

**IMPORTANCIA DE UNA BUENA GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN
DEL TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA**



LILIANA BEATRIZ SURI GONZÁLEZ COLMENARES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Director:

LILIANA PADILLA DE LA OSSA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
ABRIL 2017**

Resumen

En este mundo globalizado como el de hoy, las dimensiones políticas, económicas, sociales, ambientales, culturales y las nuevas tecnologías son transversales a nivel empresarial y generan escenarios complejos que conllevan a un nivel mayor de exigencia para seleccionar a la persona idónea que le aporte a la organización durante su permanencia en ella con el fin de cubrir las necesidades identificadas y contribuir así, al cumplimiento de los objetivos trazados. Estos cambios significativos en el entorno condicionan a las organizaciones a dirigir su mirada a los métodos de selección del talento humano, como estrategia para proveer a la empresa de ventajas competitivas que contribuyan a generar una marcada diferencia frente a la competencia.

Palabras clave: análisis del puesto, reclutamiento, selección, requisitos formativos, habilidades personales.

Abstract

In a globalized world like today, the political, economic, social, environmental, cultural and new technological dimensions are transversal at the corporate level and generate complex scenarios that lead to a higher level of demand to select the right person to contribute to the organization during its stay in it, in order to cover the identified needs and thus contribute to the fulfillment of the objectives outlined. These significant changes in the environment condition the organizations to look at the methods of selection of human talent, as a strategy to provide the company with competitive advantages that contribute to generate a marked difference from the competition.

Key words: job analysis, recruitment, selection, training requirements, personal skills.

Introducción

Para la empresa resulta de vital importancia contar con las personas adecuadas en los puestos precisos. Por tal razón ven la importancia de perfeccionar sus políticas de Recursos Humanos frente al proceso de selección de personal. Esto le permitirá aumentar las posibilidades de encontrar una persona idónea que le aporte a la organización y que supla las necesidades identificadas por cada una de las áreas. Esta persona debe alinearse y adaptarse a la cultura de la empresa, lo cual es resultado de una buena gestión del proceso.

Lo anterior con el fin de que las empresas puedan encarar con éxito los retos que enfrentan día a día, ven la necesidad de desarrollar estrategias que les permitan mantenerse en el mercado, por tanto, giran su mirada a la eficacia y perfeccionamiento en los procesos de selección del talento humano.

Una de las características de este proceso, tiene como común denominador las diferencias individuales de las personas. Diferencias que pueden ser de carácter natural como son las habilidades, cultura, experiencia, nivel socioeconómico, entre otras. Y que generan comportamientos y percepciones que les permiten adaptarse en mayor o menor grado a los puestos de trabajo.

Para hacer frente a este cometido, las empresas aplican una serie de técnicas de selección que permiten evaluar y seleccionar al candidato idóneo. Es importante estudiar la eficacia de las políticas y procesos de selección existentes, los anteriores deben ser medibles y deben generar indicadores para saber si la metodología utilizada cumple con su objetivo, como es seleccionar al candidato idóneo. Esto se puede medir con evaluaciones de desempeño, rotación de personal y/o deserción laboral entre otras.

Este ensayo busca responder a la pregunta de estudio ¿Cuál es la importancia de una buena gestión del proceso de selección del talento humano en el desarrollo de la empresa? Para dar respuesta, solo a través de una buena gestión del proceso de selección de personal se logra seleccionar al candidato que cumpla con una serie de competencias, cualidades y requisitos

formativos óptimos para el puesto a desempeñar, generando un impacto positivo en el crecimiento y desarrollo de la empresa, enfocado a la consecución de objetivos que estén orientados a la misión y visión de esta.

Evolución del proceso de selección del talento humano

Según Zayas Agüero, P. (2010) en el desarrollo del trabajo, el hombre desde la prehistoria vio la necesidad realizar la división de las funciones entre los miembros de la comunidad. Desde la época primitiva, pasando por la edad media hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cuanto a la selección de personal, pero tienen como elemento común que el proceso no se institucionaliza, ni se sistematiza si no, se hacía por ciertas cualidades, con procedimientos selectivos rudimentarios que se caracterizaron por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social. Con el tiempo se evoluciona hacia un proceso de selección más adecuado con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos.

