cada departamento que lo forman deberían seguir. Radica en decidir, con anticipación,

qué hacer, *cómo* hacerlo, *cuándo* hacerlo y *quién* hacerlo. La planeación establece el puente entre el punto donde nos encontramos en este momento y el punto al cual deseamos llegar en el futuro.

Señala Barajas (1994) que el interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse; hay organizaciones que obtienen provecho de esos cambios y otras que sucumben por no considerar debidamente su influencia al planear.

La planeación no pretende, ni puede, eliminar todos los riesgos; sólo influye para evitar situaciones en que se corran riesgos indebidos. La planeación formal es un factor de éxito en la eficiencia y prosperidad de las organizaciones. La necesidad de planear no sólo es función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todos aquellos que ocupan un puesto directivo; por mínimo que sea su nivel jerárquico, surge la necesidad de planear las actividades que les hayan sido encomendadas.

En algunas organizaciones, generalmente las de tamaño pequeño, la planeación es informal. En otras, los administradores siguen un marco conceptual de planeación bien definido. Para llevarla a cabo realizan un ejercicio de planeación estratégica cada año, en el cual revisan sus misiones, sus metas y sus planes para cumplir con los cambios ambientales o las expectativas de las instancias importantes interesadas en la organización tales como la comunidad, los propietarios o los accionistas. Muchas de estas compañías también desarrollan planes basados en contingencias para circunstancias inesperadas y planes de recuperación de desastres para definir lo que la organización deberá hacer en caso de un desastre mayor tal como un huracán, un temblor de tierra o algún otro tipo de crisis.

Señalan Bohlander y Snell (2005) que utilizamos muchas palabras para describir lo importante que son las personas para las organizaciones. El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desarrollo de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información. Otros términos como capital humano y activos intelectuales tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización. Las organizaciones exitosas son proclives a reunir diferentes tipos de personas para lograr un propósito común. Esta es la esencia de la administración de recursos humanos, la cual se entiende como el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.

Para formar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencias superiores en su fuerza de trabajo. Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes

talentos disponibles. Los programas de capacitación completan éstas prácticas del proceso de empleo para proporcionar un aumento de las habilidades, en particular en las áreas que no se pueden transferir a otras empresas si los empleados se van. Además, los empleados necesitan oportunidades para el desarrollo del puesto. La inteligencia más valorada tiende a ser asociada con las competencias y capacidades que se han aprendido mediante la experiencia y que no son fáciles de enseñar. En consecuencia, los gerentes tienen que hacer un buen trabajo al suministrar asignaciones de desarrollo para los empleados y asegurarse de que deberes y requerimientos del puesto sean tan flexibles como para permitir el crecimiento y el aprendizaje.

Para González (2004) la planeación de los recursos humanos requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de planeación de recursos humanos. Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas. La planeación de recursos humanos por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los administradores de personal establecen planes a corto y a largo plazo.

Conforme una organización crece señala Werther y Keith (2001), se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina planeación de los recursos humanos. Con base en las necesidades futuras de la organización, se procede al reclutamiento para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de selección de personal. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubren las necesidades que la planeación de los recursos humanos determinó.

Para Bohlander y Snell (2005) el reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas. Durante este proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto, así como respecto a las oportunidades de carrera profesional que la organización puede ofrecerles. El hecho de que una vacante en particular sea ocupada con alguien del interior de la organización o con alguien del exterior dependerá, por supuesto, de la disponibilidad de personal, de las políticas de recurso humanos de la organización y de los requisitos del puesto que se requiere cubrir.

Dessler (1995) señala que aunque el reclutamiento con frecuencia hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, los empleados actuales a menudo son la mayor fuente de

candidatos. Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada y la moral y desempeño por tanto podrían fortalecerse. Los candidatos internos podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidades de irse. La promoción desde dentro también puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se toman decisiones gerenciales. Podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es más probable que se tenga una evaluación más precisa de las aptitudes de las personas. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera.

