

Titulillo: PROCESOS DE SELECCIÓN EN LAS EMPRESAS DEL NUEVO MILENIO

Importancia de los Procesos de
Selección de Personal en las empresas del Nuevo Milenio

Cristina Posada Botero

Diana Ríos García

Universidad de la Sabana, Chía, Colombia

Resumen

Teniendo en cuenta la importancia del Capital Humano en las empresas, como recurso fundamental para alcanzar el nivel de competitividad exigido por las demandas actuales, se realizó una revisión teórica sobre la importancia que hoy por hoy debe otorgarse a un óptimo desarrollo de los Procesos de Selección en las organizaciones del nuevo Milenio. Se llevó a cabo una documentación acerca de la manera en la cual se han venido realizando los Procesos de Selección y la relación de estos con los conceptos recientes sobre Capital Humano. La interrelación entre ambos conceptos y las demandas mencionadas anteriormente. Como conclusión se encontró que cada vez más las funciones de Gestión Humana son Descentralizadas y buscan adaptar los procesos de Selección a las especificaciones del cargo.

Abstract

Given the importance of Human Capital for Corporations, as a fundamental recourse to reach the competitiveness required by today's demands, we have made a theoretical review of the importance that today should be granted to the optimum development of human selection processes in new Millennium Organizations. A documented record has been kept relative to the way Selection Processes have been made relative to recent human capital concepts and its interrelation between both concepts and the aforementioned demands. As a conclusion that has been reached we should note a move towards decentralization of all human related functions as they look towards adapting all Selection processes to the specs of the vacancy.

Importancia de los Procesos de Selección de Personal en las empresas del Nuevo Milenio

En la actualidad ya existe una conciencia empresarial. Las nuevas compañías de todo el mundo están empezando a darse cuenta que sus activos más valiosos son inmateriales. Han descubierto que los valores ya no residen en los edificios o en la maquinaria, ni tan siquiera en los productos, sino en la fidelidad de los clientes, la capacidad para colaborar con otros socios comerciales, la propiedad intelectual, las infraestructuras electrónicas, el potencial innovador y los conocimientos técnicos y especializados del personal. Dicho en otras palabras, han comprendido que el mayor de sus activos radica en el capital intelectual (Brooking, 1997 p. contraportada).

La nueva economía ha estado muy ligada al creciente interés por el capital intelectual. No se trata de unos activos nuevos, sino más bien de los intangibles basados en el conocimiento. En el contexto actual, en el que es vital la diferenciación y la competitividad sostenible, ante la creciente demanda de los consumidores en calidad y prestaciones, se deben centrar los esfuerzos en la potenciación del talento humano. (Agencia Danesa de Comercio e Industria, 1999)

Partiendo de esto, y demostrando que el talento es el principal recurso en una organización para mantener una competitividad estable en el mercado, se hace urgente invertir en el recurso humano con el que se cuenta en la actualidad y adicionalmente generar estrategias que lleven a adquirir nuevo talento acorde con las demandas actuales. Es por esto, que se resalta la importancia de desarrollar procesos de Selección de personal con un alto nivel de calidad, entendiendo este como un proceso alineado y enfocado a alcanzar los objetivos y estrategias puntuales establecidos por la organización para tal fin.

A causa del papel central que desempeñan los especialistas de los procesos de selección de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en contra de los objetivos de la organización es fundamental. El administrador de Recursos Humanos debe recordar que una contratación poco objetiva puede introducir a la organización a una persona que, no solo no será idónea sino que también se mostrará refractaria a los objetivos trazados inicialmente por la compañía (Werther y Davis, 2002 p.183), convirtiéndose esto en un obstáculo para alcanzar la competitividad buscada por la empresa actual.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso de selección se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, toda la actividad corre peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual, como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático. (Werther y Davis, 2002 p. 180)

Una Selección desafortunada puede impedir el ingreso a la Organización de una persona con un gran potencial o franquear la entrada a alguien con influencia negativa. Las restantes actividades del área de gestión humana pierden gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados de forma errónea. Por tanto, no es exagerado afirmar que la selección de personal adecuado es esencial en la administración del personal e incluso para el éxito de la organización. (Werther y Davis, 2002 p. 181).

Los departamentos de Recursos Humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal. Este proceso se basa en tres elementos esenciales: 1) la

información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios; 2) los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente 3) los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre los cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis del puesto, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. (Werther y Davis, 2002 p. 181)

Es por esto que resulta importante la conjugación de diversas técnicas que permita al evaluador tener una percepción globalizada del aspirante. El proceso de Selección tradicional consta de pasos específicos que se siguen para decidir cual solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varia, prácticamente todas las compañías modernas efectúan un procesos de Selección. La función del evaluador consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se ajuste a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. (Werther y Davis, 2002 p. 182).

De acuerdo con French (1999, p. 255), los sistemas que se diseñan para administrar este proceso casi universalmente incluyen formas de solicitud promoción interna del cargo, reclutamiento de hojas de vida y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones de referencias y exámenes físicos.