Posteriormente los descubrimientos científicos y técnicos, así como la revolución industrial inglesa de 1780 dieron un vuelco total a los procedimientos tradicionales y trajeron como consecuencia nuevos escenarios que hicieron más complejos el manejo de los procesos sociales, económicos y técnicos. Los factores mencionados generaron la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología.

Partiendo de lo anterior, se comenzaron a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres para mejorar la productividad y la competitividad. Así fue como surgieron las diferentes técnicas para realizar mediciones y se introdujeron elementos de estadística para los análisis de datos. Las primeras pruebas se encaminaron a medir funciones simples, fundamentalmente de carácter psicofisiológico con énfasis en la medición de funciones complejas y la Escala Métrica de Inteligencia.

Es así como la selección de personal con un carácter sistemático según Barba, A. (2010), surge a partir de la Escuela de la administración científica. Taylor, F. (1903) planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, y formuló como principio: empoderar a cada trabajador con la ejecución de labores más complejas de acuerdo con sus capacidades (selección científica del trabajador). Posteriormente, en 1911,

enunció el principio de preparación, en el cual se contempla la necesidad de selección de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y habilidades para producir más y mejor. Este empoderamiento del trabajador le genera un sentido de pertenencia, entrega y responsabilidad por el proyecto asignado.

De acuerdo con Gallardo, Eva. (2007), otro de los precursores de la administración como ciencia fue Henry Fayol, quien planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa y cómo a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Fayol abordó dentro de su concepción teórica, la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación, teniendo en cuenta sus aptitudes y cualidades personales; y también hizo referencia dentro de sus principios, al espíritu de equipo y al papel que tiene la comunicación en el mismo. Entre las principales cualidades para desarrollar esas funciones señala las físicas, las intelectuales, las morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia.

Hay acontecimientos históricos que apuntan que durante la Primera y Segunda Guerra Mundial se comenzó la aplicación de pruebas colectivas para el reclutamiento de grandes grupos de reclutas y oficiales en función de la guerra. Estas confrontaciones mundiales originaron escenarios para el desarrollo de la psicología y dieron inicio a la selección de personal. A su vez, las características y complejidades de ambas guerras orientaron la atención de los psicólogos hacia otras esferas como el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, la moral del grupo, tanto en condiciones de paz como de guerra, el perfeccionamiento de los métodos de selección y algunos elementos de ingeniería humana en el diseño de la cabina de los pilotos que les permitiera una mejor ejecución, lo que algunos autores consideran la base del surgimiento de los estudios ergonómicos. La evolución del proceso de selección de personal, a partir de la Segunda Guerra Mundial, intensificó sus vínculos con la psicología, fundamentalmente desde el punto de vista metodológico.

En el siglo XX se muestra un gran interés por la actuación del ser humano hacia la orientación vocacional y de selección. Es así como algunos aspectos que influyen en el desarrollo del proceso de selección de personal son la computación, las técnicas estadísticas y sus instrumentos.

A partir de los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de establecer ventajas competitivas que generen niveles superiores de desempeño, y que además ubiquen al ser humano como el centro de todo proceso organizacional, se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual y potencial humano. Los cuales son elementos para que las organizaciones cuenten con personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y las exigencias de la sociedad de consumo.

Los continuos desaciertos en el proceso de selección del personal, han traído como resultado baja productividad, aumento de rotación de personal, costos administrativos de contratación y desvinculación, alta inversión en costos de formación. Estos factores generan situaciones y ambientes colaterales de inseguridad, zozobra y cuestionamiento entre los trabajadores. Para contrarrestar dichas situaciones se han creado innovadores conceptos y métodos de selección del talento humano en aras de brindar mejores soluciones a las necesidades del personal en las organizaciones. Tales enfoques son conocidos como el *cafe&jobs*, los *assessment center*, el *juego de roles*, análisis de casos entre otros, conceptos que se profundizarán más adelante.

Definitivamente, al abordar el objeto de estudio de la buena gestión del proceso de selección de personal y conocer su evolución histórica y las transformaciones que ha presentado, resulta llamativo su carácter natural, espontáneo y su desarrollo hasta el momento.

