

Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita el Crecimiento y
Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas

Alba Luz Lamus Martínez, Heidy Marcela Sarabia Hernández y Norlis Patricia Zabala Estrada

Trabajo de Grado para Optar al Título de: Profesional en Gestión Empresarial

Directora

Luz Helena Villamizar Cáceres

Especialista en Control de Protección Vegetal

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia -IPRED

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Dedico el trabajo realizado a Dios como el dador de Vida y Sabiduría, a mis hijos quienes han sacrificado de su tiempo, comodidades y sus espacios como aporte a este logro, a familiares y a todos los que directa e indirectamente han aportado en este, mi camino de aprendizaje y han apoyado cada momento de fortaleza y debilidad por los que he tenido que atravesar, para cumplir este propósito y ser parte del gran equipo de profesionales que nuestras Comunidades y País en general requieren con urgencia *“Dios les bendiga”*.

Alba Luz Lamus Martínez

Esta trabajo esta dedicado a Dios primeramente, por darme sabiduría y entendimiento, a mi familia por su apoyo incondicional, a mis compañeros y docentes quienes contribuyeron a la realización de mis éxitos y me ayudaron a escalar un peldaño mas en esta etapa de mi vida, este triunfo hace parte de todo aquel que en su momento logró que mis esfuerzos no fueran en vano y confiaran plenamente en mi. MIL GRACIAS!

Heidy Marcela Sarabia Hernández

Dedico este trabajo a mi madre, mis hijas, pero especialmente a Dios quien nos bendice en todo momento y gracias a la unidad familiar, me permitió cumplir esta meta trazada. También quiero agradecer a las personas que incondicionalmente han estado en mi vida, brindando una voz de aliento para seguir adelante y quienes me recuerdan que este es apenas el primer paso de muchos otros triunfos. A cada uno de los profesores que me regalaron una enseñanza y a la universidad por darme esta opción que beneficiara por siempre mi vida personal y laboral para seguir creciendo cada día más.

MIL GRACIAS Y DIOS CONTINUE BENDICIENDO CADA UNA DE NUESTRAS VIDAS

Norlis Patricia Zabala Estrada

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a aquellos que estuvieron presentes en el logro de nuestras metas, en especial a la Ingeniera Luz Helena Villamizar quien siempre sembró un granito de amor y dedicación, gracias infinitas por su apoyo incondicional.

A la Universidad Industrial de Santander y al Instituto Regional y Educación a Distancia IPRED, por su proceso de formación quien junto a su personal de apoyo y docentes contribuyeron a nuestro desarrollo profesional.

A todos aquellos que contribuyeron a la realización de nuestros éxitos, mil gracias por permitir que llegáramos tan lejos.

Con amor e infinito agradecimiento

Alba Luz Lamus Martínez

Heidy Marcela Sarabia Hernandez

Norlis Patricia Zabala Estrada

Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Generalidades del Seminario de Investigación	17
1.1 Definición	17
1.2 Objetivo del Seminario de Investigación	18
1.3 El Seminario de Investigación y sus Ventajas	18
1.4 Característica del seminario de investigación	19
1.5 Organización del Seminario de Investigación	19
1.5.1 Tema del Seminario.	20
1.5.2 Dirección del Seminario.	20
1.6 Actividades, Roles y Desempeño de los roles	20
1.6.1 Relatoría.	21
1.6.2 Correlatoría.	21
1.6.3 Discusión	21
1.6.4 Protocolo	21
1.6.5 Director	22
1.7 Metodología	22
1.7.1 Planificación	23
1.7.2 Ejecución.	24
1.7.3 Finalización.	24

2. Problema de Investigación	24
2.1 Descripción del Problema de Investigación.....	24
3. Objetivos.....	29
3.1 Objetivo General.....	29
3.2 Objetivos Especificos.....	29
4. Planificación del Seminario de Investigación.....	30
4.1 Alcances y objetivos del seminario de investigación:	30
4.2 Planificación de las sesiones.....	31
4.3 Experiencias y expectativas de los participantes del seminario de investigación	33
4.4 Ejecución.....	35
4.4.1 Documentación para los subtemas.....	35
4.4.2 Desarrollo de una sesión	35
4.4.3 Formatos que intervienen en la presentación de cada sesión.....	37
4.4.3.1 Formato de Relatoría.....	37
4.4.3.2 Formato del Correlator.....	37
4.4.3.3 Formato del Protocolante.....	37
4.5 Finalización.....	38
5. Fundamentos Generales Del Reclutamiento Y Selección De Personal	39
5.1 Evolución De Los Recursos Humanos	39
5.2 Talento Humano Factor Fundamental De La Organización	43
5.3 Importancia De Reclutar Adecuadamente	44
5.4 Funciones De RRHH En Las Pymes.	45
5.5 Características de un Buen Reclutador	47

5.5.1 Conocimiento y Experiencia en Recursos Humanos	47
5.5.2 Orientacion Comercial	47
5.5.3 Habilidad Comunicativa	47
5.5.4 Habilidad Relacional.....	47
5.5.5 Sentido Crítico y Analítico	48
5.5.6 Competencias Tecnológicas.....	48
5.5.7 Capacidad de negociación.....	48
5.6 Etapas del proceso de reclutamiento y selección.....	49
5.7 Criterios Para el Reclutamiento de Personal.....	49
5.7.1 Análisis del puesto	50
5.7.2 Descripción del puesto	50
5.7.3 Descripcion del candidato.....	50
5.8 Tipos de Reclutamiento	50
5.8.1 El Relutamiento Interno	50
5.8.2 El Reclutamiento Externo	51
5.8.3 Reclutamiento Mixto	51
5.9 Etapas En el Proceso de Selección.....	52
5.9.1 Perfil del Postulante	52
5.9.2 Búsqueda, Reclutamiento o Convocatoria.....	52
5.9.2.1 Anuncios o avisos.	52
5.9.2.2 Recomendación.....	53
5.9.2.3 Agencias de Empleo.	53
5.9.2.4 Consultoras de Recursos Humanos.....	53

5.9.2.5 Archivos o Bases de Datos.	53
5.9.3 Evaluación	53
5.9.4 Selección y Contratación:	54
5.9.5 Inducción y Capacitación:.....	54
6. Técnicas y metodologías de reclutamiento empleadas por las empresas, para identificar resultados positivos y mitigar riesgos en los procesos de selección y reclutamiento de personal	55
6.1 Metodologías en el Proceso de Selección	55
6.1.1 La Entrevista en Diferido.....	56
6.1.2 El CV Ciego	56
6.1.3 Networking online y Social Recruiting;	57
6.1.4 Social Recruiting.....	57
6.1.5 Assessment Center	57
6.1.6 Gamificación.....	58
6.2 Estrategias Para Alcanzar Óptimos Resultado al Momento De Seleccionar Personal.	58
6.2.1 Gestionar por competencias	59
6.2.2 Ejercitar el Coaching Empresarial	60
6.3 Como Lograr Empleados Leales Y Eficientes.....	60
6.4 Técnicas de Identificación de Competencias Blandas en el Proceso De Selección.	61
6.5 Aspectos Claves a la Hora de Identificar Competencias Blandas	62
7. Experiencias de Selección de Personal de Pequeños y Medianos Empresarios	63
7.1 Tradición en Procesos de Selección de Personal en las Pymes	64
7.2 Evolución Y Transformación En El Reclutamiento Y Selección De Personal	65
7.3 Estrategia Organizacional en el Reclutamiento y Selección de Personal	66

7.4 Algunos Factores Que Afectan El Reclutamiento En Las Pymes	67
7.4.1 Falta De Tiempo	67
7.4.2 Falta De Herramientas	67
7.4.3 Personal Calificado	67
7.5 Bases Para un Buen Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	68
7.6 Factores Que Pueden Impedir El Desarrollo De Las Pymes	68
7.6.1 El paradigma manejado por los dueños	69
7.6.2 Las Deficiencias En La Gestión Interna	69
7.7 Herramientas Estratégicas Para El Reclutamiento De Personal	69
7.8 Propuestas de Tendencia en Reclutamiento y Selección	73
7.9 Pymes y Procesos de Selección Exitosos	76
8. Conclusiones	82
9. Recomendaciones	83
Referencias bibliográficas	85
Apéndices	103

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Metodología del seminario de investigación.....	23
Figura 2. Precusores de la administración en Recursos Humanos	41
Figura 3. Ventajas y desventajas del tipo de reclutamiento.....	51
Figura 4. Bolsas de Empleos.....	69
Figura 5. Ferias de Empleo	71
Figura 6. Redes Sociales	72
Figura 7. Recepción de CV	73
Figura 8. Adecco Empresa de Trabajo Temporal	74
Figura 9. Infojobs-Bolsa de empleo.....	75
Figura 10. Bolsa de empleo los que estan en todas.....	75

Lista de Tabla**Pág.**

Tabla 1. Matriz de Relatorías.....	23
Tabla 2. Biografía integrantes del seminario de investigación	34
Tabla 3. Desarrollo de una sesión	36

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Formato de Relatoría sesión I Seminario.....	103
Apéndice B. Formato de Correlatoría sesión I Seminario	146
Apéndice C. Formato de Protocolo Sesión I Seminario	150
Apéndice D. Formato de Relatoría sesión II Seminario	154
Apéndice E. Formato de Correlatoría sesión II seminario.....	172
Apéndice F. Formato de protocolo sesión II seminario.....	178
Apéndice G. Formato de Relatoría sesión III seminario.....	183
Apéndice H. Formato de Correlatoría sesión III seminario.....	196
Apéndice I. Formato de protocolo sesión III seminario.....	199
Apéndice J. Formato de la entrevista estructurada	204

Resumen

Título: “Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas”^{**}.

Autoras: Alba Luz Lamus Martínez, Heidy Marcela Sarabia Hernández, y Norlis Patricia Zabala Estrada^{**}.

Palabras Claves: Selección de personal, talento humano, sostenibilidad, empresas, estrategias, beneficios.

Descripción:

Esta investigación contiene, el análisis y evaluación a partir de la identificación de la problemática que se ha evidenciado en las pequeñas y medianas empresas, respecto al mal proceso y procedimientos a la hora de realizar el reclutamiento y selección de personal, debido al mal proceso que una empresa puede incurrir cuando no tiene conocimiento adecuado en la gestión del talento humano, siendo éste un factor elemental dentro de un proceso de contratación. El estudio de los fundamentos teóricos, el conocimiento e implementación de nuevas técnicas y metodologías han logrado encontrar una solución a este error muy común en las organizaciones cuando no se lleva con responsabilidad y transparencia.