El propósito de la forma de solicitud es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. También sirva como medio

conveniente para comunicación acerca del solicitante a funcionarios de la administración y como medio útil para almacenar información para subsecuentes referencias. (French, 1999 p. 255)

Los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que los cubren para que soliciten el puesto. El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de Gestión Humana a llenar las vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales. (Werther y Davis, 2000 p. 157)

De acuerdo con Werther y Davis (2000 p. 157), los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen detallada información acerca de las políticas y los procedimientos.

Partiendo de esto, se resalta la importancia de contemplar inicialmente una promoción interna del cargo. Sin embargo, en algunas ocasiones los resultados obtenidos por medio de esta herramienta no logran cumplir los requerimientos exigidos para el este; y es por esta razón que se recurre a la utilización de otras herramientas existentes como el reclutamiento externo de hojas de vida.

Cuando las vacantes no pueden llenarse el departamento de Gestión Humana debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Para esto existen diferentes canales de

reclutamiento que son utilizados tanto por las compañías como por solicitantes de empleo. (Werther y Davis, 2000 p. 159)

Aunque muchas empresas todavía se deslumbran frente a un currículum impresionante, cada vez son más las que, a la hora de contratar empleados, tienen en cuenta la actitud apropiada para el puesto. (Greengard, Revista Gestión, Volumen 6, 2003 p.80)

Para Werther y Davis (2000) los canales de reclutamiento más utilizados son: 1) Los espontáneos, que son por medio de los cuales los departamentos de gestión humana recibirán por medio de la correspondencia, las hojas de vida de personas que desean emplearse con la organización 2) Referencias de otros empleados que son las que por medio de los mismos empleados con los que la organización cuenta actualmente, se pueden llegar a obtener algunas hojas de vida de personas que tienen los conocimientos necesarios para el cargo 3) Publicidad entendida como los medios de comunicación por medio de los cuales se puede dar a conocer la necesidad de la empresa de llenar una vacante 4) Las agencias privadas, que funcionan como un cliente entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas espontáneas 5) Compañías de ubicación de profesionales, especializadas en la búsqueda y ubicación de personal ejecutivo, técnico, expertos y científicos. 6) Instituciones Educativas entendidas como universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas las cuales constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes con expectativas moderadas con respecto a la compensación. 7) Agencias de Empleos Temporales que proporcionar o prestan trabajadores adicionales a la organización por un tiempo determinado. 8) Ferias de Trabajo conocidas como una técnica innovadora para impulsar la participación de la empresa en exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias. (p. 167)

De acuerdo con la Encuesta Mundial de Capital Humano 2002/3 realizada por la firma Price Waterhouse Coopers, en la cual participaron 1056 empresas de 47 países de todo el mundo, se encontró que entre los Métodos más comunes de reclutamiento utilizados en la actualidad por las compañías del tercer milenio de acuerdo al nivel jerárquico dentro de la organización, los tres métodos más utilizados a nivel de altos ejecutivos son en su orden: Agencias de Selección/ Head Hunters, contactos personales y publicidad externa; a nivel de ejecutivos medios son: publicidad externa, publicidad interna y agencias de selección/ Head Hunters, y para empleados: publicidad interna, publicidad externa e Internet.

Y a nivel Nacional, encontró que para los tres niveles jerárquicos mencionados anteriormente (Altos ejecutivos, ejecutivos medios y empleados) los tres métodos de reclutamiento más utilizados en su orden son: Agencias de Empleo, anuncios internos y contactos personales y concluyó que cerca del 20% de las organizaciones, contratan sus ejecutivos a nivel de contactos personales.

Werther y Davis (2000) afirman que el reclutamiento a través de contactos personales presenta tres ventajas para la organización: en primer lugar, los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos; en segundo lugar, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es probable que se identifiquen mucho más con la organización que una espontánea y en tercer lugar, las personas que se recomiendan tienden a poseer similares pavitos de trabajo y actitudes hacia la compañía, incluso cuando se presentan diferencias considerables, suelen esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó. (p. 160)

Una vez se cuenta con el grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden

complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los Gerentes de los Departamentos con vacantes. (Werther y Davis, 2002 p. 180)

Es en este momento en el que se da inicio a los siguientes pasos del proceso de selección, como la entrevista, las pruebas psicotécnicas y la verificación de referencias.