Sin embargo, la promoción desde dentro también puede ser contraproducente. Los empleados que aspiran a puestos y no los consiguen podrían sentirse inconformes; es esencial informar a los aspirantes que no tuvieron éxito sobre la razón por la que fueron rechazados y qué acciones podrían tomar para remediarlo y tener más éxito en el futuro.

Explican Chruden y Sherman (2007) que existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aun cuando no necesariamente en su orden de importancia, son las siguientes:

1. Anuncios.
2. Instituciones educativas.
3. Agencias de empleos.
4. Recomendaciones de empleados.
5. Solicitudes espontáneas.
6. Organismos profesionales.
7. Sindicatos.

Chruden y Sherman (2007) definen a la selección de personal como el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. En algunos casos, estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual, puedan estar interesados. Sin embargo, muchas veces, debido a la continua necesidad de nuevo personal, las solicitudes pueden ser evaluadas tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estarlo en el futuro. Dedicándose a un proceso continuo de reclutamiento y

selección, tanto para las vacantes presentes y futuras, una organización estará en mejor posición para localizar y emplear al tipo de talento que mejor cubra estos requisitos.

La selección es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos que son cuidadosamente estudiados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal.

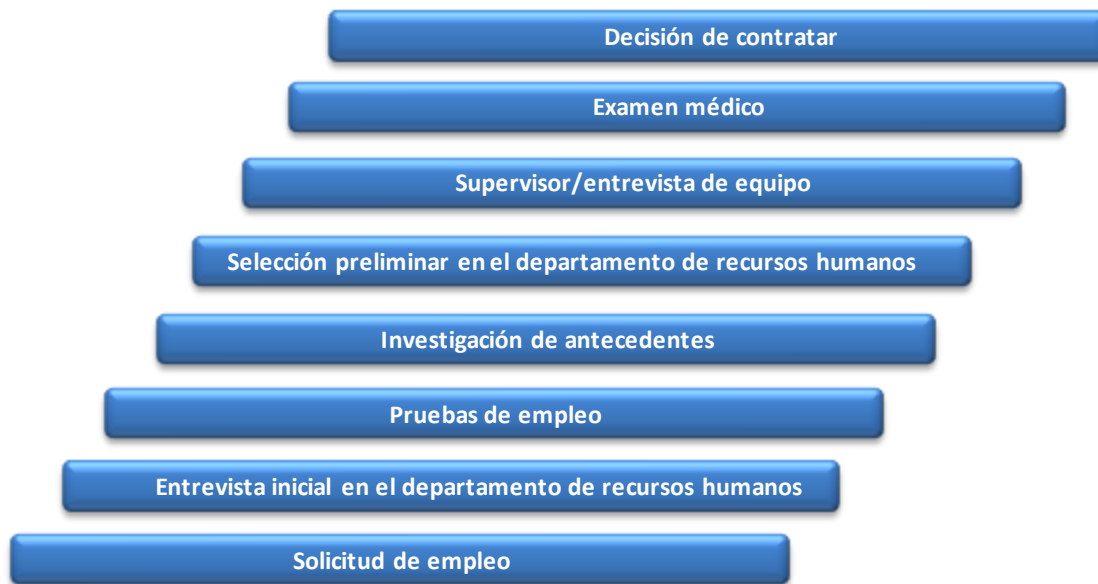
Comenta Dessler (1995) que la selección de personal es importante por tres razones: primero, el desempeño del jefe dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto, el trabajo del jefe se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.

Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente, debido a que, los empleadores están siendo cada vez más responsables por los daños que derivan de la contratación negligente de empleados que posteriormente cometen actos criminales en el trabajo.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varían, no sólo con las organizaciones sino también con el tipo y nivel de los puestos que se van a ocupar. Cada paso debe evaluarse en términos de su contribución al proceso. Los pasos que suelen conformar el proceso de selección se muestra en la figura 1. No todos los solicitantes pasarán por todos estos pasos. Algunos pueden ser rechazados en la entrevista preliminar, otros después de hacer las pruebas, etcétera (Bohlander y Snell 2005).