El concepto de selección del talento humano

Para entrar en materia y profundizar el concepto de selección, este se define a partir de varios autores. Dunnette, M. (1974) plantea que la selección busca garantizar que la persona indicada esté en el puesto y momento adecuados, ello requiere que quien se encarga de dicha selección

conozca su individualidad y talentos especiales para utilizarlos acertadamente. Por su parte, Chiavenato, I. (1993a), señala también que “la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (p.169)

Bajo estos conceptos se puede definir el proceso de selección de personal como la estrategia o instrumento para elegir el candidato idóneo que cumpla en gran medida con las condiciones y habilidades exigidas para el puesto que se quiere ocupar, y así contribuir al logro de los objetivos y metas trazadas por la organización.

Etapas del proceso de selección

Con el fin de estructurar el desarrollo del tema elegido, de acuerdo con Chiavenato, I. (1993b) para lograr un óptimo proceso de selección se debe analizar el aporte de cada una de las etapas, como son el análisis del puesto, la identificación de las necesidades de un puesto, el reclutamiento: ventajas y desventajas.

El análisis del puesto de trabajo

Corresponde a una herramienta que permite elaborar el perfil y las características de las personas idóneas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia. Esta herramienta también contribuye a la medición de las aptitudes, habilidades y requisitos exigidos, si bien, no garantiza un resultado óptimo, sí elimina algunos factores que son determinantes y que pueden influir negativamente en el proceso. Algunos de estos factores pueden ser la contratación de personas que no cumplan con los requisitos exigidos en el perfil, tales como la experiencia, edad, nivel educativo e idiomas, entre otras. Un caso específico puede ser la contratación de una persona para el manejo del comercio exterior sin cerciorarse de que su nivel en el idioma exigido supla las necesidades de la operación de la empresa.

Teniendo en cuenta que el análisis del puesto genera objetivos, funciones y responsabilidades, también genera expectativas respecto a los resultados esperados, he ahí la importancia de las evaluaciones de desempeño, las cuales pueden generar un indicador de eficacia en la contratación. Dados los resultados de estas evaluaciones, la empresa podrá crear planes de acción de mejoramiento a través de capacitaciones y entrenamientos, dirigidos a conseguir los objetivos de cada una de las áreas de la empresa. La organización logra identificar los comportamientos y resultados que distinguen a aquellos individuos que obtienen excelentes desempeños de aquellos otros que no los obtienen. Además, permite la localización de fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales ya que logra identificar cómo factores externos: adicciones, pérdida de seres queridos, separaciones etc., influyen directamente en el desempeño y desarrollo.

Por otra parte, el análisis del puesto de trabajo incide en elementos determinantes para la empresa, como la articulación de los puestos y las funciones, y se constituye en la base para un sistema técnico de ascensos, también ayuda a establecer y a distribuir las cargas de trabajo y contribuye a fijar responsabilidades en su ejecución. Para el departamento de recursos, área encargada de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización, proporciona la información para reclutar y seleccionar el personal, además es una base para su entrenamiento y para calificar la eficiencia o desempeño del trabajador. Y al trabajador le posibilita realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, al conocer con detalle cada una de las operaciones y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

La identificación de las necesidades de un puesto

Una vez realizado el análisis de puestos, las organizaciones deben identificar las posibles necesidades de un puesto. De acuerdo con la postura de Chiavenato, I. (1993c), en virtud de lo anterior, previa identificación del puesto, se continúa con la recopilación de información. Se identifican métodos distintos que puede aplicar la empresa para obtener información relativa a un puesto de trabajo o la combinación de estos, así: observación, entrevista individual con el ocupante del puesto, entrevista de grupo (varios ocupantes del puesto), reunión de grupo de

expertos (con personal experimentado), cuestionario estructurado, cuestionario de preguntas abiertas, diario, incidentes críticos, información de diseño de equipamiento, grabaciones de actividades del puesto y registros disponibles relativos al puesto.

De esta manera, es posible establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo y su importancia en relación con los demás dentro de la organización. Como resultado de esta etapa, se definen los perfiles profesionales y/o técnicos necesarios para ocupar las vacantes o puestos requeridos por la empresa.

En la siguiente etapa, previa definición del perfil profesional o técnico requerido, se realiza la convocatoria y selección del personal, que consiste, tanto en la recopilación de información sobre los candidatos a un nuevo puesto de trabajo, como en el reclutamiento y la determinación de la persona que deberá contratarse.

El reclutamiento: tipos, ventajas y desventajas

Identificada la necesidad del puesto, las organizaciones continúan con el reclutamiento, proceso mediante el cual una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, deberán atraer un número suficiente para que sea posible la posterior selección de algunos de ellos.