La entrevista de Selección consiste en un diálogo formal y profundo, conducido para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo dar respuesta a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección son la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas, ya que pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales y directivos. La entrevista permite la comunicación en dos sentidos: Los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y este la adquiere de la organización. (Werther y Davis, 2002 p. 196)

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Es considerada como “un instrumento” clave en el proceso de selección de personal; sin embargo, su adecuada utilización depende del uso de técnicas que contribuyan a la objetividad. La tarea del entrevistador entonces, debe ser la preparación y la auto evaluación que le permita obtener un aprendizaje y desarrollo de habilidades en el manejo del proceso. Los pasos que se deben tener en cuenta para preparar este encuentro con el candidato son: 1) Revisión de la Hoja de Vida: se debe tomar el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente. Esto permite al entrevistador

familiarizarse con el aspirante, sus antecedentes y sus condiciones para desempeñarse los deberes y asumir las responsabilidades del cargo. La hoja de vida sugiere las preguntas que se debe hacer en la entrevista. De acuerdo con esto deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos de la hoja de vida: El aspecto general de la hoja de vida, espacios en blanco u omisiones de la historia del candidato, antecedentes de trabajo del solicitante y los lapsos de tiempo que existen entre un trabajo y otro, los traslajos de tiempo, los cambios ocupacionales y los títulos de los cargos. 2) Identificación de Objetivos: Aquí, el evaluador debe preguntarse qué se busca con la entrevista, cual es la misión – Visión de la organización, la estrategia del cargo, las competencias o comportamientos para obtener un adecuado desempeño del cargo y que tipo de empleados desea contratar la organización; así mismo debe evaluar las metas a corto y largo plazo del área donde existe la vacante y analizar la personalidad del que será el jefe inmediato de la vacante. 3) determinar las Preguntas Básicas: La descripción del cargo y las competencias identificadas como necesarias para ocuparlo es la principal fuente orientadora en las preguntas. El objetivo de las preguntas es ver si el solicitante posee tales habilidades y si asumirá las responsabilidades del cargo. (García, 2003)

Para García (2003), la entrevista consta de las siguientes etapas: 1) Apertura de la entrevista: Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez ambas partes: entrevistado-entrevistador, y recíprocamente tiene la primera impresión o impacto, del cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista. 2) Rapport: Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. El rapport es imprescindible ya que cuando se establece de manera adecuada, disminuye la ansiedad del solicitante, crea un clima de confianza, espontaneidad y provoca que el entrevistado se comporte de modo natural de acuerdo con las circunstancias del momento. Existen algunos

comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer el rapport como: tratar con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratara con confidencialidad y buscar privacidad en la entrevista. Al iniciar una entrevista se deben dedicar unos cuantos minutos a una charla introductoria, estableciendo un adecuado clima de comprensión con el entrevistado. Esto se logra con observaciones destinadas a romper el hielo: comentarios y preguntas que no tienen verdadera relación con el oficio y cuyo único propósito es hacer que el candidato se tranquilice antes de empezar la conversación de fondo. De la misma manera como pueden existir comportamientos y actitudes que faciliten el establecimiento de rapport, hay otros que pueden perjudicarlo, tales como: contestar el teléfono, mofarse de eventos que parecen estúpidos para el entrevistador, pero no para el entrevistado. 3) Approach: Se ha definido como una técnica que permite plantear, acercarse, aproximarse, abordar. Desde el punto de vista socio psicológico, se le ha denominado como “distancia social o distancia psicológica” que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto. Para el propósito de la entrevista, es necesario que el entrevistador desde el inicio establezca una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista y con el objetivo que se pretenda. 4) Empatía: Se le ha llamado sensibilidad, conocimiento o exactitud en la percepción social. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona. En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que al asumir esta actitud es posible percibir el estado emocional del entrevistado y actuar, en consecuencia, con certeza y no con base en inferencias ambiguas e infundadas. La responsabilidad del entrevistador es compartir con cada una de las personas las posibilidades que tienen en la vida y respetarlo profundamente, tal y como cada ser humano merece. 5) Desarrollo: El desarrollo es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar

todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Se podría decir también que es la etapa donde se obtiene la mayor cantidad de información. El tipo de preguntas son directas, pero no amenazantes y además, el entrevistador es el que tiene mayor participación. Las áreas que se sugiere tocar en esta etapa son: el área general y escolar. 6) Cima: El objetivo es obtener información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad. Esta etapa se caracteriza por una mayor participación por parte del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador. Es el momento de realizar preguntas de tipo abierto, que algunos autores las llaman preguntas exploratorias o de sonda. Aquí se puede abordar un área que no haya quedado clara para el entrevistador, dándole la posibilidad al interlocutor de que se exprese en la respuesta. Las áreas que se sugiere tocar son: ocupacional, concepto de sí mismo y metas. Y por último 7) Cierre: Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final. Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder.

Por otro lado, el papel que juega el entrevistador en este proceso gira en torno a lograr un ambiente de confianza con el entrevistado que conlleve a una aceptación recíproca y a la adecuada representación de su organización dejando en él una imagen agradable humana y amistosa. Adicionalmente debe promover un intercambio de información que se da durante la conversación sostenida en este lapso de tiempo con el fin de ayudar a establecer confianza y a adquirir información adicional sobre el solicitante.; y finalmente se darán al candidato en resumen las indicaciones y pasos a seguir durante el proceso y la forma en que se le comunicarán los resultados del mismo. (Werther y Davis, 2002 p. 180)

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el papel del entrevistador, no solo durante la entrevista como tal, sino durante todo el proceso de selección, se debe establecer un perfil del mismo que permita alcanzar los objetivos de dicho proceso.