Las organizaciones utilizan diferentes medios para obtener información de los solicitantes e incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigaciones de antecedentes. Cualquiera que sea el método que se utilice, es esencial que se ajuste a los estándares éticos aceptados, entre los que se incluyen la privacidad y la confidencialidad, así como los requerimientos legales. Ante todo, es fundamental que la información obtenida sea lo suficientemente confiable y válida.

Figura 1. Pasos en el proceso de selección.



Fuente Bohlander y Snell (2005).

La selección en Instituciones de Educación Superior.

El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en las instituciones de educación superior en México, y en particular en las universidades públicas, ha sido motivo de fuertes polémicas, ya que se considera un hecho fundamental al pretender ofrecer un servicio educativo de calidad, hecho que preocupa principalmente por la falta de una adecuada proporción entre el personal existente y el personal óptimo necesario para el correcto desempeño de actividades académicas.

El problema de obtener la máxima eficacia, integrando a las personas con mayor potencial para lograr aquellos objetivos que son prioritarios a la organización, tiene una base absolutamente práctica y contrastada en la actividad cotidiana: No todas las personas son iguales ni son igualmente hábiles ni capaces para cualquier tipo de actividad. Cuanto más exigente es la actividad, más pequeño y especial es el grupo de personas que pueden asumirla. El problema será localizarlas y seleccionarlas.

La ANUIES (2004) (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) señala que el crecimiento en el número de plazas del personal académico respondió a las necesidades de contratación derivadas de la expansión de la matrícula a partir de la década de los setenta. De 1970 a 1985 el número de profesores e investigadores se cuadruplicó y en su incorporación no se dio la atención suficiente al nivel académico y a la formación pedagógica. De

los profesores de tiempo, completo que imparten programas a nivel de licenciatura, el 26 % tienen el grado de maestría y solamente el 6% el de doctorado. Además, se cuenta con reducidos cuerpos académicos consolidados e insuficientemente distribuidos en las Instituciones de educación Superior del país, y éstas, en general, requieren de una estrategia viable para el desarrollo y renovación de su personal académico. Es aún incipiente la conformación de nodos regionales por núcleos y programas académicos de excelencia para la formación, actualización y capacitación de los profesores.

Ha sido una práctica predominante el que los egresados de una institución se incorporen a su planta académica. El perfil predominante del profesor es de corte tradicional, centrado en la figura del docente frente a grupo. La expansión de la matrícula en las próximas décadas difícilmente podrá darse sobre la base del modelo de enseñanza-aprendizaje hoy vigente. Con los actuales indicadores profesor/alumno, el número de profesores que se necesitarían en las próximas décadas para atender más alumnos pareciera difícil de alcanzar.

La expansión requerirá de un nuevo perfil del profesor universitario que responda al paradigma emergente de la educación superior, en el que la relación tradicionalmente vertical entre profesores y alumnos evolucione hacia un modelo horizontal, en el que se redefinan los papeles del profesor y del alumno. El paradigma del aprendizaje deberá desplazar al de la enseñanza y los profesores asumirán aún más el rol de asesores o coordinadores en el proceso de formación.

Las instancias, mecanismos o prácticas para la formación o calificación de los intelectuales que pretenden obtener plaza de profesor-investigador de tiempo completo en la Universidad, se asocian cada vez más con la realización de una maestría o un doctorado bajo la hipótesis de que así se obtendrá mayor dominio de las disciplinas, familiaridad con el método científico y el razonamiento lógico, y conocimiento y experiencia en las técnicas y procedimientos específicos de investigación de los diferentes campos teóricos. Consecuentemente, sólo los maestros y doctores podrían aspirar a convertirse en profesores-investigadores, bajo contrato de 40 horas/semana y con la mitad o menos tiempo de éste, dedicados a la investigación. Es decir, que la mayor parte del salario que se paga a un profesor-investigador cubre su esfuerzo por producir nuevos conocimientos desarrollando proyectos de investigación. En cambio, los que no tienen maestrías o doctorado y son sólo licenciados no pueden, de acuerdo con esta tendencia, obtener plazas de profesor-investigador al suponerse que no están calificados para investigar y sólo podrán contratarse para la docencia, pero por horas. Cabe señalar también que existen aspectos sobre los mecanismos de ingreso y la obtención de una contratación definitiva de los profesores que deberán ser fortalecidos, supervisados y atendidos, con objeto de perfeccionar los procedimientos que garanticen la competencia y profesionalismo de las nuevas contrataciones.