Como cita Vértice (s.f.), para Peña Baztán (1990) “reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos”. (p.6)

Por las características del tema objeto de estudio, se van a describir los fines del reclutamiento y sus tipos, de acuerdo con Chiavenato, I. (1993d). Entre los fines perseguidos por el reclutamiento están, determinar las necesidades presentes y futuras del reclutamiento partiendo de los datos obtenidos del análisis de puesto, suministrar un número suficiente de personal

cualificado a un mínimo costo para atender las necesidades de la organización, aumentar el éxito del proceso de selección, reducir el índice de rotación de la empresa, mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo, evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento. Entre los tipos de reclutamiento, el autor identifica el interno y el externo.

Las fuentes de reclutamiento interno.

Básicamente utiliza a los propios empleados, quienes pueden ser promovidos para reclutar al candidato idóneo. Puede implicar transferencia de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de personal, programas de desarrollo de personal, planes de carrera para el personal. Además, exige una intensa y continua coordinación e integración entre los departamentos o áreas involucradas en la empresa.

La elección de este tipo de reclutamiento tiene como aporte positivo que es más económico, rápido y presenta un índice mayor de validez y seguridad, también disminuye el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo, pues el candidato ya es conocido y valorado por sus superiores. Contribuye a mantener y/o mejorar la motivación del personal por convertirse en una ocasión de cambio y crecimiento dentro de la empresa, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Como aspecto favorable está el desarrollo de un espíritu saludable de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se ofrecen a aquellos que demuestran aptitudes meritorias. Chiavenato, I. (1993e).

Como parte de las desventajas, exige que los empleados nuevos tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos a un nivel superior, puede generar conflicto de intereses al crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran las capacidades necesarias para acceder a la oportunidad.

Las fuentes de reclutamiento externo.

Principalmente, buscan fuera de la empresa a los candidatos idóneos para cubrir el puesto vacante. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, atraídos mediante técnicas de reclutamiento. El enfoque directo y el enfoque indirecto son las formas de abordar el reclutamiento.

Se puede mencionar como las fuentes que se aplican en el reclutamiento externo, los archivos de candidatos que se han presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores, la recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, carteles o anuncios en la puerta de la empresa, contacto con asociaciones de profesionales, contacto con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centro de vinculación empresa-escuela, reclutamiento en línea (*online*) a través de Internet, anuncios en periódicos o revistas, entre otros. Las técnicas mencionadas, son algunos de los medios o canales de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer la existencia de una oportunidad de trabajo.

Como ventajas del reclutamiento externo, se identifica la entrada de recursos humanos con diferentes enfoques y nuevas ideas, que permiten a la organización mantenerse actualizada respecto al ambiente externo. De igual manera, renueva y enriquece sus recursos humanos porque aprovecha las inversiones en formación, capacitación y entrenamiento hechas por otras empresas o por los mismos candidatos, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

Entre las desventajas, el tiempo que se invierte en la elección e implementación de las técnicas más apropiadas para impactar en las fuentes de reclutamiento es superior si se aplicara un reclutamiento interno. Además, es mucho más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos para aplicar las técnicas definidas y contar con el equipo que lo haga. A pesar de esta inversión, la empresa no tiene manera de verificar con exactitud el origen y la trayectoria profesional del candidato externo.

A pesar de la aplicación de estos tipos de reclutamiento tradicionales, la actual revolución tecnológica impulsó el uso de las herramientas tecnológicas en cada una de las etapas del proceso de selección, aumentando progresivamente en los últimos años la implementación del reclutamiento a través de Internet, el cual puede darse de diversas formas, ya sea a través de la

página Web corporativa, de redes sociales, de *infomediarios* laborales, consolidándose como la forma más efectiva para buscar y atraer candidatos potenciales. Igualmente, anunciar una oferta laboral en Internet es fácil, rápido y más económico que en los medios tradicionales. Parte de las ventajas de este tipo de reclutamiento, consiste en brindar acceso a un mayor número de postulantes con perfiles adecuados, porque permite utilizar sistemas de filtrado que facilitan la selección del postulante que mejor se adapte a las necesidades de la organización. Buenadicha, M. (2016)

Por consiguiente, es pertinente en el momento de seleccionar el tipo de reclutamiento, que este sea coherente con la estrategia de la empresa para que logre articularse al proceso de selección del personal.