El profesional de la entrevista debe ser agudo, sutil, capaz; debe adivinar los pensamientos de la persona entrevistada. Debe adoptar una actitud de sinceridad y franqueza, decidir enfrentarse directamente con el problema y tratar de crear una atmósfera de cooperación para obtener información recíproca sincera. En conclusión, el entrevistador debe cubrir un perfil o carácter de personalidad inteligente, habilidades, etc., que le permitan utilizar una adecuada técnica o táctica con un manejo adecuado de la misma para obtener la información necesaria, con la finalidad de asumir una decisión responsable para el proceso de selección de personal. (García 2003)

Sin embargo, contar con el perfil idóneo del entrevistador, no garantiza la ausencia de los errores más comunes que se presentan durante los procesos de entrevista. En el artículo “La Entrevista de Selección” escrito por Amanda García, Gerente de Global Human Resources de la Firma PriceWaterhouse Coopers, afirma que los errores más frecuentes que se presentan son: 1) Efecto de Halo: Es la tendencia que tiene el entrevistador a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona, sin que exista ninguna justificación objetiva para tener esos sentimientos. El entrevistador debe estar alerta a los sentimientos que le despierta el entrevistado, preguntarse él porque de esto y que necesidades se ven satisfechas en el momento en que se crea una corriente afectiva positiva o negativa. El efecto de halo se registrara como una variable que distorsionará la comunicación. En la medida en que se encuentren similitudes en valores, intereses o metas, se creara una corriente de simpatía con la persona que sé esta entrevistando, lo que provocara que sea objetivo en la evaluación. 2) Entrevistas Prolongadas: Puede ocurrir cuando el entrevistador

no sabe crear las pautas necesarias, ni sabe cortar o interrumpir de manera acertada cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante. 3) No mostrar interés: Ocurre cuando el entrevistador se ve influido por la presión del tiempo, contempla la entrevista como una situación en la que tiene que captar una serie de datos cuantitativos y no le da importancia a los aspectos cualitativos, trasmite la idea de que no esta prestando suficiente atención a la persona sino solo a la recolección de datos. 4) No establecer respeto mutuo: Debe manejarse de acuerdo a ciertas variables, por ejemplo, la edad, estatus, objetivo de la entrevista. 5) No aclarar la información que se recibe: En algunas entrevistas, el entrevistador, por miedo o temor, se queda con lo que él cree que le esta comunicando el entrevistado, sobre todo en el caso de datos técnicos. Esto puede perjudicar al entrevistado al no evaluarlo de manera justa y también a la organización. 6) Hacer mas de una pregunta por vez: Se debe tener cuidado de no saturar al entrevistado con interrogantes, porque sin que lo perciba el entrevistador, el candidato seleccionara lo que le sea más cómodo para contestar y lo menos amenazante y en ese momento se fragmentara la comunicación. 7) Exagerar el uso de las notas: Debe evitarse, en la medida de lo posible, hacer anotaciones enfrente del entrevistado, porque se bloqueara. Hay información que puede considerarse confidencial y le puede provocar duda, no sabe que trascendencia puede tener las notas que toma el entrevistador, ejemplos de esto pueden ser: cuando sé esta narrando un proceso químico, estados financieros, datos confidenciales de la empresa. 8) No verificar los datos de la entrevista: Se debe hacer por vía telefónica o por correo, lo que daría una pauta en cuanto a la objetividad de fechas, sueldos, puestos, renuncias, domicilios de la empresa, si realmente son verdaderos. 9) Infravalorar la organización y supervalorar al candidato: Es común este tipo de errores en organizaciones donde se manifiesta el fenómeno de la oferta y la demanda. Un ejemplo son las organizaciones que solicitan vendedores, y cuando se presentan

candidatos que llenen los requisitos, el entrevistador transmite ansiedad o interés porque el entrevistado se quede, infravalorando la organización y supervalorando al candidato.

Por otro lado, no sólo los entrevistadores cometen errores; también los solicitantes suelen caer en determinados problemas característicos. Los cinco errores más comunes que los entrevistados cometen son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista. El empleo de técnicas distractoras (simular falta de interés por un puesto que en realidad se desea) puede llevar a efectos totalmente opuestos a los que en realidad tiene el postulante, porque la compañía quizá concluya que el candidato no está interesado. Llevados tal vez por un inexplicable grado de nerviosismo, los candidatos pueden también hablar en exceso de temas irrelevantes; algunos pueden atacar a fondo temas como algún deporte o el estado del tiempo. Siempre es preferible concentrarse en el tema del empleo en perspectiva. Jactarse de los logros del pasado es también un error común que puede ir desde simples excesos provocados por la vanidad hasta la distorsión seria de un antecedente laboral. Sobra decir que por regla general ninguna compañía considerará la contratación de una persona a quien se le sorprenda mintiendo durante la entrevista. (Werther y Davis, 2000 p.199)