La teoría de sistemas en la planeación de recursos humanos.

Rodríguez (2008) indica que toda organización requiere de una permanente revisión de: objetivos, políticas, procedimientos, estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos administrativos, control de actividades. Por supuesto, también se requiere personal especializado que pueda realizar estudios, para que de acuerdo con los resultados, emita opiniones y juicios acertados para corregir desviaciones o deficiencias y actualizar los sistemas y procedimientos administrativos. En una organización, la estructura puede modificarse para ajustarla a cualquier procedimiento que parezca más conveniente dentro de ciertos límites.

Para Barajas (1994), la teoría de sistemas es ampliamente reconocida como el enfoque moderno en el estudio de los organismos sociales. En su expresión más simple, un sistema se concibe como un conjunto de partes o elementos interrelacionados, formando un todo unificado que constituye algo más que la simple suma de sus partes. Existen infinidad de elementos naturales, culturales o sociales que constituyen sistemas, por ejemplo: el sistema solar, el cuerpo humano, un automóvil, una televisión, una empresa, una escuela, un hospital, etcétera.

Prácticamente cualquier conjunto de partes o elementos puede ser considerado como un sistema, siempre que el primordial enfoque de atención sean las relaciones entre las partes y el comportamiento del conjunto como un todo; aunque las partes sean importantes, lo que en esencia caracteriza a un sistema son las relaciones entre ellas y los resultados que generan en su conjunto; el resultado del todo es producto de un esfuerzo sinérgico.

Kast y Rosenzweig (1992) comenta que el enfoque de sistemas ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas.

Definen a un sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente. El todo no es solamente la suma de sus partes, sino que el sistema puede ser explicado solamente como una totalidad.

La teoría general de sistemas es el punto de vista global desde el que se deberán analizar todos los tipos de sistemas. La teoría general de sistemas representa la base para integrar y entender el comportamiento de una gran variedad de campos especializados. En las sociedades complejas con una acelerada expansión de conocimientos, los diversos campos científicos están cada vez más diferenciados y especializados.

Kast y Rosenzweig (1992) consideran a la organización como un sistema sociotécnico abierto integrado de varios subsistemas, figura 2. Con esta perspectiva, una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas en

torno de varias tecnologías. El concepto de límites ayuda a entender la distinción entre los sistemas cerrados y los abiertos, ya que fijan el ámbito de las actividades de la organización. En una organización social estos límites no son fácilmente definibles y están determinados primordialmente por las funciones y actividades de la organización.

Subsistema de objetivos y valores. La organización toma muchos valores de un medio ambiente sociocultural más amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve.

Subsistema técnico. Se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos.

Subsistema psicosocial. Integrado por individuos y grupos de interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de funciones y posiciones, dinámica de grupos y sistemas de influencia.

Subsistema estructural. La estructura se refiere a las formas en que se dividen las tareas de la organización (diferenciación) y a la coordinación de estas actividades (integración). En un sentido formal, la estructura se determina mediante organigramas, descripción de puestos, reglas y procedimientos. Se relaciona con las formas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo.

Subsistema administrativo. Abarca toda la organización en relación con su medio ambiente, fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.

Figura 2. El sistema de organización.