Así mismo, una vez se han aplicado las diferentes fuentes de reclutamiento, en la mayoría de veces, como resultado se dispone de una pluralidad de candidatos. En principio, todos merecen ser considerados, y para ello, se procede en primer lugar a determinar quiénes son aquellos que cumplen los requisitos y que por tanto van a continuar con el proceso de selección y aquellos otros que deben ser eliminados. Esto se conoce como preselección.

Además, según Chiavenato, I. (1993f) otro proceso transversal necesario para la selección del personal, una vez se tiene la preselección de los candidatos, consiste en elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados, buscando obtener resultados satisfactorios.

De acuerdo con lo anterior, algunas técnicas de selección tradicionales aplicadas por las organizaciones para evaluar y seleccionar al candidato idóneo, son la entrevista de selección, la aplicación de las pruebas de conocimiento y habilidades, los exámenes psicológicos, los exámenes de personalidad, las técnicas de simulación, la petición de referencias, las visitas domiciliarias, las cuales arrojan resultados que permiten evaluar al candidato postulante.

Sin embargo, si la selección del personal se realiza sin tener en cuenta las competencias necesarias para cubrir el puesto o los valores, mostrando actitudes y comportamientos no congruentes con la cultura de la empresa, surgirán seguramente como consecuencia problemas de adaptación e integración que generan insatisfacción de las partes involucradas, un mal clima laboral y, por ende, la disminución del rendimiento y aumento en los costos de formación y capacitación.

Tomando como punto de partida estas consecuencias negativas para la empresa, en la actualidad estas técnicas de selección están siendo transformadas y/o actualizadas por no responder a las exigencias y dinámicas actuales del mercado. Por tanto, se instauran técnicas modernas que combinadas con las técnicas tradicionales son el mejor complemento para responder a las necesidades del entorno.

Las nuevas tendencias en los procesos de selección

Estas nuevas tendencias en las técnicas de selección se enfocan o dirigen a generar nuevos y diversos escenarios o dinámicas que les permiten a los candidatos postulados mostrar sus capacidades, experiencias, motivación, comportamientos, facetas e improvisaciones frente a situaciones que se pueden presentar en el mundo laboral real, y permiten a la empresa realizar un proceso de selección mucho más profundo y confiable del posible trabajador que le aporte a la empresa.

Se enuncian a continuación, algunas de las tendencias aplicadas en la actualidad en países europeos para la selección del personal con resultados interesantes.

Los *assessment center* mencionados por Torres, G.P. (2014) como una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, se basa en muchos estímulos y tiene como finalidad predecir el rendimiento de una persona que desea incorporarse a la empresa u opta por promocionarse internamente. Por lo general, se lleva a cabo por varios observadores-moderadores, que son los que evaluarán y registrarán los comportamientos de los participantes y cómo estos interactúan

entre sí; por ejemplo, el *role playing* o juego de roles que consiste en asumir un rol determinado en una situación ficticia, sirve para observar el comportamiento del postulante en una interacción semejante a las que caracterizan el puesto. El objetivo de la dinámica es conocer y evaluar las capacidades y actitudes de las personas durante el proceso de selección, de esta manera se puede deducir la forma de actuar y las decisiones que tomaría un candidato en diferentes situaciones.

Otro nuevo formato propuesto por Javier Sevilla, fundador del *site Jobssy*, un buscador global de empleo 2.0, señala el *café&jobs* como una entrevista de trabajo tradicional que se realiza en un bar o en una cafetería en un ambiente cálido y relajado. Lo que se valora en este concepto es si el candidato encaja en la dinámica de la empresa por su manera de desenvolverse, donde pierde relevancia el currículum. Como ventaja de esta técnica, se observa la oportunidad de tener varias entrevistas con una duración de 5 a 10 minutos, entre otros beneficios. Sánchez, S. (2012, 21 de octubre)

Finalmente, se analiza la importancia de la cultura del país en el momento de aplicar estos innovadores métodos y proporcionar retroalimentación a los participantes una vez terminado el proceso, sobre todo en países latinoamericanos como Colombia, donde este tipo de evaluaciones pueden llegar a generar incertidumbre y desconfianza. Sin embargo, no se puede desconocer que es una forma moderna y equitativa para evaluar a un candidato de forma integral.