Otra de las herramientas que se utilizan en los procesos de selección Tradicionales de Talento Humano en las organizaciones son las Pruebas Psicotécnicas, que constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta o el desempeño futuro de candidato. Estas pruebas son utilizadas en los negocios y en la industria para tres propósitos fundamentales: a) La selección y colocación de nuevos empleados, b) Evaluación de empleados para potencial de promoción y c) orientación de empleados. Algunas veces se utilizan también estas pruebas para seleccionar empleados para programas de capacitación y para

evaluar candidatos para transferencias. Si se utilizan apropiadamente las pruebas psicológicas, pueden constituir una gran contribución para estos propósitos. Sin embargo, si los administradores de Gestión Humana no utilizan las pruebas en la manera en que se diseñaron para ser utilizadas, pueden perder su valor como dispositivo de selección. (French, 1999 p. 269)

Este tipo de alteraciones en el manejo de las pruebas psicotécnicas puede representar para la compañía gastos innecesarios, pérdida de tiempo, desvíos de las estrategias corporativas, posibilidad de no lograr los objetivos organizacionales y para el candidato, la pérdida de su tiempo y la alteración de sus autoestima al ser rechazado sin argumentos objetivos.

Para Chiavenato (2000), las pruebas psicotécnicas presentan dos importantes características, que las entrevistas no consiguen alcanzar: a) Validez: Entendida como la capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Una prueba de selección es válida cuando logra pronosticar el desempeño futuro de la persona en el cargo. b) Precisión: Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona. Una prueba es precisa cuando, aplicada varias veces a una misma persona, presenta la menor desviación estándar alrededor de la media de los diversos resultados obtenidos. Una prueba es poco precisa cuando los resultados obtenidos por una misma persona son diferentes y dispersos. (p. 266)

Finalmente, las organizaciones deben realizar un proceso de verificación de referencias que consiste en constatar la información proporcionada por un solicitante o en obtener información adicional al comunicarse con empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante. (French, 1999 p. 282)

Son muchos los profesionales de la administración de Recursos Humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran

amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy discutible. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos empleadores pueden recurrir incluso en prácticas tan condenables como efectuar comentarios acerca de la vida privada del individuo; adicionalmente permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de recursos Humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales está muy extendida en toda Latinoamérica. (Werther y Davis, 2000 p.200)

El desafío radica en lograr que los instrumentos empleados en el proceso de selección presenten características de validez y precisión: que tanto la entrevista, las pruebas, y el proceso de verificación de referencias consigan evaluar y medir lo que pretenden medir en los candidatos y que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre sí y no presenten desviaciones ni discrepancias notorias. (Chiavenato, 2000 p. 266)

Cada uno de los pasos anteriormente nombrados que hacen parte de un proceso de selección, llevados a cabo de la manera estrictamente establecida de acuerdo a la organización constituyen un proceso de Selección realizado con un alto nivel de Calidad que generalmente permitirá a la empresa enfocarse hacia el logro de obtener, atraer y retener el mejor talento humano basado en las estrategias establecidas por la compañía para alcanzar el nivel competitivo que exige el mercado actual. Sin embargo debido a los cambios constantes en las demandas del

medio, las organizaciones se han visto en la necesidad de redireccionar y modificar sus procesos de selección innovando cada día con la implementación de herramientas que le permitan suplir las carencias que van siendo identificadas con el paso del tiempo de acuerdo a las últimas tendencias que existen en el mundo empresarial.

Es por esto que las empresas de hoy deben darse a la tarea de invertir en Capital Humano ya que en el entorno empresarial actual, claramente globalizado, dinámico y complejo, hace que los activos intangibles de las empresas representen la verdadera fuente de ventaja competitiva respecto al resto de empresas. Las personas son las únicas capaces de conjugar formación, experiencia, creatividad, trabajo en equipo e información para obtener elementos diferenciadores relevantes. Son las que, con algo de suerte, dan nacimiento a activos intangibles, que se incrustan tanto en la cultura, los procesos, actividades y sistemas, como en los productos y servicios que vende la empresa. Por lo tanto, la satisfacción de los clientes, la inversión en investigación y desarrollo o en tecnología e informática, o en cualquier otro tipo de elemento intangible, viene decidida por los Recursos Humanos de las Compañías, por lo que las capacidades y habilidades del personal constituyen, en realidad, el elemento intangible más importante ya que influyen en la adquisición o generación de los restantes. Así pues dentro de este marco, las empresas han de dedicar más tiempo y esfuerzo a la planificación, desarrollo y control de sus recursos humanos para poder aumentar su capacidad de reacción en el entorno en el que operan. (Moreno y Rico. Revista Universidad EAFIT, N° 125, 2002 p.38)