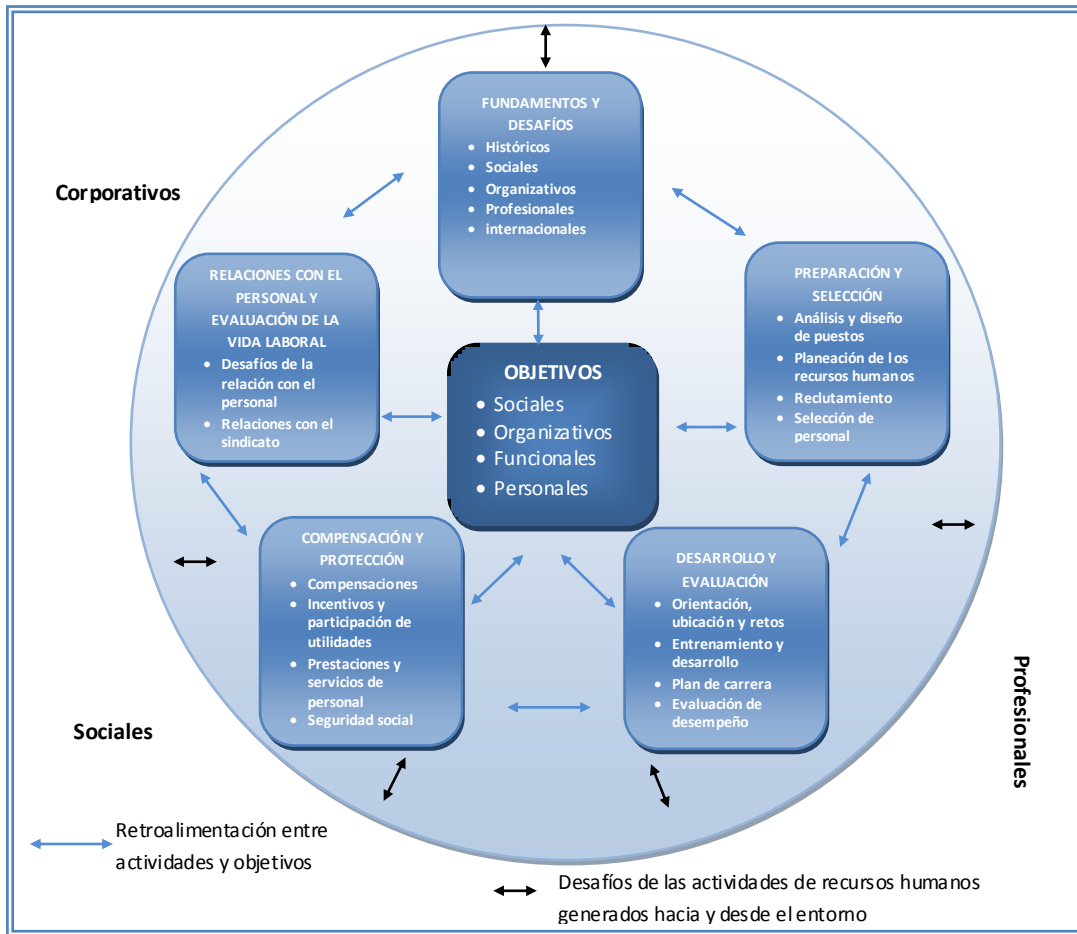


Fuente Kast y Rosenzweig (1992).

Werther y Keith (2001) señalan que cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Cada actividad de recursos humanos constituye un sistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades (figura 3).

La administración de los recursos humanos forma parte de un sistema, que es la organización. Por ello las actividades del departamento de personal deben evaluarse respecto a la contribución que aportan a la productividad general de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se interrelacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente externo.

Figura 3. Actividades de Recursos Humanos y sus Subsistemas.



Fuente Werther y Keith (2001).

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como el entorno externo en que la organización opera. Cada uno de los subsistemas influye en los demás y los especialistas deben mantener este dato presente.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de los recursos humanos en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos.

La concepción de la actividad de la administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar conocer las fronteras del sistema: El punto donde inicia el ambiente externo. El ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son abiertos. Un sistema abierto es el que puede ser afectado por el ambiente o entorno en el que opera. Las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que operan y por tanto son

sistemas abiertos. Asimismo, el departamento de recursos humanos es un sistema abierto porque muchos elementos de la sociedad en general influyen en él.