Uno de los desafíos de las pequeñas y medianas empresas es cuando se lleva a cabo un proceso de selección, de ahí parte la capacidad competente de la empresa para lograr incorporar el talento humano adecuado, donde se deben tener en cuenta aquellos procedimientos, llámense técnicas o metodologías para lograr la incorporación del colaborador idóneo, además con estos procedimientos se puede identificar de manera adecuada el perfil del puesto para el cargo requerido y las competencias que debe desarrollar cada colaborador para su desempeño laboral, contribuyendo de esta manera a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia -IPRED Gestión Empresarial Directora Luz Helena Villamizar Cáceres Especialista en Control de Protección Vegetal

Abstract

Title: "Study of Strategies and Methodologies for the Selection of Personnel that allows the Growth and Sustainability of Small and Medium Enterprises"*.

Authors: Lamus Martínez, Alba Luz, Sarabia Hernández, Heidy Marcela, Zabala Estrada, Norlis Patricia **

Key Words: Selection of personnel, human talent, sustainability, companies, strategies, benefits.

Abstract:

This research contains, the analysis and evaluation from the identification of the problems that have been evidenced in small and medium companies, regarding the bad process and procedure when making the recruitment and selection of personnel, that a company can incur when it doesn't have adequate knowledge in the management of human talent, being this an elemental factor in a recruitment process. The study of the theoretical foundations, the knowledge and implementation of new techniques and methodologies have managed to find a solution to this very common error in organizations when it is not carried out with responsibility and transparency.

One of the challenges of small and medium companies is when a selection process is carried out, that is where the competent capacity of the company to incorporate the appropriate human talent comes from, where those procedures must be taken into account, whether they are called techniques or methodologies to achieve the incorporation of the ideal collaborator. In addition, with these procedures, the profile of the position for the required position and the competencies that each collaborator must develop for their work performance can be adequately identified, contributing in this way to the sustainability and competitiveness of the company.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia -IPRED Gestión Empresarial Directora Luz Helena Villamizar Cáceres Especialista en Control de Protección Vegetal

Introducción

Cada organización, en aras de su sostenibilidad, ha realizado una planeación estratégica enfocada al cumplimiento de sus objetivos organizacionales que le permitan su crecimiento, competitividad y productividad, por eso el proceso de reclutamiento y de selección de personal, es un desafío, que no se debe tomar a la ligereza, por el impacto interno y externo que representa para la organización en si.

Uno de los pilares es el proceso “*Reclutamiento y Selección de Personal*”, dejando de un lado, la visión tradicional de actos puntuales, irresponsables y en muchas oportunidades burocráticos dentro de la organización, a los que recurren y normalmente están acostumbradas las pequeñas y medianas empresas, en sus procesos de incorporación de Talento Humano, se hace indispensable informar sobre el sentido fundamental y verdadero, manifestando algunos de los riesgos y las consecuencias en los que se incurre, a la hora de hacer una incorrecta incorporación de personal en la empresa.

El área de Talento Humano dentro de una organización permite mantener a la empresa con estándares óptimos. A la hora de realizar el reclutamiento y selección del personal, muchas veces las pequeñas y medianas empresas, caen en la rotación de personal excesivo, produciendo un impacto negativo frente a otras empresas y/o posibles candidatos, ya que no les está generando la confianza y credibilidad que una empresa debe poseer, para competir en el mercado, es por ello que López A. (2013) afirma:

Ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

La National Federation of Independent Business (NFIB): Denotan que más del 89% de estas empresas, admitieron tener dificultades a la hora de escoger sus posibles candidatos, para las vacantes disponible (González, 2017).

El tema investigativo es desarrollado bajo la modalidad en Seminario de Investigación, por que permite que los estudiantes a través de la indagación, desarrollen una aptitud abierta al estudio exploratorio, en la que proporciona una experiencia de aprendizaje en grupo y desarrollo de habilidades comunicativas. Es por ello que este seminario surge de la apremiante necesidad de analizar las estrategias de reclutamiento usadas, en aras de determinar la relación que existe entre el proceso de reclutamiento, selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores, donde se pretende identificar la problemática que hoy en día abarca la gestión del Talento humano.

Es así como la estructura del presente trabajo fué desarrollado en diferentes capítulos permitiendo una clara comprensión de su contenido del tema investigativo, en el capítulo uno (1), se exponen los conceptos generales de lo que significa un seminario de investigación, metodología

y el desarrollo de sus etapas, seguidamente se presenta el problema que da origen al motivo de indagación y los objetivos que son la base para alcanzar la meta deseada.

En el capítulo dos (2), detalla la planificación, ejecución y finalización del trabajo investigativo, es decir, la manera como se establecen los lineamientos para lograr su desarrollo, la forma en que se ejecuta teniendo en cuenta los parámetros del seminario de investigación y la finalización de las actividades que dieron lugar al desarrollo del documento final.

En el capítulo tres (3), se identifica la conceptualización del reclutamiento y selección de personal, aspectos fundamentales que inciden en una buena gestión de selección, conceptos generales del recurso humano, medios de reclutamiento, procesos y diferentes técnicas que se aplican actualmente en las organizaciones, además las experiencias que han tenido pequeñas y medianas empresas en los procesos de incorporación del candidato, para mitigar riesgos al momento de elegir el Talento Humano para ocupar un puesto o vacante.

En el capítulo cuatro (4), abarca las conclusiones y recomendaciones final del documento, propia de la síntesis y análisis del desarrollo del trabajo investigativo. Finalmente se incluyen los apéndices que hacen parte de la evidencia del trabajo colaborativo y corresponden a la síntesis de los subtemas elaborados en las sesiones.

1. Generalidades del seminario de investigación

1.1 Definición

El Seminario de Investigación es un *Grupo de Aprendizaje Activo*, cuya finalidad es la participación de los estudiantes, quienes ejercitan el estudio personalizado y a su vez, interactúan entre sí, destacando un tema particular en la búsqueda de conocimiento, lo que permite el desarrollo de habilidades cognitivas, competencias interpretativas, argumentativas y propositivas.

La conformación del equipo colaborativo en un Seminario de Investigación, es de un máximo de cinco (5) estudiantes y un (1) docente asignado, quien hace las veces de Director, y es la persona encargada de coordinar y orientar los temas y subtemas que surjan en el desarrollo del Seminario. (UIS, 2007). Para la Institución Educativa “Universidad Industrial de Santander - UIS” es: “Un proceso reflexivo, sistemático y crítico que tiene como propósito fortalecer en el estudiante las habilidades requeridas en el manejo de la información y la comunicación para desarrollar investigación científica, valiéndose de la formación para el trabajo tanto personal como en equipo, y original sobre un tema específico”.

Asimismo busca iniciar el estudio de nuevos objetos de investigación de interés para la escuela, lo anterior, según el Acuerdo 004 de 2007 del Consejo Superior, quien aprobó la modificación del Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX

“Del Trabajo de Grado”; incluyendo el “Seminario de Investigación”, por considerar que es una excelente oportunidad para articular los procesos de formación e investigación (UIS, 2007).

1.2 Objetivo del seminario de investigación

El objeto principal del seminario de investigación no solo es la de preparar al estudiante y futuro profesional, mediante la profundización de un tema específico en una determinada área del saber; sino la de permitir que el equipo de colaboradores (estudiantes) desarrolle métodos de trabajo, en la que puedan identificar y potencializar sus habilidades y/o capacidades, como la lectura crítica, el trabajo personalizado, el trabajo en equipo, la capacidad investigativa, de modo que puedan enfocar situaciones y buscar soluciones eficaces y eficientes, que contribuyan al análisis de estrategias que aporten al desarrollo, crecimiento y sostenibilidad del entorno.

1.3 El seminario de investigación y sus ventajas

La participación de un Docente como Director, cuya función es guiar la consecución de las temáticas propuestas; resuelve las inquietudes, anomalías y hace las observaciones pertinentes del tema y subtemas que se desarrollan. Orienta a los participantes del seminario sobre las fuentes de consulta, para la información que se requiere.

Insta y fortalece en cada uno de los estudiantes, hábitos de estudio, dado que continuamente recurren la búsqueda de información, que les permita ahondar en conocimientos respecto del tema propuesto.

Estimula la formación del trabajo colaborativo, dada la participación de cada estudiante, asumiendo diferente rol, en cada una de las etapas planificadas, lo que ayuda a desarrollar habilidades comunicativas y profesionales relaciones interpersonales.

Enriquece el aprendizaje, por la combinación de enfoques, dado al trabajo en grupo colaborativo y la diversidad de interpretaciones, mediante el intercambio de conocimiento.

Es una herramienta que potencializa para la vida; aprender, aprender y aprender es el arte de crecer con responsabilidad en una sociedad cambiante.

1.4 Característica del seminario de investigación

La principal característica del Seminario de Investigación, es el aprendizaje mediante la participación activa tanto de los Estudiantes, como del Director del mismo; quienes en su trabajo grupal colaborativo aportan conocimiento, mediante la búsqueda de información, el diálogo permanente y el desarrollo de las actividades planificadas y las experiencias e intereses comunes respecto del tema en análisis.

1.5 Organización del seminario de investigación

Durante el desarrollo de un Seminario de Investigación, se llevan a cabo varias actividades, las cuales están a cargo y bajo la responsabilidad de los participantes del Seminario, y giran en torno a al tema específico seleccionado por el grupo.

Se desarrollan sesiones de Relatoría, Correlatoría, Discusión y Protocolo, actividades en las que cada estudiante participa activamente y desempeña un rol específico de forma rotativa, habiendo determinado un lugar, fecha, hora, número de sesiones, y duración de cada una de las presentaciones. (UIS, 2007).

1.5.1 Tema del seminario. El tema del seminario en desarrollo es “Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas”. La elección del tema, se hizo bajo consenso de los participantes, quienes de su experiencia propia, han evidenciado falencias en el área de Recursos Humanos, en las empresas donde se han desempeñado laboralmente; a su vez con el apoyo y orientación de la Ingeniera Luz Helena Villamizar Cáceres, quien también ha tenido experiencias particulares y personales respecto del mismo.

1.5.2 Dirección del seminario. El desarrollo y consecución del Seminario de investigación estuvo a cargo de la Ingeniera Luz Helena Villamizar Cáceres, gran ser humano, profesional y empresaria, quien a partir de su experiencia y profesinalismo como docente universitaria, oriento cada una de las etapas del Seminario de Investigación y estableció parámetros y actividades que permitieran el normal desarrollo del tema y los subtemas de la Investigación.

1.6 Actividades, roles y desempeño de los roles

1.6.1 Relatoría. Es el informe de textos analizados, bien sea de manera informativa o argumentativa, que hace parte del tema investigado y que da como resultado la ampliación del conocimiento; es realizada por el Relator; quien organiza a título individual, su material de apoyo, lo que le permita hacer una presentación clara, concisa, imparcial, objetiva y a su vez genere un discusión dirigida y respetuosa, en la que los participantes comparten sus enfoques, praticidad y experiencias.