La Importancia que ha adquirido el capital intelectual en los últimos años va ligada a la revolución de la información, a la importancia del conocimiento como base de la economía, a los cambiantes hábitos de la actividad interpersonal y a la innovación y creatividad necesarias para mantener la competitividad. Por eso resulta urgente una correcta gestión, medición y

establecimiento de sistemas de información que permitan obtener una buena imagen del capital intelectual de una organización. El hecho es que ha habido una progresiva transformación de industrias tradicionales hacia industrias basadas en el conocimiento. (Agencia Danesa de Comercio e Industria, 1999 p. 84)

Cien años atrás, el trabajo era barato, y el valor de la empresa se media en términos de chimeneas, maquinaria y dinero en efectivo. En el tercer milenio, el trabajo no será barato, y los activos centrados en el individuo, esenciales para la operatividad de la empresa, serán bienes escasos y caros. Harán falta muchos años de inversión para crear activos valiosos de mercado, de infraestructura y de capital intelectual. (Brooking, 1997 p. 30)

La idea de contratar a alguien con la actitud y el temperamento adecuados no es nueva. Las empresas más sagaces siempre han buscado personas que se conecten fácilmente con los clientes, los hagan sentirse cómodos y proyecten una imagen positiva. Pero, en la actualidad, muchas apuntan a que el proceso deje de ser un arte y se transforme en una ciencia. Por lo tanto, se valen de una colección de herramientas que les permite elegir a las personas por su actitud y capacitarlas para mejorar sus habilidades. (Greengard, Revista Gestión, Volumen 6, 2003 p. 82)

Con base en esto, las tendencias actuales apuntan a implementar nuevas técnicas de selección que faciliten la identificación de este tipo de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, con el fin de disminuir el nivel de rotación del talento humano en la compañía; ya que de esta forma se busca reducir costos a mediano y largo plazo y lograr mayor nivel de identificación de los empleados con el horizonte estratégico de la misma, generando así una cultura más sólida; siendo esto un aspecto fundamental para su consolidación en el mercado actual.

Una de estas técnicas es la hoy conocida como Selección por Competencias. Estas nacen de la estrategia de los negocios y su revolución ha sido el elevar la productividad de las organizaciones y desempeño individual. Por ende, estas deben ser medibles, observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventaja competitiva.

De esta forma, la diferencia entre un modelo de Selección por competencias y el de los modelos tradicionales, no es solamente un cambio de nombre, las competencias van más allá. Si bien los perfiles tradicionales son una forma de describir lo que la persona debe tener para desempeñarse bien en un cargo, su visión es estrecha, muy especializada y centrada en el presente. No se ataba a la estrategia del negocio, ni a los resultados en ese ambiente de trabajo ni al desempeño deseado a futuro. (PriceWaterhouse Coopers, 2002)

Las competencias representan el desempeño esperado del negocio, el cual es definido en un lenguaje con significado para esa organización, reflejo de su cultura y valores. Así, el foco de las competencias son los comportamientos para lograr desempeños superiores del hoy con orientación a futuro; incorpora así mismo, los marcos de las mejores prácticas para moverse hacia esquemas cada vez más maduros y considerados “estados de arte” que signifiquen sobrevivir, competir y crecer en el mundo cambiante de los negocios. (Pricewaterhouse Coopers, 2000)

Las competencias se focalizan a comportamientos, conocimientos, habilidades, actitudes y valores que son requeridos para que el negocio construya una ventaja competitiva, porque las competencias se basan en las conductas que caracterizan a los excelentes.

Julieta de Castro (2003), Afirma que las competencias describen la calidad del desempeño que se desea tener, es decir, se puede construir un modelo de competencias retante y

que sea de mejoramiento continuo en la práctica. Las competencias describen el alto desempeño porque es una decisión de lo que debería suceder en el ambiente laboral.

Realizar un proceso de Selección por competencias significa elevar la productividad organizacional y focalizar a las personas en las competencias que lo harán empleable, con un criterio mas amplio basado en roles, mas que en cargos específicos, es decir con un enfoque de polivalencia, que responde en mejor forma a las estructuras mas planas y cambiantes que caracterizan las empresas de hoy.

Las competencias cambiaron los criterios de éxito, ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar. Lo que importa son las competencias que el candidato demuestre, su crecimiento personal en la adquisición de competencias para lograr mejores desempeños.