El siguiente análisis de un modelo de sistemas explica la función de los principales subsistemas de la administración de recursos humanos.

- I. **Fundamentos y desafíos.** La administración de los recursos humanos afronta numerosos desafíos en su relación con el personal. El desafío básico es contribuir a que la organización mejore su eficiencia y su eficacia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos es necesario que el departamento de recursos humanos se organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoye adecuadamente las labores de los gerentes operativos.
- II. **Preparación y selección.** La administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información para ser eficiente. Cuando carecen de ella, los integrantes del departamento de personal enfrentan serias limitaciones para cumplir con sus responsabilidades. Para contar con un sistema de información sobre recursos humanos el administrador de personal adquiere información sobre cada puesto de la empresa, así como de las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que estos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.
- III. **Desarrollo y evaluación.** Una vez que son contratados, los nuevos empleados se orientan mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto pasan a ocupar sus puestos de trabajo y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Gracias a que poseen una sólida base informativa, los gerentes operativos y los especialistas de personal pueden ayudar a determinar las necesidades de orientación, capacitación, desarrollo y asesoría profesional. Como resultado de estas actividades, muchos puestos pueden ocuparse mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para evaluar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Por medio de esas evaluaciones la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño.

y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

IV. **Compensación y protección.** Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados reciben sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizás ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiada alta la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones y deben mantenerse a un nivel adecuado con la productividad del empleado para que la compañía retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgo, sino que también da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. En muchas ocasiones la estrecha cooperación entre el departamento de personal y los gerentes operativos es la única manera de lograr las metas que se persiguen en este campo.

V. **Relación con el personal y evaluación de la vida laboral.** Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos es una parte responsable de garantizar la satisfacción del personal en su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias.

Como cualquier otro sistema operativo, el departamento de recursos humanos necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón, los departamentos de personal se someten a auditorías periódicas para determinar su desempeño e identificar mejores formas de servir a la organización.

Conclusiones.

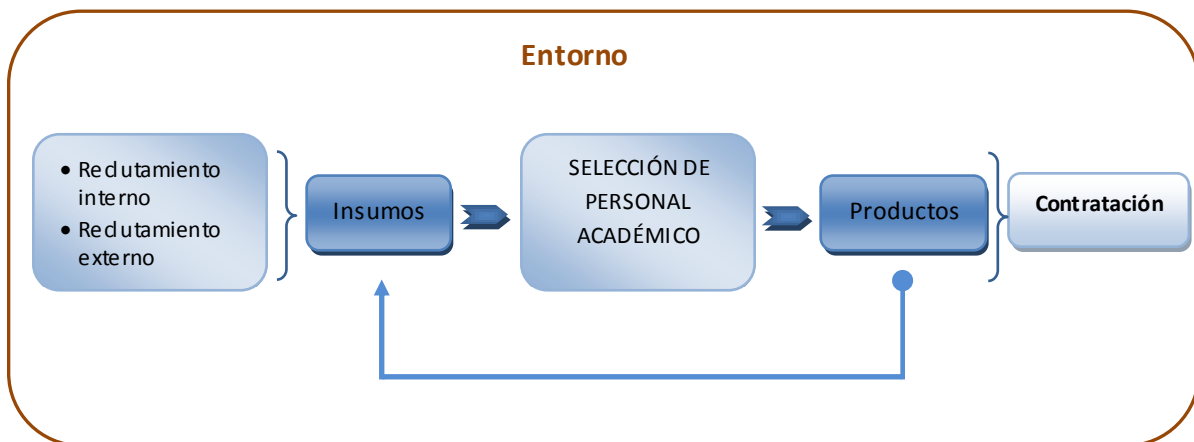
Las Técnicas de selección son el conjunto de procedimientos y métodos que permiten diagnosticar habilidades, conocimientos y, estructura de personalidad de un individuo para la toma de decisión final en el proceso que es la contratación.