1.6.2 Correlatoría. Se trata del enriquecimiento o complementación crítica del informe presentado por el Relator (relatoría), lo lleva a cabo un Correlator, es un participapicante del Seminario, su función es estar atento a la exposición del relator, evaluar el contenido, la claridad y el manejo de la exposición, plantear de manera crítica su reflexión personal, induciendo a su vez a la discusión entre los participantes.

1.6.3 Discusión. Es la confrontación mediante la participación activa y organizada de todo los participantes del Seminario, teniendo en cuenta el tema expuesto por el Relator, y la argumentación del Correlator; el ejercicio debe ser desarrollado en completa armonía, capacidad de escucha, respeto por las opiniones y enfoques.

1.6.4 Protocolo. Es el ejercicio del registro o documento testimonial, de cada una de las actividades (Relatoría, Correlatoría, Discusión). La desarrolla un Protocolante, quien deja la evidencia escrita de lo desarrollado en las actividades.

1.6.5 Director . Es el profesional, docente Universitario asignado por la Institución, para este seminario la Ingeneira Luz Helena Villamizar Cáceres, encargada de dirigir las sesiones del seminario de investigación, coordina la intervención de los roles (Relatoria, correlatoría y protocolo) en los tiempos establecidos de presentación de cada integrante, es quien se encarga de orientar a través de su conocimiento y experiencia en el tema de estudio a los integrantes del seminario de investigación.

Tabla 1.

Integrantes del seminario de investigación

Directora:	Luz Helena Villamizar Cáceres (Ingeniera)
Integrantes:	Alba Luz Lamus Martínez Heidy Marcela Sarabia Hernández Norlis Patricia Zabala Estrada

1.7 Metodología

Teniendo en cuenta que este Seminario de Investigación esta guiado por los lineamientos de la Universidad Industrial de Santander, su metodología se deriva en tres (3) Fases, como lo indica la Figura 1.

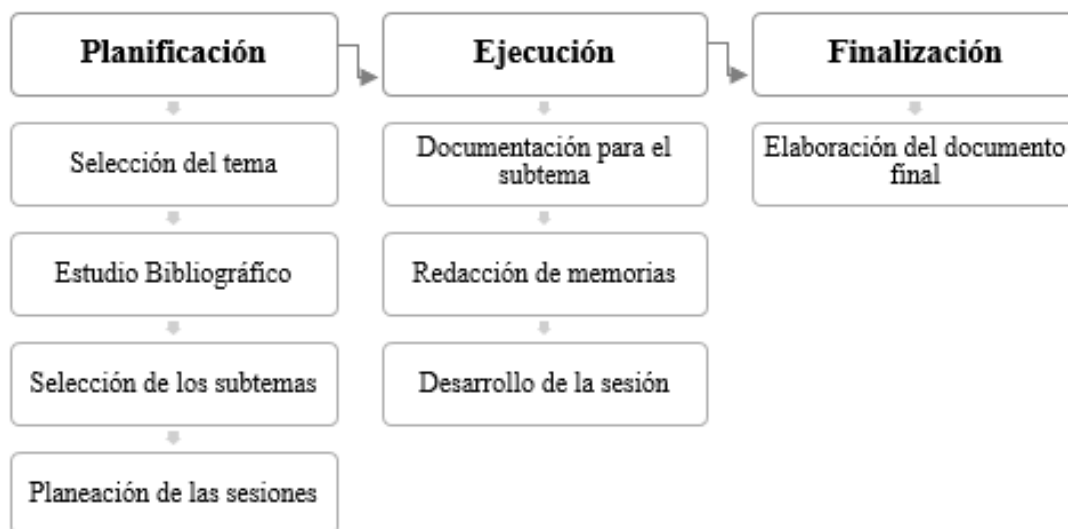


Figura 1. Metodología del seminario de investigación.

Nota. Adaptado de: UIS. (septiembre de 2007). Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado. Recuperado el 11 de julio de 2020, de https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf.

1.7.1 Planificación. Consiste en organizar la información para tratar el tema objeto de investigación y la búsqueda exhaustiva de fuentes bibliográficas con el fin de recopilar información que den soporte al tema; así mismo, se realiza la programación de las respectivas sesiones, teniendo en cuenta la organización de un cronograma propuesto para la participación y el rol de cada participante (estudiante) en cada sesión. En esta etapa “se define el alcance y los resultados que se esperan a obtener. El alcance del seminario depende del grado de profundidad del estudio y la formación de los participantes” (UIS, 2007).

1.7.2 Ejecución. Teniendo en cuenta la planificación, cada relator y correlator deberá desarrollar un documento con los lineamientos de la Universidad Industrial de Santander, donde hará su presentación, posterior a la revisión y aprobación del Director. En esta etapa se desarrolla la aprobación del protocolo y se genera la discusión de la temática, donde los participantes expresan su punto de reflexión respecto del tema en mención.

1.7.3 Finalización.. Se concluyen los temas de cada sesión, se evalúan los roles y se da apertura para el siguiente tema a discutir dentro de la investigación, esto lo realiza el protocolante quien se encarga de levantar la sesión dirigida por el Director, los protocolos y las relatorias son compiladas para luego incluirlas en el informe final del trabajo de grado en la modalidad del seminario de investigación tal como se indica en los lineamientos de la UIS (2007).

2. Problema de investigación

2.1 Descripción del problema de investigación

Las empresas pequeñas y medianas, buscan mantener una posición competitiva frente al mundo que las rodea. El talento humano se ha convertido en el eje principal para el buen funcionamiento de una organización, en palabras de (Perez O. , 2016) “Una estrategia de gestión del talento humano en la empresa (administración de talento humano) a largo plazo, te garantiza contar con el personal idóneo para hacer que tu organización tenga éxito constantemente”.

En las pequeñas y medianas empresas (pymes), se ha podido percibir inconsistencias, en el proceso que se lleva a cabo para el reclutamiento y la selección de personal, generando una gran confusión, caos y conflictos; en términos de Roig, (2014) “Un mal reclutamiento, una selección incorrectamente planteada o realizada tiene consecuencias directas y medibles dentro de las corporaciones”.

Por lo que, no es fácil realizar este tipo de procesos y finalmente, dar con una persona, que cumpla las características deseadas por la organización, y que sea altamente calificada para el cargo requerido, sin tener en cuenta, los factores de importancia (inversión de tiempo y dinero), a su vez la serie de responsabilidades y obligaciones, para evitar traumas, y pérdidas significativas, que afectan a la organización.

En la actualidad, las medianas y pequeñas empresas tienen grandes desafíos, uno de estos es el ser más competitivas, y de esta forma sostenibles; en este orden de ideas, se debe fijar una postura crítica, entorno al ejercicio propuesto por estas entidades, en relación a la gestión de selección de personal, teniendo en cuenta, que un factor relevante del recurso humano, es su desempeño laboral dentro de la organización; Alles (2017) “El desempeño de una persona, en cualquier actividad laboral o no, es el resultado de un conjunto de factores”. (p. 28).

El empresario, distíngase pequeño o mediano, debe ser conciente de la responsabilidad de conocer e implementar acciones, que le permitan realizar un manejo adecuado la hora de cubrir un puesto o vacante requerido en la empresa; porque el error más común, es llevar a cabo una contratación de personal, sin antes tener la conciencia de la importancia que esto implica. El

profesor de Ciencias Empresariales Perla del Refugio Escamilla Martínez, en su artículo de la revista del Observatorio de la Economía Latinoamericana afirma:

Los mecanismos de suministro de trabajadores suelen existir como resultado de *prácticas basadas en la costumbre e intuición*, no en un proceso de selección objetivo, que refuerce el filtro para identificar a las personas que poseen las características que se desean, todo esto irrumpe su progreso y orienta a la empresa a la rotación de personal progresiva, acrecentando así la inestabilidad laboral (Escamilla Martinez, 2017).

La problemática que se observa, y genera malestar dentro de las organizaciones, es que algunos empresarios, directivos y/o administradores, que tienen a su vez la importante y decisiva herramienta de fomentar buenas prácticas, en el principal activo de la empresa, no cuentan con áreas específicas, para realiar esta actividad, menos con técnicas, procesos o procedimientos, que les ayuden a identificar la forma en que deben reclutar y seleccionar personal de manera idónea y eficiente. Esa forma equivoca de hacer las cosas, genera consecuencias dentro de las organizaciones, como diría Carrasco “No tener un buen método de selección y reclutamiento puede desencadenar una serie de errores que conlleven pérdidas de tiempo, dinero, imagen y clima laboral, entre otras” (Carrasco, 2017), a su vez Noguera (2015) resalta:

Una forma de administración del Talento humano con prácticas obsoletas y falta de consideración de la parte humana de sus colaboradores, falta de capacitación para los supervisores y jefes respecto a la administración del talento humano que tienen a cargo, así como la infracción de la normatividad estipulada dentro del Código sustantivo de trabajo pasando muchas veces por la dignidad de las personas desestimando por completo las

teorías y enfoques que ponen como factor primordial el recurso humano mediante actividades y actos mal tratantes.

Por lo expuesto, este Seminario de Investigación, centra su estudio en las pequeñas y medianas empresas, entidades que, representan más del 90% del sector productivo nacional y generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia (Mintrabajo, 2019).

Éstas a su vez, se han caracterizado por las prácticas de reclutamiento de personal informal, creando eslabones de incompetencias y desidia de sus propios trabajadores. Y con sigo, la oferta local de servicios mal caracterizada, dado a que como expresa Eduardo Lora, Economista y Columnista de opinión en Dinero “Se tolera el mal desempeño, la antigüedad cuenta demasiado y la alta gerencia no se responsabiliza por los errores en el manejo de los recursos humanos” (Lora, 2017).

Sumado a esto, la falta de perfiles definidos en las empresas para atender las necesidades específicas del sector se ha caracterizado por; “La falta de experiencia de los candidatos (34%), la falta de aplicantes (21%), la falta de habilidades técnicas (17%), la inconformidad de los aspirantes con los salarios ofrecidos (12%) y los problemas particulares de cada empresa (3%). Siendo éstas las quejas más presentadas por los empleadores” (Portafolio, 2018).