Es así como estos tipos de ejercicios, presentaciones, casos simulados, dinámicas de grupo no sólo permiten medir las competencias, sino lo relacionado con la capacidad de análisis, de orientación a resultados, con el manejo de las relaciones interpersonales, actitud, motivación, que juegan un papel importante a la hora de desempeñar un puesto de trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, del talento humano que integre la empresa depende el desarrollo sostenible y la productividad de la misma.

La Revista Universo Laboral (2017), analiza cómo los candidatos buscan hoy los puestos de trabajo de forma innovadora, teniendo en cuenta la compleja situación del mercado laboral al presentarse una gran demanda y poca oferta, complejizando la labor de selección de las áreas responsables. Entre algunos ejemplos innovadores de búsqueda de puestos de trabajo está el

videocurrículum, que consiste en una breve presentación audiovisual, de aproximadamente dos o tres minutos, en la que el propio candidato que busca empleo presenta un perfil profesional y da a conocer sus principales argumentos para ser contratado. Como parte de la ventaja, complementa al currículo escrito y permite a la empresa hacerse una idea rápida de las habilidades de los candidatos previamente seleccionados.

Como lo menciona Ruth Polchlopek, la gerente general de Universia Colombia, otro camino son las redes sociales, que se han convertido en un canal de comunicación fundamental y vital para la búsqueda de empleo en los últimos años, como ejemplo de estos medios se puede mencionar los más utilizados, el *LinkedIn*, red social profesional pensada para oportunidades laborales, *Facebook* con un gran alcance y una red extendida no específica de empleo y *Twitter*, gracias a su rápida difusión. Es decir, que en la actualidad Internet es muy utilizada en los procesos de reclutamiento y selección.

Existen datos estadísticos que muestran el impacto de la revolución tecnológica en estos días. Un ejemplo es la encuesta realizada en 2013 por Universia Colombia y Trabajando.com, en la que participaron 10.000 personas de 10 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, Portugal, Puerto Rico y Uruguay). Muestra que el 90% de los encuestados utilizó las redes sociales para buscar empleo, un 10% de ellos no cree que las redes sociales puedan ayudar en la búsqueda, el 44% argumenta que estas plataformas exponen aspectos informales de la vida en ámbitos formales y el 35% mezcla intimidad con relaciones laborales, dos cuestiones íntimas que pueden perjudicar el aspecto público. Universia Colombia (2013, 21 de junio).

Por consiguiente, y para dar respuesta al objetivo del ensayo frente a la calidad en cada una de las etapas que hacen parte del proceso de selección del personal está directamente relacionada con el éxito de la empresa. Es decir, no solo es contar y aplicar las etapas de un proceso de selección sino hacerlo bien. Así mismo, las características que tienen que ver con la actitud, aptitud, moral, voluntad y la personalidad de los candidatos tiene la misma relevancia que el perfil académico y la experiencia.

Si en realidad todos los individuos fueran iguales y contaran con las mismas condiciones para aprender y trabajar, no sería necesario un proceso de selección. Por ello es fundamental, antes de tomar la decisión de contratación, realizar un balance entre los requisitos formativos y las habilidades personales, que garantice un adecuado engranaje entre los empleados y las estrategias que definan las empresas para enfrentar el mundo y el futuro incierto al que se está expuesto. Cabe mencionar dentro de estas habilidades personales, que hoy se tienen en cuenta los idiomas, las capacidades de comunicación, de liderazgo, la cultura organizacional, entre otros elementos valiosos.

Otra variable que debe revisar la empresa al momento de efectuar la negociación, es cómo los procesos se han humanizado y ahora son los candidatos los que deciden en qué lugares quieren trabajar. Además, definen qué factores se convierten en primordiales o esenciales al momento de aceptar una oferta laboral, por ejemplo, la valoración personal, los beneficios sociales, tiempo libre, políticas de motivación, entre otros, que antes no se contemplaban ni hacían parte de la aceptación o no de una oferta laboral.

Finalizado el proceso de selección de personal, Chiavenato, I. (1993g) establece que cuando el candidato supera todas las fases del proceso de selección, es conveniente una entrevista para ofrecerle el puesto y aclararle e informarle todos los procedimientos, reglamentos, beneficios y los documentos necesarios para la firma y legalización del contrato.