Las competencias ayudan a crear una cultura de aprendizaje, donde la gente tiene claro cuales de estas debe desarrollar para tener éxito, se dan herramientas de autoaprendizaje y se recompensa a quienes adquieren y desarrollan las más relevantes para el negocio. (Quiñones, 2003)

Las compañías exitosas son aquellas que identifican, desarrollan e impulsan sus “core competencias” (competencias esenciales del negocio). El capital intelectual (competencias de la gente) y la gerencia del conocimiento (habilidad para captar, codificar y entregar la información crítica para el negocio) están emergiendo como la clave del valor competitivo de las organizaciones. El capital intelectual hace referencia a la suma de conocimientos, habilidades, actitudes y valores indispensables para lograr un desempeño superior (competencias individuales). Dichas competencias permiten construir una ventaja competitiva sostenible a través del capital humano. (Sánchez, Pricewaterhouse Coopers, 2001)

Las compañías se enfocan a visualizar y modelar el futuro, gestando nuevos paradigmas y rompiendo con bloqueos como “así se hacen las cosas acá” o “así ha funcionado desde hace muchos años”. La nueva economía exige desarrollar nuevas competencias. Hay una realidad innegable, las fusiones y las adquisiciones han llevado a que las empresas hagan una modificación en su estructura lo cual conlleva en muchos casos a una reducción de personal. Dichos procesos integran culturas diferentes y las personas estarán centradas en desarrollar sus competencias para ajustarse a las nuevas demandas de su compañía y del medio, siendo valorado su capital intelectual. (Sánchez, Pricewaterhouse Coopers, 2001)

Hay una cosa que es clara acerca de las relaciones de empleo hoy día. Dicho en forma sencilla, la gente es más valiosa que nunca para una compañía. Las compañías continúan eliminando empleados o no agregan ninguno, en la medida de lo posible, actualmente. Una parte de esto se debe a la reducción de tamaño para bajar costos. Otras reducciones se deben a las habilidades crecientes de las compañías para sustituir gente por tecnología. Esto lleva a la paradoja más importante en los negocios de hoy. Si la empresa puede hacer mucho más con menos gente, entonces la gente que se queda es mucho más valiosa para dicha organización. Ella es más productiva y se encuentra más altamente calificada. Tiene más responsabilidad sobre sus hombros por el éxito o fracaso de la compañía. Esta es la razón por la cual el manejo efectivo del talento humano es tan crucial para las organizaciones del Tercer Milenio. (Gubman, 2000 p. 156)

Es por esto, que el papel que desempeña el departamento de Gestión humana de la compañía cobra gran importancia en los procesos y estrategias de cambio para beneficio de la misma; estas estrategias deben ir asociadas con factores tanto de resultado del negocio como de políticas de Gestión Humana más coherentes con el mismo. Sin embargo, resulta importante

documentar una estrategia puntual que permita lograr estos resultados ya que de esta forma obliga al área y a los gerentes de línea a identificar prioridades, nuevas formas de hacer las cosas, lograr compromiso de la dirección para obtener presupuesto y encontrar un “patrocinador” que haga marchar los programas y consiga nuevas inversiones para mejorar la gerencia de la gente.

Julieta de Castro, en su artículo “Las mejores prácticas en la Gerencia efectiva de los Recursos Humanos” afirma que las últimas estrategias van enfocadas a priorizar el desarrollo del liderazgo y el cambio organizacional y cultural. Estos son los retos típicos del momento: crear un ambiente donde haya la capacidad de absorber rápidamente los cambios y crear líderes en todos los niveles de la organización, para dirigir los negocios en el actual ambiente de turbulencia económica, adicionalmente, se señalan valores agregados muy importantes para el negocio como la satisfacción de los empleados, el control de costos y la oportuna información, pero a pesar de esto existen grandes fallas en hacer seguimiento con medición de indicadores relevantes, que muestren el impacto en el negocio y el retorno sobre la inversión que se hace en esta área. Las áreas de Gestión Humana necesitan pensar más cuidadosamente acerca de los Indicadores de Medición que usan para evaluar su desempeño y conectarlos con el resto del negocio en una evaluación balanceada del desempeño corporativo. No basta estar sentado en la mesa de quienes dirigen el negocio, hay que tener la habilidad para desarrollar una buena estrategia e implantarla a lo largo de toda la organización. El rol típico de Gestión Humana es guiar con políticas y procesos, pero su rol fundamental es lograr que los gerentes de línea los pongan en práctica al gerenciar su gente. Sin embargo en el reclutamiento y selección, salarios y entrenamiento se utilizan aún enfoques muy tradicionales. En los últimos años se observan interesantes cambios en la forma como se organiza el área de Gestión Humana. Hay un incremento de la inversión en tecnologías que permiten el autoservicio de los empleados.

En Colombia nos queda mucho camino por recorrer para irnos acercando a las mejores prácticas mundiales, aunque cada vez hay un mayor número de compañías en las cuales el Gerente de Gestión Humana se sienta en la mesa que dirige la estrategia del negocio, nos falta una labor difícil que reporta mayores frutos: hacer que los gerentes de línea conviertan en acción las políticas y procesos que juiciosamente hemos venido diseñando, sólo así podremos construir organizaciones de alto desempeño. Nuestra cultura de medición de indicadores para evaluar el área aún está muy centrada en actividades de Gestión Humana y muy poco en medidas atadas a la productividad y crecimiento del negocio, nuestros Gerentes tienen que hablar el lenguaje del negocio para poder alinear la estrategia de Gestión Humana a la estrategia del negocio. Debemos involucrar mayor tecnología de soporte al área de Gestión Humana o hacer outsourcing para poder liberar el tiempo que hoy se dedica a labores administrativas y centrarlo en temas de mayor impacto en los resultados del negocio tales como el desarrollo de liderazgo y la administración del cambio organizacional y de cultura. (De Castro, 2003)

Tenemos un reto por delante con un excelente potencial, ya que hay una sólida formación profesional en nuestros líderes y colaboradores del área de Gestión Humana, comparativamente con otros países de Suramérica.