Lo que da a conocer el panorama, que enfrentan los empresarios, para lograr incorporar personal adecuado y sobre todo, para hacerlo correctamente. De ahí la importancia de las continuas investigaciones, entre estos, trabajos de grado realizados en la Universidad Industrial de Santander

(UIS), donde se recopilan Investigaciones respecto del tema, para empresas de servicios de entidades gubernamentales como la Caja de Compensación Familiar de Santander (Cajasan), la Policía Nacional y la Cooperativa de Ingenieros; pero a la fecha, no se han presentado estrategias para el pequeño y mediano empresario o propuestas de mejora que permitan, dejar en evidencia las prácticas usuales y equivocadas que se hacen, y a su vez identificar formas de ejecutar procesos o procedimientos sencillos que ayuden a tener una claridad en el tema de reclutamiento y selección de personal, de forma que sea un poco más eficaz, eficiente y que aporte a tener unas organizaciones legalmente constituidas y con buenas prácticas entorno a la administración, planeación y control organizacional.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar las metodologías y técnicas para la selección de personal en Pequeñas y Medianas empresas, a través de una revisión de libros, revistas y demás documentos bajo la modalidad de seminario de investigación.

3.2 Objetivos específicos

-Establecer los fundamentos teóricos y evolución del papel que desempeña una adecuada selección de personal y los impactos positivos y de sostenibilidad que éstos pueden generar en las empresas.

- Describir las técnicas y metodologías de selección de personal empleadas por las empresas que contribuyan a obtener resultados positivos en los procesos de selección y reclutamiento de personal.

-Identificar las experiencias de selección de personal en pequeñas y medianas empresas y su impacto a partir de fuentes primarias y secundarias.

4. Planificación del seminario de investigación

En la etapa de planificación se definieron los alcances y los resultados del desarrollo del seminario de investigación, teniendo en cuenta los lineamientos dispuestos por la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander (UIS) en 2007, lo que implica cumplir con cada uno de los procesos y procedimientos, que permitan alcanzar el objetivo final dentro de la modalidad del trabajo de grado como son;

- Selección del tema
- Estudio bibliográfico
- Selección de los subtemas
- Planificación de las sesiones

4.1 Alcances y objetivos del seminario de investigación

Se elaboró un documento auténtico bajo las normas establecidas por la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander (UIS), a través del acuerdo 004 de 2007 bajo la modalidad de Seminario de investigación. Este seminario se basó en un tema específico de investigación y su desarrollo se hizo teniendo en cuenta las normas APA en su séptima edición año 2020; en él se recogieron los resultados de la investigación realizada en las diferentes fuentes de consulta que dieron soporte a la investigación y de acuerdo a los temas y subtemas planteados.

Se realizaron presentaciones en power point de los temas investigados, basados en los resúmenes obtenidos de las relatorías y protocolos recopilados en cada sesión, su finalidad era

evidenciar las habilidades y las competencias adquiridas por cada uno de los participantes del seminario de investigación y evaluar la capacidad cognitiva que tenía cada uno para desarrollar su rol.

Se planificó cada una de las sesiones del seminario, donde cada participante se rotó un rol diferente, el cual estaba dirigido por la directora de grupo a cargo, siguiendo el orden de la matriz y las actividades planeadas para cada sesión y evidenciadas en cada fase de relatoría, correlatoria, protocolo, discusión y la aprobación de sus participantes.

Se redactó un informe final donde se concluyeron, con la recopilación de los textos argumentativos, expositivos y los textos analíticos del Correlator a la relatoría previamente establecida, así como las actas protocolarias, las cuales evidenciaban el desarrollo de cada sesión de manera progresiva, y dió soporte al plan preestablecido por el tutor.

4.2 Planificación de las sesiones

La planificación de las sesiones se determinaron teniendo en cuenta el número de subtemas que surgieron en la preparación del tema de investigación, así mismo, cada participante asumió un rol dependiendo de la responsabilidad que tuvo en su momento (Relator, Correlator, Protocolante), como se había mencionado antes, cada rol fue rotativo por cada participante y cada sesión fue dirigida por el director, quien tuvo a su cargo el desempeño de cada integrante y el tiempo de interlocución, llevando a cabo con éxito el desarrollo de cada sesión en la fecha y hora establecida. Ver tabla 2 matriz de relatorias.

Tabla 2.*Matríz de Relatorías*

Objetivo	Tema	Rol	Responsables	Fecha de presentación	Tiempo
1. Establecer los fundamentos teóricos y evolución del papel que desempeña una adecuada selección de personal en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas	Fundamentos teóricos del papel que desempeña una buena selección de personal sus impactos positivos y beneficios que generan en las empresas.	Director Relator Correlator	Luz Helena Villamizar Cáceres Heidy Marcela Sarabia Hernández Norlis Patricia Zabala Estrada	Seminario # 1 18 de junio de 2020	2 horas
2. Describir las técnicas y metodologías de selección de personal empleadas por las empresas que contribuyan a obtener resultados	Técnicas y metodologías de selección de personal empleadas por las empresas, que contribuyan a obtener resultados positivos en los procesos de selección y	Director Relator Correlator	Luz Helena Villamizar Cáceres Alba Luz Lamus Martínez Heidy Marcela Sarabia Hernández	Seminario # 2 27 de junio de 2020	2 horas

Objetivo	Tema	Rol	Responsables	Fecha de presentación	Tiempo
positivos en los procesos de selección y reclutamiento de personal.	reclutamiento de personal.	Protocolante	Norlis Patricia Zabala Estrada	Seminario # 3 27 de junio de 2020	2 horas
3. Identificar las experiencias de selección de personal en pequeñas y medianas empresas y su impacto a partir de fuentes primarias y secundarias	Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas, y su impacto positivo, a partir de entrevistas con los funcionarios encargados de la selección y reclutamiento de personal.	Director	Luz Helena Villamizar		
		Relator	Norlis Patricia Zabala Estrada		
		Correlator	Alba Luz Lamus Martinez Heidy Marcela Sarabia Hernández		

4.3 Experiencias y expectativas de los participantes del seminario de investigación

Tabla 3.*Biografía integrantes del seminario de investigación*

Autoras	Biografía
Heidy Marcela Sarabia Hernández	Nacida en Aguachica, departamento del Cesar el día 26 de agosto de 1978, vive en el municipio de Barrancabermeja, Santander. Se graduó como tecnóloga empresarial en el año de 2013, ha realizado varios cursos en el SENA y tiene un diplomado en gestión administrativa en Sistemas Interactivos de Colombia, actualmente se encuentra terminando la profesional en gestión empresarial en la Universidad Industrial de Santander. Es madre de dos hijos mayores de edad, y se ha desempeñado como auxiliar administrativa en diferentes empresas. Le gusta la música, los paseos en familia y el cine, su hobby favorito es ver películas de terror en sus tiempos libres.
Norlis Patricia Zabala Estrada	Nacida en Barrancabermeja, Santander hace 48 años, técnica administrativa (UNIORIENTE) y actualmente estudiante de Gestión Empresarial en la UIS, con una experiencia laboral de más de 20 años, en el área administrativa y logística de eventos, en diferentes entidades de la ciudad de Barrancabermeja, hace 12 años trabaja en Ecopetrol S.A., en áreas transversales como Talento Humano y actualmente desempeña el cargo de Analista Administrativa en el área Jurídica. Le encanta compartir con su familia y participar de actividades sociales y eventos programados por la congregación a la que asiste.
Alba Luz Lamus Martínez	Tecnóloga Empresarial de la Universidad Industrial de Santander, y estudiante de X Semestre en Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander; hija del Municipio de Barrancabermeja (Santander), actualmente reside en el Municipio de Girón (Santander). Con conocimientos en el área operativa y administrativa de entidades relacionadas con el sector solidario y 18 años de experiencia en el sector palmicultor. Apasionante de la música y la lectura.

4.4 Ejecución

En ésta etapa, se lleva a cabo todo lo ejecutado por cada una de las sesiones programadas, donde cada relator expuso de manera critica y argumentativa su tema de estudio, el cual se baso en las investigaciones realizadas de manera individual.

4.4.1 Documentación para los subtemas. Cada relator elaboró un documento con las normas establecidas APA en su séptima versión 2020, donde se reflejó de manera investigativa los aportes que conllevaron al tema de estudio seleccionado (llamado relatoría), cada relatoría fue compartida con la Ingeniera Luz Helena Villamizar, quien en su rol de Directora, revisó, observó, participó y dio su respectiva aprobación, una vez aprobado, el documento fue compartido con las compañeras integrantes del seminario para su análisis y de esta manera, el Correlator de cada sesión, participaba haciendo una opinión critica y argumentativa que le coadyuvara a enriquecer la investigación.

El relator exponía su relatoría a través de diapositivas realizadas en Power Point, con el fin de lograr una interpretación fácil de su contenido investigativo. Así una vez terminada la exposición, los miembros del grupo debían estar preparados para participar y aportar al desarrollo de la sesión.

4.4.2 Desarrollo de una sesión. Cada sesión cumplía unos parámetros para su desarrollo y al finalizar debía dar continuidad al tema de investigación siguiente. Los lineamientos de la UIS 2007 afirma que “Cada una de las sesiones de seminario, a diferencia de la primera, por no tener predecesora, se desarrolla de manera fluida siguiendo el orden de las actividades” (p. 11).

Los roles de cada sesión se designaron a partir de la planificación de las sesiones y se rotaron con el fin de que cada integrante tuviera la oportunidad de desempeñar un rol de manera organizada y consecuente. Ver tabla 5 Desarrollo de una sesión.

Tabla 4.

Desarrollo de una sesión

Actividad	Descripción	Responsable	Duración (minutos)
1 Apertura de la session	- Lectura del plan de trabajo. - Verificación de la asistencia. - Confirmación o asignación de roles. - Asignación de los roles para la próxima sesión. - Lectura del protocolo. - Se abre una sesión de preguntas aclaratorias del texto del protocolo. - Los ajustes quedaran consignados en el protocolo siguiente.	Director	5
2 Lectura de Protocolo	- Los ajustes quedaran consignados en el protocolo siguiente.	Protocolante	10
3 Relatoría	- Exposición del tema. - Entrega del trabajo escrito. - Se complementa y evalua la relatoría.	Relator	20
4 Correlatoría	- Se induce a la discusión.	Correlator	10

Actividad	Descripción	Responsable	Duración (minutos)
5 Discusión	- Se realizan preguntas, intervenciones y aclaraciones sobre el tema. - Se valida el conocimiento demostrado por el relator. - Evaluación de la sesión. - Síntesis de trabajo.	Todos los participantes	45
6 Conclusión	- Redaccion del protocolo. - Aprobación de la sintesis y el protocolo.	Todos los participantes	15
7 Cierre de la sesión	- Confirmacion de fecha y roles de la siguiente sesión.	Directora	5

4.4.3 Formatos que intervienen en la presentación de cada sesión. Los formatos que se utilizaron para la presentación de cada sesión se visualizan en los apéndices, cada formato se elaborò con el fin de brindar una información detallada del tema investigativo, a fin de poder identificar claramente su contenido; la estructura de los formatos contemplan las siguientes características:

4.4.3.1 Formato de relatoría. En este documento el relator establece las fuentes de consulta que utilizó y los objetivos con el cual se pretende alcanzar el tema de estudio, esta supeditado a unos interrogantes que motivan al desarrollo de la investigación y en el da paso a esclarecer y definir el tema seleccionado, a través de sus propias conclusiones e inquietudes.