Si recurrimos a la teoría de sistemas, podemos aplicar la misma forma de análisis a todos los tipos de organizaciones, pues este enfoque nos ofrece un punto común de referencia y nos permite dar un trato general al estudio de las organizaciones, con el objeto de analizarlas y establecer sus principios y preceptos generales, motivo por el cual a las Instituciones de Educación Superior se le puede aplicar en su totalidad.

Las Instituciones de Educación Superior pueden ser consideradas como sistemas abiertos, los cuales incorporan insumos del entorno (producto de otros sistemas) y, por medio de una serie de actividades, los transforman o convierten en productos (insumos para otros sistemas) para alcanzar algún objetivo.

La selección de personal académico al ser considerada como un sistema abierto (figura 4) incorpora insumos que son los candidatos, realiza un proceso que será la selección del personal académico y finalmente obtiene un producto que en este caso será la contratación del candidato que cumpla el perfil idóneo.

Figura 4. La Selección de Personal Académico como sistemas abiertos.



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

Los *insumos* (candidatos) serán reclutados de dos formas. 1) Reclutamiento interno y 2) Reclutamiento externo. El proceso iniciará con la solicitud de empleo que constituye una entrevista escrita, impersonal y rígida, que condensa la información en un formato preestablecido. El examinador no establece contacto visual, verbal o auditivo con el solicitante, pero sí pretende entrevistar, a partir de lo asentado en la solicitud, algunos tópicos de importancia de la vida del

interesado. Ofrece la gran ventaja de que permite aplicar la técnica de grafología como herramienta de selección, toda vez que el análisis minucioso de la escritura de puño y letra del propio candidato proporcionará indicios de los rasgos de su personalidad.

Las solicitudes de los candidatos pasan a un **proceso** de selección del personal académico, el cual se realiza a través de una valoración curricular que incorpora por lo general las siguientes variables:

1. Nivel o grado académico.
2. Experiencia académica.
3. Experiencia profesional.
4. Investigaciones y/o Publicaciones, y
5. Labor académica desarrollada (vinculación).

De ahí, se realizan las pruebas las cuales deben ser una medida estándar y objetiva de una muestra de comportamiento que se utiliza para medir el conocimiento, habilidades, capacidades y otras características de una persona en comparación con otras personas.

Finalmente se obtiene el **producto** que es la decisión de contratar.

Referencias.

- ANUIES (2004). *La educación superior en el siglo XXI, líneas estratégicas de desarrollo* en Silva, C. (ed.). México: ANUIES.
- Barajas, J. (1994). *Curso introductorio a la administración* (tercera edición). México: Trillas.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2005). *Administración de recursos humanos*. (14ª. Edición). México: Cengage Learning editores, S.A.
- Chruden, H. y Sherman, A. (2007). *Administración de personal*. México: Grupo Editorial Patria.
- Daft, R. L. y Marcic D. (2006). *Introducción a la Administración* (cuarta edición). México: Thomson.
- Dessler, G. (1995). *Administración de personal*. (Sexta edición) México: Prentice Hall Hispanoamérica, S. A.
- edición). México: Mc Graw Hill.
- González, F. y Flores, B. (2004). “Planeación de recursos humanos” en Valverde, M. (ed.), *La gestión de los recursos humanos: enfoque para México*. México: UMSNH, Universitat Rovira I virgili, FEGOSA.
- Guerin, G., Wils, T. y Le Louarn, J. (1992). *Planeación estratégica de los recursos humanos*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1992). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias*. (cuarta edición). México: Mc Graw Hill.

- Koontz, H., O'Donnell, C. y Wehrich, H. (1989). *Elementos de Administración* (cuarta edición). México: CENGAGE Learning.
- Rodríguez, J. (2008). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos* (tercera edición). México: CENGAGE Learning.
- Werther, W. y Keith, D. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. (Quinta edición). México: Mc Graw Hill.