Conclusiones

Los procesos de Selección constituyen un elemento fundamental en las empresas actuales, ya que en el nuevo milenio el principal activo y diferenciador de las organizaciones es su gente, y es este proceso el que permite atraer y retener el talento que da a la compañía una ventaja competitiva sostenible frente a las demás.

Como las demandas del medio son cambiantes, las empresas de hoy deben invertir y diseñar estrategias que se ajusten cada vez más a elegir a personas que cuenten con las competencias necesarias para hacer del negocio una empresa líder en el mercado. Los procesos de selección tradicionales se han convertido en procesos limitantes que no analizan al candidato de forma global sino solo en algunos de sus aspectos, así no se predice de forma correcta su desempeño futuro, y su costo en tiempo y dinero no es proporcional a los resultados que se obtienen.

Los gerentes de línea deben asumir mayores responsabilidades, guiados por las políticas del área de Gestión Humana en el campo de la Selección y los demás procesos que acompañan el desarrollo de las personas en una organización como salarios, incentivos, planes de desarrollo y Carrera.

El Internet, video conferencias, video entrevistas y varias bases de datos proveen formas globalizadas de encontrar y valorar talentos internos y externos. El despliegue de las competencias que requiere la gente en cada rol liderando decisiones para determinar quien debe hacer que, está determinado por un adecuado diseño del perfil, lo cual impulsa la productividad, al colocar los recursos humanos en forma apropiada a la vez que se facilita el análisis de diferencias de productividad por empleado.

Cada vez mas se hace evidente la necesidad de transformar el ara de gestión humana de ser un miembro mas del negocio para ser un socio del negocio, quien con una visión mas global y generalista intervenga en el proceso de selección del talento humano de la organización, no solo desde la ejecución del proceso sino desde el diseño estratégico de las necesidades y requerimientos de cada área de la organización. Esto implica liberar la función de recursos humanos de la carga de los procesos operativos y refocalizar su función para que ofrezca soporte estratégico en la gerencia de la gente.

El proceso de selección como cualquier otro proceso debe ser liderado desde la gerencia de recursos humanos con base en las mejores prácticas y alineándolo a la estrategia del negocio.

Cuando una organización esta considerando involucrar los mejores talentos debe tener en cuenta aspectos que sobrevaloren la oferta y por lo tanto considerar estrategias innovadoras de reclutamiento, entre ellas se considera que un gerente de selección debe investigar los lugares donde se encuentran los mejores talentos, colocar artículos en revistas de negocios o de asociaciones, desarrollar anuncios cortos y atractivos apelando a las nuevas generaciones, identificar fuentes no tradicionales de talentos, en este aspecto se considera importante seleccionar estudiantes de secundaria o universidad como practicantes o trabajadores de tiempo parcial esto le permite a la compañía ir reclutando y atrayendo los mejores talentos. También es importante no perder de vista en un proceso de selección los empleados internos que amen la ambigüedad y tengan preferencia por el riesgo, lo que le permite a la organización contar con personas que ya conocen la cultura y e clima organizacional.

Referencias

Agencia Danesa de Comercio e Industria, (2002). El valor del Capital Intelectual. *Revista Nuevas Tendencias No 49*, 84-87.

Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual, el Principal Activo de las Empresas del Tercer_Milenio*. Barcelona: Paidós.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.

De Castro, J. (2003). Las mejores Prácticas de la Gerencia Efectiva de los Recursos Humanos. *PriceWaterhouse Coopers*

French, W. (2000). *Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos*. (7ª ed.). México D.F.: Limusa

García, A. (2003) La entrevista de Selección. *PriceWaterhouse Coopers*

Greengard, S. (2003). Cuestión de Actitud. *Revista Gestión*, 6, 80 – 83.

Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Moreno, I., y Rico, J.M. (2002). Los Activos Humanos como Factores de Competitividad en la Empresa y su Tratamiento Contable. *Revista Universidad EAFIT, No 125*, 37-47

PriceWaterhouse Coopers. (2002/3). *Encuesta Mundial de Capital Humano*. Inglaterra.

Quiñones, M.R. (2003). ¿Es el modelo de Competencias una Respuesta al mundo Cambiante de Negocios? *PriceWaterhouse Coopers*

Sánchez, C. (2001). Competencias de los Ejecutivos Exitosos. *PriceWaterhouse Coopers*

Werther, W.B., y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ª ed.) México D.F.: Mc Graw-Hill