4.4.3.2 Formato del correlator. Dirige y proporciona información al trabajo investigativo del relator, el cual lo complementa y brinda soporte a la información suministrada por el relator, esto los lleva a una reflexión crítica de los aspectos mas relevantes del trabajo elaborado, y determina la capacidad de liderazgo del relator.

4.4.3.3 Formato del protocolante. En este documento se establecen las funciones de los asistentes, se recopilan los comentarios al protocolo anterior y se evalúa la relatoría y correlatoria de la sesión, además se genera la discusión que da base al desarrollo de las inquietudes de los participantes con el fin de intercambiar opiniones entre los miembros, y definir si están en acuerdo, desacuerdo o concluyen con éxito la sesión.

4.5 Finalización

El presente trabajo de grado fue realizado en las normas establecida por la Universidad Industrial de Santander, en la presentación de los trabajos de grado. Para su elaboración se tuvo en cuenta los protocolos desarrollados en todo su estudio, la compilación de sus textos organizados cronológicamente según el propósito de la investigación la cual constituye el estudio de estrategias y metodologías para la selección de personal que permita el crecimiento y sostenibilidad de las empresas medianas y pequeñas.

Según los lineamientos de las UIS (2007), el documento finaliza una vez se hallan terminado las sesiones del seminario, la información recopilada se hara a través de las memorias de cada una de las sesiones (relatoría, correlatoria y protocolo), para elaborar finalmente un documento con todas las normas técnicas establecidas (p. 12).

Con el fin de dar validez al documento final, se anexaron todas las evidencias recopiladas a través de sus apéndices como soporte de los documentos productos de la indagación, mostrando así el proceso de la investigación realizada por cada participante, como resultado de la capacidad crítica y argumentativa que se desarrolló dentro del marco investigativo.

5. Fundamentos generales del reclutamiento y selección de personal

5.1 Evolución de los recursos humanos

A lo largo de la historia el recurso humano en las empresas ha evolucionado desde un concepto enfocado más en principios organizacionales y de relaciones humanas, donde hay que entender que las modificaciones relacionadas con la historia del hombre, con el factor laboral y más concretamente con el Recurso Humano (RRHH), da lugar a lo que actualmente se aplica en la mayor parte de las empresas, donde se enfatiza el hecho de que los empleados de una organización necesitan ser atendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos, todo ello con un enfoque donde se estudia la organización total y no solo el individuo, es necesario conocer levemente como se ha llegado a esta situación y para ello es de recordar las influencias más importantes que el mundo de la gestión empresarial y los RRHH han podido observar en los últimos siglos hasta la actualidad.

Remontándonos a finales del siglo XIX, en el marco empresarial, se visiona los primeros esfuerzos por mejorar las técnicas casi imperceptibles hasta ese momento, de dirección de recurso

humano RRHH en las empresas. Hay un antecedente relevante que afectó a toda la humanidad, la Revolución Industrial, produciendo cambios tecnológicos, socioeconómicos y culturales y da paso al surgimiento de técnicas para el desarrollo del trabajo y la especialización de la mano de obra.

La mecanización y la producción en cadena generó insatisfacción entre los trabajadores de las empresas y fábricas, esto hizo necesaria las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la vivienda, la salud y los horarios del personal, por esta razón se crearon los primeros “Departamentos de bienestar” en algunas organizaciones. (Endalia, 2020).

Alentados por esa insatisfacción, los empleados iniciaron un intento por mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos. Las empresas más destacadas, viendo la importancia de este movimiento decidieron crear los llamados *Departamentos de bienestar*, prelude de los actuales departamentos de personal, donde intentaban solucionar los problemas de los trabajadores. Estos departamentos se encargaban de las nóminas, selección de personal, negociar con sindicatos, asesorar en diversos aspectos o recoger la mayor cantidad de información sobre los trabajadores.

Partiendo de los departamentos de bienestar antes indicados, surgen teorías de diversos precursores de las ideas de administración y selección del recurso humano, una de ellas fue dirigida por Frederick Taylor y Henry Fayol, quien defendía esta nueva concepción del trabajo. Cepeda, afirma que las ideas generales de Taylor fueron, seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo, instruirlos en métodos eficientes y ergonomía del trabajo y la productividad además de conceder incentivos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores (Cepeda, s,f).

A lo largo de la historia grandes sociólogos, psicólogos, antropólogos entre otros, han traído consigo valiosos aportes que dieron cambios a la gestión de recurso humano y las empresas comenzaron a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro de la organización.

En la figura 2, se muestran algunos precursores que hicieron hincapié en la historia del recurso humano.

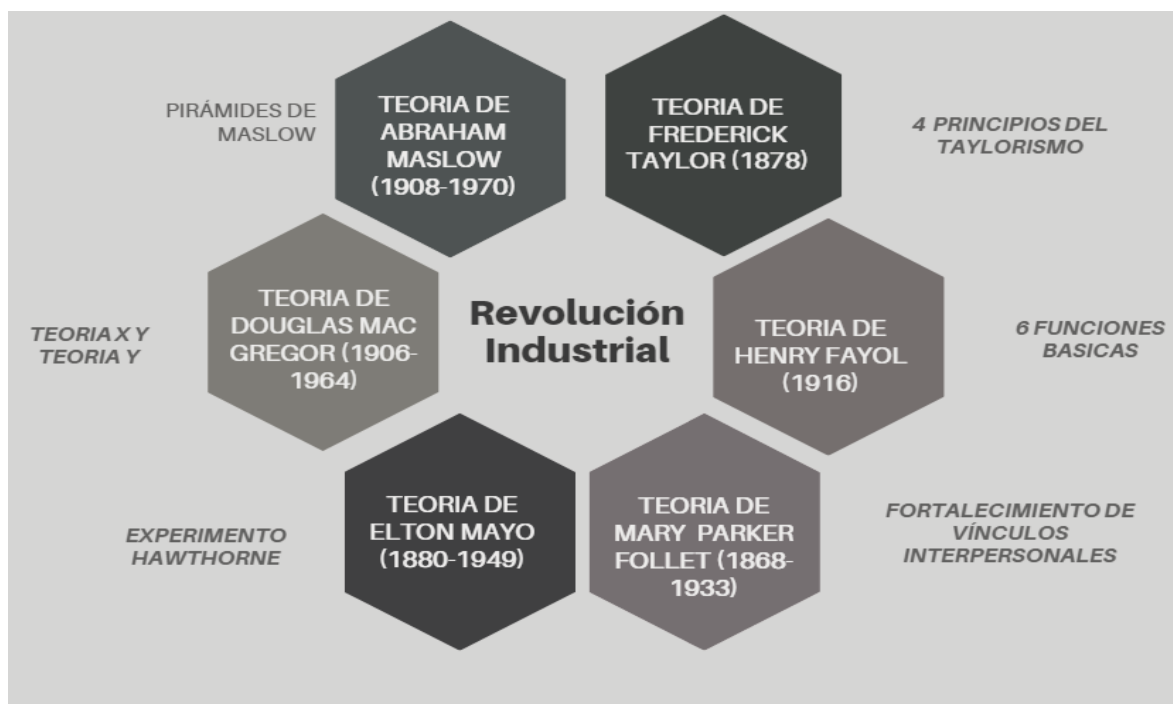


Figura 2. Precursores de la administración en Recursos Humanos

Los precursores de la administración de recursos humanos, lograron aislar aspectos elementales del comportamiento tales como los tiempos de los procesos de los mediadores entre estímulos y respuestas. Uno de aquellos objetivos era aproximarse a la medición de la velocidad del pensamiento, y que luego han tenido una clara continuación en la Psicología cognitivista.

Cuando el termino de RRHH (Recurso Humano) se popularizó aparecieron las pimeras oficinas orientadas a la gestión de los empleados, no obstante, éstas únicamente se centraban en acciones disciplinarias y, en ocasiones, en sistemas de retribución. Con el paso del tiempo y progresivamente, estas oficinas empezaron a hacer foco en otros ámbitos, como son las contrataciones y despidos, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad y el rendimiento.

Se podría enmarcar el auge de los departamentos de Recursos Humanos entre el final de la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918) hasta la Gran Depresión (1939 – 1938), período en el que aparecieron nuevas leyes que obligaban a las empresas a cumplir determinadas funciones sociales y en el que el departamento empezó a crecer y a asemejarse a lo que es hoy”. (Endalia, 2020).

A partir de los años 70’s y 80’s comienza un nuevo enfoque, los factores psicológicos y sociológicos se vuelven de vital importancia sobre todo en el rendimiento laboral, Zayas infiere que:

Por el papel del factor humano en el desempeño empresarial cobran auge en la actualidad los procesos de selección de personal, siendo considerados una función de la gestión de los recursos humanos estrechamente vinculada a los aspectos organizativos, de formación y desarrollo y sociopsicológicos en la organización. (Zayas, s,f).

Este concepto se baso en un cambio estructural ya que los líderes del área de recurso humano, enfatizaron la importancia de priorizar la adaptación del empleado a la empresa y a tener mas independencia dentro de la organización.

5.2 Talento humano factor fundamental de la organización

En la actualidad, hay muchas formas de definir el talento humano, las organizaciones hacen lo posible por retener a sus empleados, por que consideran que el talento humano es vital para el buen funcionamiento de una empresa y éxito organizacional.

Acuña (2013) afirma, las empresas están cambiando las practicas gerenciales con el fin de obtener el máximo rendimiento de sus colaboradores en sus actividades, promoviendo el desempeño eficiente de sus trabajadores, permitiendo alcanzar sus propios objetivos relacionados directa o indirectamente con la empresa (Pág. 2).

Por esta razón las organizaciones se centran en ayudar y potencializar el capital humano, por que comprenden la fortaleza de alcanzar empleados satisfechos a través de su propio medio, permitiendo como dice Acuña (2013), llevar a cabo procesos de vinculación, desarrollo, integración y motivación de las personas de una organización. Por su parte, Chiavenato (2002) afirma, es seguro que las organizaciones jamas existirán sin las personas que le dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad; las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos (p. 5).

De este modo, Acuña y Chiavenato recalcan la importancia de las personas en las organizaciones y con ello se enfatizan en brindar a los empleados un ambiente adecuado, donde se reconozcan sus triunfos, les ayuden a la realización de sus metas y brinden un espacio de beneficios que vayan en pro de la organización y el individuo propio.