Por último, se considera como fase final dentro del proceso de selección la acogida en la empresa de la persona seleccionada. Cuando esta llega a la empresa, se sugiere que sea presentada en su unidad de trabajo y se le informen las normas y reglas que existen. Lo anterior en aras de contribuir a su rápida adaptación e integración. También, como parte de la responsabilidad social, se debe comunicar los resultados a todos los candidatos que participaron en las diferentes fases del proceso.

Conclusiones

Las empresas se ven enfrentadas a cambios significativos en el entorno, que generan escenarios complejos y un nivel mayor de exigencia, por ende, ven la necesidad de actualizar las políticas de recursos humanos frente al proceso de selección de personal para aumentar las posibilidades de encontrar una persona idónea que les evidencie un aporte significativo.

Las organizaciones deben crear conciencia de la importancia de la calidad en cada una de las etapas del proceso de selección del personal, solo a través de una buena gestión del proceso se logra seleccionar al candidato que cumpla con las competencias emocionales, cualidades y requisitos formativos óptimos para el puesto a desempeñar con un elemento diferenciador frente a la competencia. De acuerdo con lo anterior, si se selecciona personal sin tener en cuenta las competencias necesarias para cubrir el puesto, seguramente se presentarán problemas de adaptación e integración y por ende reprocesos, mal clima laboral, desmotivación del personal, pérdida de tiempo, entre otros.

Se puede discernir que el proceso de selección no tiene verdades absolutas, en vista de que se trabaja con personas y es factible acertar o cometer errores en el momento de la selección, por ello es recomendable que las empresas permanezcan en una constante búsqueda de nuevos conceptos y enfoques teóricos que les permitan desarrollar una buena gestión en cada una de las etapas de un proceso sólido, estructurado y sistémico que minimice las posibilidades de equivocarse al momento de seleccionar al candidato idóneo para cubrir la necesidad del cargo identificado.

Referencias

- Barba, A. (2010). *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos*. Gestión y Estrategia. Número 38. Recuperado el 28 de abril de 2017, de: <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2955/frederick-winslow-taylor-y-la-administracion-cientifica-contexto-realidad-y-mitos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buenadicha, M. (2016, 10 de marzo). *El reclutamiento de personal a través de los sitios web corporativos. Valoración desde la perspectiva de la web como servicio electrónico y como producto*. Repositorio Institucional de la Universidad de Extremadura. Recuperado el 28 de 04 de 2017, de Dehesa: <http://dehesa.unex.es/xmlui/handle/10662/4009>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F., Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana. Recuperado el 19 de abril de 2017, de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492746767&Signature=trCTjEXBmwSbvd8ZwllGTHHj6e4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos._
- Dunnette, M. (1974). *Selección y administración de personal*. Mexico D.F., Mexico: CECSA.
- Gallardo-Gallardo, E. (2007) *Fundamentos de Administración*. Barcelona: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. Recuperado el 28 de abril de 2017, de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>
- Llopis, J., Cortés, E.C. y Gascó, J.L. (2000). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid, España: Civitas.
- Sánchez, S. (2012, 21 de octubre). *Café & Jobs: Una nueva forma de encontrar trabajo. El mundo*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/10/19/economia/1350645732.html>
- Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center: una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 2014, Volumen 1, Número 3. Recuperado el 19 de abril de 2017, de: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>

Universia Colombia (21 de junio de 2013). *Redes sociales: otra opción para conseguir empleo*. Universia Colombia. Recuperado el 19 de abril de 2017, de: <http://noticias.universia.net.co/actualidad/noticia/2013/06/21/1031992/redes-sociales-otra-opcion-conseguir-empleo.html>

Vértice. (s.f.). *Selección de Personal*. Editorial Vértice. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: <https://books.google.com.co/books?id=OoIIgbsxUs4C&pg=PA6&lpg=PA6&dq=reclutar+consiste+en+llevar+a+cabo+las+acciones+oportunas+para+localizar+y+contactar+con+los+candidatos+que+nos+interesan,+para+convencerles+de+que+se+sometan+a+las+entrevistas+y+pruebas+>

Zayas Agüero, P. (octubre de 2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*, en *Contribuciones a las ciencias sociales*. Eumed. Recuperado de el 19 de abril de 2017, de: www.eumed.net/rev/cccss/10/