Sin embargo el Talento humano, uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la empresa. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomados en cuenta dentro de una organización” (Tu interfaz de negocios, 2011).

Las empresas deben invertir en el talento humano, una organización no debe esperar calidad y buen servicio sino inyecta capital financiero en sus empleados, Acuña (2013) afirma, es importante reconocer que una empresa puede estar muy dotada en cuanto a maquinaria, tecnología recursos e infraestructura, pero si no cuenta con personal capacitado, idóneo, con conocimientos específicos para cada área de trabajo, no puede obtener los mejores resultados (p. 5).

5.3 Importancia de reclutar adecuadamente

Pacheco (2019), alude, si este proceso resulta deficiente, se podría presentar un mal ingreso de un candidato que no cumpla los requisitos para el cargo y termine desarmonizando el ambiente laboral de la empresa, es necesario tener en cuenta que las emociones positivas o negativas se pueden llegar a contagiar.

Otro efecto de un mal reclutamiento es que las empresas podrían incurrir en gastos onerosos, pérdida de tiempo, confianza y productividad tal y como infiere Carrasco, equivocarse en la elección de un nuevo empleado ocasionará pérdidas a diferentes niveles. Se producirá un

coste económico que en términos de retorno de la inversión no será rentable y provocará una crisis de confianza (Carrasco, 2017).

Aunque todo no se trata de tiempo y dinero, una mala contratación afecta también la imagen corporativa, así lo expresó Ana Briceño, CEO en executive Talent Sas al empleo.com:

Con una contratación fallida se puede ver afectada la imagen del departamento de recursos humanos y la del jefe que está ofreciendo la vacante, esto a causa de errores de planeación, una inadecuada descripción del cargo o falencias del método de reclutamiento y selección, generando desconfianza dentro de la organización. (Castro, 2019).

5.4 Funciones de recursos humanos en las pymes

Dentro de las funciones del departamento de Recursos Humanos hay seis (6), que son claves en un proceso de contratación;

- **Selección de personal:** realiza el proceso de reclutamiento, hace la convocatoria, revisa curriculums, realizará entrevistas y aplicará pruebas de aptitud. Además de esto describirá los puestos de trabajo, de manera que no se produzca un solapamiento de funciones y tareas que afecte la productividad de la empresa.
- **Gestión de personal:** Aparte de las contrataciones, administra el personal, asume toda la gestión documental de los trabajadores.

- **Retribución laboral:** determina las nóminas y bonificaciones, analiza cual es la retribución mas adecuada para cada puesto de trabajo y diseña las escalas laborales, realizando la evaluación de desempeño de los trabajadores. Planifica la política de incentivos de la empresa y propone medidas de conciliación laboral.
- **Formación de trabajadores:** Analiza las necesidades formativas de la pyme y el potencial de sus trabajadores para diseñar el plan de formación mas adecuado, busca y planifica los cursos de formación asi como las bonificaciones a las que la pyme tiene derecho.
- **Legislación y relaciones laborales:** Asume todo lo relacionado con la legislación laboral. Convenios colectivos y negociaciones con los representantes de los trabajadores cuando surge algún conflicto laboral. Determina los tipos de contrato y se encarga de formalizarlos, también elabora el régimen disciplinario que se aplicará en la empresa.
- **Comunicación interna y clima laboral:** Este departamento debe asegurarse que existan los canales adecuados para que la comunicación fluya con rapidez y claridad en la organización. Realizará estudios de clima laboral y analizará las causas del absentismo para proponer cambios que aumenten la motivación laboral y el compromiso de los trabajadores, impulsar la marca y la productividad.

El departamento de recurso humano en una empresa, es muy importante ya sea pequeña, mediana o grande, es primordial el equipo sea completo y esté conformado de manera estructurada, objetiva, equilibrada y ordenada. Moncayo (2017) expone que:

El diseño de un plan estratégico empresarial debe acompañarse de una serie de actuaciones, se debe implementar un sistema de gestión por competencias, encontrar la forma de

seleccionar el talento y retenerlo, crear procedimientos y procesos rentables, entre ellos mantener al personal motivado y comprometido con los objetivos. Además concluye que toda empresa debe contar con un departamento de Recursos Humanos o con una empresa externa que lo gestione, pero de cualquier manera, este departamento es fundamental para el crecimiento y el éxito de cualquier compañía, y por tanto debe existir y ser gestionado de manera profesional..

5.5 Características de un buen reclutador

Un buen reclutador debe tener claro los objetivos organizacionales, debe estar capacitado para mejorar las condiciones de contratación y la experiencia de los candidatos.

5.5.1 Conocimiento y experiencia en recursos humanos. Un reclutador debe tener formación específica en gestión y dirección de recurso humano, conocer de redes de sociales y community management.

5.5.2 Orientación Comercial. El reclutador es el encargado de atraer candidatos y debe saber promocionar la empresa para la que trabaja, por lo tanto es su responsabilidad ofrecer una buena imagen corporativa.

5.5.3 Habilidad comunicativa. Capacidad de persuasión, comunicación efectiva y capacidad de escucha.

5.5.4 Habilidad relacional. Esta habilidad se ha de trabajar en dos vías:

- *Socialmente*: La construcción de relaciones es fundamental; tener una buena agenda de contactos que se retroalimente sistemáticamente es clave. En este escenario influye la inteligencia emocional.

- *Internamente*: el reclutador debe ser capaz de detectar competencias y de relacionarlas con las vacantes tanto actuales como potenciales y futuras. Contar con un conocimiento cualitativo de la bolsa de talentos de la empresa también será función del reclutador.

5.5.5 Sentido crítico y analítico. Capacidad para detectar necesidades propias de la organización, detectar perfiles de posibles candidatos

5.5.6 Competencias tecnológicas. Conocimientos tecnológicos y estar a la vanguardia de los cambios del día a día, además de los manejos adecuados de estas herramientas.

5.5.7 Capacidad de negociación. Sobre todo si se trata de un reclutador externo a la empresa. Deberá ayudar a la unión entre candidatos y organizaciones, neutralizando las objeciones de unos y otros y acercando posiciones para que suceda el matching entre ambos.

Un reclutador del siglo XXI, ha de estar preparado para la venta, la negociación, el trabajo en red y con la red, un reclutador ha de enamorar al candidato y a la organización y, por lo tanto, su perfil estará lleno de cualidades compartidas con los buenos líderes (Chamorro, 2016).

5.6 Etapas del proceso de reclutamiento y selección

En términos de Chiavenato (2011), dos fases de un mismo proceso, es la fase en que las empresas u organizaciones contratan al talento adecuado para ocupar un puesto, por ello es de vital importancia tener una estrategia y planeación de reclutamiento, ya que sin el capital humano necesario, ninguna compañía puede ser competitiva.

Agreda (2016) alude, debe realizarse en función del desarrollo del hombre, ya que su objetivo primordial es conjugar las cualidades y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar divorciado de la eficiencia, la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativamente en el desarrollo humano.

5.7 Criterios para el reclutamiento de personal

Para lograr un buen reclutamiento y seleccionar al personal idóneo es necesario realizar una correcta descripción acerca de las funciones, tareas y competencias que necesita el perfil de la vacante. Cada compañía necesita hacer un profundo estudio de las necesidades presentes que necesitan cubrir, al mismo tiempo, crear el perfil que refleje las expectativas y cualidades del candidato, que desempeñará las labores mas importantes para la organización; a su vez se deben considerar aspectos relevantes como:

5.7.1 Análisis del puesto. Es la primera etapa de este proceso, en el análisis de puesto se conoce los cimientos de todo programa de recurso humano, donde se define que tipo de posición se necesita en la organización y el alcance en cuanto a las necesidades presentes y futuras de la misma.

5.7.2 Descripción del puesto. Es el trabajo que será realizado y sirve como punto de partida en toda la contratación y evaluación de desempeño, los requisitos necesarios, las actividades a desarrollar y las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo.

5.7.3 Descripción del candidato. Esta etapa describe el perfil del candidato, para cubrir la vacante, se tienen en cuenta las habilidades, conocimientos, aptitudes y experiencias que se requiere. Sánchez (2012), manifiesta, es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera.

5.8 Tipos de reclutamiento

Las organizaciones en la actualidad, realizan el proceso de selección según el tipo de reclutamiento, pueden ser de tipo externo, interno o mixto; el tipo de reclutamiento depende del proceso que la empresa aplique, para ello es vital reconocer que tipo de procedimiento adopta y cuáles son las ventajas y desventajas al momento de usar el tipo de reclutamiento.

5.8.1 El Reclutamiento interno. Se enfoca en cubrir la vacante con un empleado que ya forme parte de la organización o que haya estado vinculado anteriormente. Es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus

empleados; los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal), (Membreño & Olivares, 2017, p. 32).

5.8.2 El Reclutamiento externo. Este tipo de reclutamiento se basa en convocar a personas que no tienen relación directa con la empresa, es decir candidados fuera de la organización, Werther y Keith, (2008) el reclutamiento externo se da “cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo del trabajo. (p. 36).

5.8.3 Reclutamiento mixto. Este tipo de reclutamiento combina los dos métodos. Interno y externo, la empresa da la posibilidad de que un empleado recomiende a otro y habilita también la recepción de curriculums de personas que no tienen ninguna relación con la organización.

<i>Reclutamiento</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Interno	Más económico Más rápido Más certero Motiva empleados Retorno inversión	Exige potencial empleado Genera conflicto de intereses Elevar empleados a incompetencia Evita gente nueva
Externo	Renueva recursos humanos Aprovecha inversión en capacitación de otras empresas	Más lento Más costoso Menos seguro Puede desmotivar empleados Puede afectar salarios

Figura 3. Ventajas y desventajas del tipo de reclutamiento

Mejorado de: Slide Player Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/10501113/>

Como se puede observar en la gráfica, todo los tipos de reclutamiento, tienen alguna ventaja, y desventaja, por lo que las empresas utilizan el reclutamiento mixto, teniendo la oportunidad de llevar a cabo los procesos y lograr obtener los resultado que busca.

5.9 Etapas en el proceso de selección

De la manera que la etapa del reclutamiento tiene un proceso, la etapa de selección de los colaboradores en la organización, no se realiza de forma aleatoria o al azar, este procedimiento requiere de unos pasos, que la organización minuciosamente habrá organizado y determinado, con anticipación.

5.9.1 Perfil del postulante. Se debe determinar que conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y actitudes posee el candidato. Además se debe tener en cuenta el cargo definido al que se postula el candidato.

5.9.2 Búsqueda, reclutamiento o convocatoria. En esta etapa se buscan los postulantes que cumplan con las competencias o características que se han definido anteriormente, a través de algunos de los siguientes métodos:

5.9.2.1 Anuncios o avisos. Ya sea en internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes etc.

5.9.2.2 Recomendación. Esta, es otra forma de conseguir postulantes a través de amigos, conocidos, trabajadores, clientes, centros de estudios, etc.

5.9.2.3 Agencias de Empleo. Son empresas que ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.

5.9.2.4 Consultoras de recursos humanos. Empresas especializadas en buscar postulantes pero a un elevado costo.

5.9.2.5 Archivos o bases de datos. Son aquellas personas que han dejado su curriculum en convocatorias pasadas. En esta etapa incluye a los candidatos que envíen su curriculum o que llenen un formulario de solicitud de empleo, esto con el fin de recoger la mayor cantidad posible de información.

5.9.3 Evaluación. Esta es la etapa de la pre-selección, se eligen los candidatos más idóneos, este proceso permite descartar, a los postulantes que no cumplen con los requisitos solicitados; para de ahí pasar a un nuevo proceso.

- **Etapa 1 entrevista preliminar.** Se realizan una serie de preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que se han solicitado.
- **Etapa 2 Prueba de conocimiento.** Con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios se toma al postulante una prueba oral y escrita.
- **Etapa 3 Prueba psicológica.** Se hace con el fin de determinar su equilibrio emocional.

- **Etapa 4 Entrevista final.** Este paso consiste en una entrevista mas estricta y rigurosa para conocer al candidato en profundidad, esta es realizada por el jefe del área a la cual se postula.

5.9.4 Selección y contratación. En esta etapa, después de evaluar a los postulantes se selecciona al que mejor desempeño obtuvo en las pruebas realizadas, para cubrir el puesto vacante. Se señala el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá y el tiempo que trabajará para la empresa, no sin antes ponerlo en un periodo de prueba como lo estipula la ley “artículo 78 del código sustantivo del trabajo”.

5.9.5 Inducción y capacitación. Finalmente, una vez se tiene al candidato contratado, se procurará incorporarlo a la empresa en el menor tiempo posible y capacitarlo sobre sus funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto. Informándole a su vez sobre los procesos, políticas y normas de la empresa para la cual va a trabajar.

Durante el proceso de selección es fundamental utilizar técnicas eficientes que permitan una selección de personal comprometido y eficiente para lograr el éxito organizacional. En este sentido, el conocimiento de los fundamentos teóricos, adentran la investigación, respecto de la situación existente en el mundo empresarial enfatizando, la necesidad de conocer cada uno de los procesos y procedimientos, que se han llevado a cabo en el mundo empresarial, para alcanzar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas, respecto del tema en mención.

6. Técnicas y metodologías de reclutamiento empleadas por las empresas, para identificar resultados positivos y mitigar riesgos en los procesos de selección y reclutamiento de personal

En palabras de Chiavenato, uno de los autores brasileños más reconocidos y admirados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos en Latinoamérica, el Especialista en Recursos Humanos tiene dos alternativas; “estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos indiv.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales). Las organizaciones, no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros”. (Chiavenato, 1999).

Y complementa, en el año 2003, la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y por lo tanto debe haber un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. (Chiavenato, 2002).

Lo que permite considerar, las distintas metodologías usadas a través de los tiempos; encontrando así el aporte de escritores, filósofos, científicos y estudiosos en relación al área de Recursos Humanos, y a su vez permite evidenciar falencias, en el proceso.

6.1 Metodologías en el proceso de selección

El modelo estructural que planteó Chiavenato (2002), está basado, en el uso de pruebas de Conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, entre otras. (Chiavenato, 2002). Pero con el tiempo se han venido estructurando otro tipo de metodologías de utilidad para el proceso de selección de personal.

6.1.1 La Entrevista en diferido. Identificando que esta herramienta, seguirá siendo una de las mejores técnicas de selección de personal durante mucho tiempo. Claro está, su evolución depende de los medios y las formas de ejecución; de hecho, son cada vez más las organizaciones que llevan a cabo las entrevistas online a través de videollamadas telefónicas o por Skype.

6.1.2 El CV ciego. Técnica que consiste en llevar a cabo procesos de selección de candidatos mediante currículums vitae (CV) anónimos, que no incluyan datos como el nombre, la fecha de nacimiento o la foto para evitar discriminaciones de género, raza o edad, fue propuesta por El Instituto Alemán para el estudio del Trabajo (IZA), organización para la investigación en economía laboral, quien ha dado sus aportes significativos respecto de varios temas.

6.1.3 Networking online y social recruiting. El impacto de las redes sociales en los últimos años ha traído grandes cambios en las formas de hacer las cosas; impacto hacia las personas y las organizaciones, quienes promocionan sus productos, servicios y desde allí presentan su marca. el Networking online, hace referencia a organizar y participar en eventos o ferias de trabajo virtuales con el fin de generar contactos y encontrar potenciales candidatos para vacantes futuras.

6.1.4 Social recruiting. Es una estrategia para encontrar, atraer y contratar talento mediante el uso de las características y ventajas que brindan las redes sociales (como Facebook, Twitter, LinkedIn, etc...) y sitios web (blogs, foros, foros de empleo, etc...). El Social Recruiting, en la actualidad, se ha convertido en parte fundamental del marketing de reclutamiento y gestión de talento de las empresas, dado que, una gran parte de la vida de estas personas se desarrolla en las redes sociales, no solo en sus vidas sociales, sino en todos los aspectos, incluida la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo. (Up-Spain, 2005).

6.1.5 Assessment center. Son centros de selección de talento humano, con una serie de ejercicios, en donde se pone a prueba las habilidades, de las personas interesadas o candidatos requeridos para una vacante laboral específica. En países desarrollados, se dice que es la prueba de más confiabilidad, cuando se trata de evaluar y conocer las aptitudes de los candidatos que se postulan para una vacante. Esta técnica, brinda oportunidades equitativas para todos los que están llevando a cabo un proceso de selección de personal.

El Assessment center, evalúa habilidades o competencias, que hoy día las organizaciones tienen en cuenta y son de lo más esencial; (De La Espriella, 2016).

- | | |
|----------------------------|----------------------------------|
| - Habilidades de liderazgo | - Habilidades de razonamiento |
| - Habilidades analíticas | - Comunicación efectiva verbal y |
| - Trabajar bajo presión | escrita |
| - Trabajo en equipo | - Habilidades numéricas |

6.1.6 Gamificación. Es una técnica de selección de personal, no siendo el área de Recurso Humano, la única en la que puede utilizarse, dado que es de gran utilidad en procesos de educativos y de formación, en general es una Técnica de aprendizaje, permite a su vez ser un medio para captar talento. La palabra gamificación procede del término inglés gamification y se usa para designar el “empleo de mecánicas propias de juegos en otros procesos no lúdicos para así lograr de forma más rápida y eficaz los objetivos propuestos”. O sencillamente se desarrolla mediante una criba curricular, es decir unas pruebas digitales, las cuales aminoran los costos empresarialmente hablando en el que incurre una organización, a la hora de requerir hacer adecuadamente un proceso de selección. (Gestionet, 2018).

6.2 Estrategias para alcanzar óptimos resultado al momento de seleccionar personal.

No basta con tener en cuenta la dinámica a realizar, y que ésta ayude en términos económicos a la organización, hay que ampliar el foco y descubrir aspectos relevantes; la motivación y la estimulación laboral son excelentes aliados, pero también la pertenencia, el espíritu de logro y poder, hacen parte de buenos aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de concretar un proceso de selección de personal; a su vez, las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

6.2.1 Gestionar por competencias. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

Las competencias son, según definición del autor Levy Leboyer, “comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las convierte en más eficaces en una situación”. La gestión de Talento Humano por Competencias facilita, a la organización el rol de poder cerciorarse, de si asignaron el candidato correcto para la tarea indicada.

En este sentido el método se orienta a ser críticos, a partir de los planteamientos brindados por los autores citados y se aborda en adelante la Gestión por competencias como elemento de discusión relevante frente a las prácticas de selección de personal, que aporte en sentido estricto al factor motivacional de las dos partes, organización – recurso humano, teniendo como elemento principal la identificación de perfiles.

A partir del planteamiento de Alles (2008) se pueden entender las competencias como aquellas habilidades, cualidades, conocimientos o destrezas que poseen las personas y que influyen en el rendimiento, al aplicar esto de forma integral se tendrán los mejores resultados para la empresa y una mejor orientación para el colaborador.

6.2.2 Ejercitar el coaching empresarial. La herramienta del coaching, refiere un juego interno de actuación, conceptos de enseñanza y desarrollo capacidades, en palabras de Timothy Gallwey (1974, 2000); En general este medio permite ayudar a las personas a mejorar en cualquier área de actuación de que se trate; “el éxito requiere la utilización tanto de la mente como del

cuerpo”. La esencia del juego interno consiste en prepararse mentalmente para actuar bien, es decir, está relacionado con el enfoque mental a lo que se está haciendo.

Muradep (2009) indica que dicha efectividad se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores.

Rodríguez (2008), la efectividad se obtiene cuando el *coaching* enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca a incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno.

Esta estrategia permite no solo un óptimo resultado, cuando se trata de adoptar herramientas, para la búsqueda del candidato idóneo; adentran a un tema mucho más específico.

6.3 Cómo lograr empleados leales y eficientes

El referente de Idalberto Chiavenato; comparte; “*el Clima Organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización*”. A su vez, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, 1992).

En palabras de Gary Dessler, un mejor desempeño, requiere de trabajadores involucrados; El Institute For Corporate Productivity, define a los empleados involucrados, como aquellos, individuos que participan tanto mental, como emocionalmente en su trabajo y que contribuyen al éxito de su organización. Esto nos lleva a pensar en Administrar la Participación de los colaboradores, tener en cuenta sus opiniones, ideas y formas de hacer las cosas, no dejando de un lado que “En la diversidad está la Riqueza” (Dessler, 2015).

A su vez, administrar aspectos éticos, hacen la diferencia, a la hora de administrar Recurso Humano, siendo la ética normas que definen una conducta, está debe actuar como una herramienta que brinde la seguridad y la privacidad del comportamiento de los empleados. (Dessler, 2015).

6.4 Técnicas de identificación de competencias blandas en el proceso de selección.

Las competencias blandas hacen referencia o se apoyan en el desarrollo teórico de (Gardner, 1998), quien, dentro de su teoría de las inteligencias múltiples, introdujo el concepto de inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. Estas competencias blandas se pueden clasificar de muchas formas;

- Actitudes
- Valores
- Emociones

A su vez, estos valores constituyen o hacen parte de los principios que median las decisiones, preferencias y actuaciones de las vidas de las personas; se opta, se decide y se media el comportamiento dependiendo de los valores de cada individuo.

Cuando se habla de Habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria, constituyéndose así en el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros.

Por lo anterior es que las habilidades blandas tienen relación con lo que se conoce como inteligencia emocional; la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás.

6.5 Aspectos claves a la hora de identificar competencias blandas

La identificación de competencias blandas se sustenta, y permite adentrarse en los paradigmas de la sociología del conocimiento, da cuenta de la demanda de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, valores y experiencia que se requiere para garantizar la sostenibilidad de un negocio, sin importar su tamaño. En lo que se evidencia el perfil del candidato.

Martha Alles, en su obra *Gestión del talento*, habla de la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. (Alles, 2008), estos son elementos claves a la hora de identificar competencias blandas en el recurso humano.

En resumen de la investigación en esta sección, se gestiona a personas y a organizaciones, y la manera en que estas interactúan entre sí. Y justo por eso el nicho de los RRHH es voluble a los cambios que la sociedad experimenta. Así también Alles (2008) afirma, “gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias, a su vez, son aquellos comportamientos que nos ayudarán a alcanzar los resultados”. (Alles, 2008).

7. Experiencias de selección de personal de pequeños y medianos empresarios

Las experiencias de pequeños empresarios, pueden identificar una mejor visión de cómo el proceso de reclutamiento y selección de personal en las pymes es una variable importante, y cómo la era actual, muestra una nueva visión a las pymes desde la gestión del talento humano, y los aportes estratégicos y significativos para lograr el éxito organizacional.

Las pequeñas y medianas empresas tienen una particular importancia en la economía de Colombia, no solo por el aporte que reflejan a la producción, distribución de bienes y servicios, sino, también, por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y que son relevantes para la generación de empleos.

Así lo mencionó la ministra de trabajo en septiembre de 2019 (Alicia Arango Olmos), recordando la importancia que tienen las MiPymes en el país, ya que, según cifras del DANE, éstas representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia. (Mintrabajo, 2019).

De igual manera hoy día las Pymes, tienden a integrar el proyecto de vida personal con el empresarial, permitiendo que las personas se sientan parte de la empresa y creando en ellas un sentido de pertenencia, lo que permite mejorar su participación y compromiso, enfocados en la evolución y generando un crecimiento y aporte a la economía en el país a través del tiempo.

7.1 Tradición en procesos de selección de personal en las pymes

Es muy común, que en las pequeñas y medianas empresas la gran mayoría sean de índole familiar y que cuentan hasta con diez (10) años o más años en el mercado de vida empresarial, realizando el reclutamiento del personal requerido de manera empírica, sin tener en cuenta cómo llevar a cabo procesos de selección enmarcados en las competencias organizacionales o estudios de casos (Assessment Center). Sotelo (2013) sostiene, adaptan el trabajo al personal que existe, y no a la inversa.

Esto genera un impacto negativo a la empresa, ya que aproximadamente de 10 trabajadores seleccionados para realizar las funciones asignadas, renuncian al poco tiempo de ser contratados, por considerar que sus capacidades y conocimientos son vulnerados.

Además piensan, que pierden mejores oportunidades de empleo, donde si podrán desarrollar a cabalidad sus competencias, afectando de cierta manera la productividad y el derroche innecesario de tiempo y dinero en la contratación realizada por la organización.

7.2 Evolución y transformación en el reclutamiento y selección de personal

Las medianas y pequeñas empresas, así como las microempresas, han utilizado tradicionalmente fuentes informales para el reclutamiento y selección de personal, como, por ejemplo: la contratación de familiares y recomendados por amigos, así como se relaciona en el documento de (Rodriguez D. , 2012) y donde predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, pero poco se acude a pruebas técnicas. Entonces, en este tipo de organizaciones los criterios socioculturales prevalecen sobre criterios técnicos a la hora de vincular a una persona.

Las Pymes despliegan actividades como el comercio, actividades industriales, de construcción, entre otras actividades, generando así un desarrollo que combinándolo con capital, recurso humano y medios productivos contribuyen a la reducción de la pobreza y generación de empleo.

Es necesario resaltar que la vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y crecimiento, permitiendo aumentar ésta a lo largo del tiempo. El crecimiento continuo de la productividad requiere que la economía se mejore a si misma continuamente. Las empresas deben mejorar sin descanso su productividad, añadiéndoles cualidades deseables, mejorando la tecnología de los productos o aumentando la eficacia de la producción. (Porter, 2019).

En cuanto a la innovación, hay un relativo consenso frente a su papel como fuerza del crecimiento de la productividad; no obstante, todavía son pocas las empresas que lo hacen. La mayoría de los empresarios la ven como una actividad costosa y riesgosa, a tal punto que consideran que los beneficios de innovar no son atractivos en comparación con los costos en que deben incurrir. (Confecámaras, 2017).

7.3 Estrategia organizacional en el reclutamiento y selección de personal

Durante muchos años los pequeños, medianos e incluso los más grandes empresarios han utilizado criterios básicos para la selección del personal que hará parte de su empresa, personas con características y capacidades para el desarrollo de actividades específicas.

De ahí que, no todas las empresas evidencian un gran equipo humano; en el caso de las pymes, lo más probable es que sean los encargados de las diferentes tareas dentro de la empresa, quienes lleven a cabo el proceso de selección cuando se produce una vacante.

En este sentido, es importante que las personas con responsabilidades en sus áreas estén todos preparados para realizar un proceso de selección. Hay que indicar que tienen una ventaja muy importante de su lado: nadie como ellos conoce tan de cerca las características y las necesidades de su área.

Dado que es un tema constante en las pymes por este motivo actualmente han surgido en el mercado opciones de empresas o entes encargados de ofrecer servicio de acompañamiento en la

selección del personal requerido en un área específica y de esta manera sin ser un gran experto en el tema contará con el apoyo de un profesional conocedor del tema, aportando ideas claras para la realización del proceso.

7.4 Algunos factores que afectan el reclutamiento en las pymes

Tres factores se presentan en las pymes al momento de cubrir sus vacantes. Esto se debe a que el mercado laboral cambia constantemente, pero también a que muchas empresas no adecuan sus procesos de reclutamiento y selección de personal. (Pyme Empresario, 2018).

7.4.1 Falta de tiempo. Este es uno de los factores, que hace difícil la tarea de encontrar el talento requerido por la empresa. La operatividad no puede detenerse y en medio de las responsabilidades diarias es usual que se aplase el proceso, teniendo que tomar una decisión urgente y sin el protocolo o debido procedimiento.

7.4.2 Falta de herramientas. En las pequeñas y medianas empresas, no se cuenta con un área encargada de Talento Humano, debidamente establecido y por ende no se tiene una infraestructura tecnológica, las técnicas y las prácticas específicas para selección de personal requerido.

7.4.3 Personal calificado. El personal asignado en las pymes para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, no cuenta con el amplio conocimiento del panorama laboral actual, así como las estrategias para la construcción de las características del perfil requerido.

Siendo lo ideal de esta manera contar con el apoyo de un reclutador, conocedor del área geográfica o industria a la que pertenece la empresa y de esta manera poder llevar a cabo un proceso exitoso.

7.5 Bases para un buen proceso de reclutamiento y selección de personal

Actualmente, muchas pequeñas y medianas empresas pymes no cuentan con un área establecida de Talento humano, de igual manera no cuenta con profesionales que se encarguen de llevar a cabo el proceso de selección cuando se presenta una vacante.

Por ese motivo, profesionales externos a la empresa, se encargan de apoyar a estos pequeños y medianos empresarios, brindándoles servicios que los orienten en los procesos de reclutamiento y selección de personal, con las herramientas adecuadas, dado que para la mayoría de las pymes no resulta fácil, ni rentable contar con esta área de apoyo (Talento humano).

En este sentido, es importante que las personas con responsabilidades en sus áreas estén todos posiblemente preparados para encarar un proceso de selección. Indicando que tienen una ventaja muy importante de su lado: nadie como ellos conoce tan de cerca las características y las necesidades de su área o departamento. (InfoJobs).

7.6 Factores que pueden impedir el desarrollo de las pymes

Por su parte (Zapata G, 2004) sintetiza en su investigación la problemática y los factores determinantes para las pymes en cuanto al su crecimiento y desarrollo.

7.6.1 El paradigma manejado por los dueños. Empresarios – gerentes de las Pymes con respecto “a querer o no querer” desarrollar una gerencia profesional en el seno de sus empresas, por encima de la excusa de no tener tiempo para planear, ni de hacer inversiones en investigaciones y desarrollo, entre otros temas que se deben manejar para tener una empresa sana y con resultados de sostenibilidad en el tiempo.

7.6.2 Las Deficiencias en la gestión interna. La incapacidad para asociarse y formar clúster que les permitan aunar esfuerzos para enfrentar la competitividad nacional y transnacional.

7.7 Herramientas estratégicas para el reclutamiento de personal

También es cierto que si las pequeñas y medianas empresas, no cuentan con personal exclusivo y calificado enfocado en el tema de recursos, pueden encontrar otras propuestas que agregan valor, cuando de llevar a cabo proceso de selección de personal en sus organizaciones.

- Bolsas de Empleos



Figura 4.

Tomado de <https://images.app.goo.gl/KFmVVzPd9uXR4Dbo9>.

Según el (Minjusticia, 2013) en el Decreto 2582 de 2013 (compilado en el Decreto 1072 de 2015 – Reglamentario Único del Sector Trabajo), contempló un capítulo específico para la regulación de las bolsas de empleo en Colombia, haciendo diferencia entre aquellas constituidas por instituciones de educación superior y las constituidas por las demás entidades sin ánimo de lucro.

Cabe destacar que una bolsa de empleo, es un espacio en el cual se registran una serie de ofertas laborales, y a su vez la postulación de personas que buscan empleo, permitiéndoles al momento de inscribirse, acreditar el cumplimiento de los requisitos establecidos para ser contratados de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

la principal ventaja de las bolsas de empleo es que la necesidad de incorporar personal es real, existiendo también la posibilidad de ser seleccionado, para ocupar un puesto a corto plazo; el pertenecer a la bolsa da la posibilidad de ser tenido en cuenta a mediano y largo plazo.

Otra ventaja es la facilidad de acceso a procesos de selección, principalmente en las bolsas de empleo privadas, dado que el objetivo de las bolsas de empleo es que todas las personas que están allí referenciadas se encuentren evaluadas, para de esta manera hacer más fácil el proceso al momento que surja una vacante.

- ***Ferias de Empleo***



Figura 5.

Tomado de: <https://images.app.goo.gl/uJhY5baykJxTrQm3A>.

Este tipo de eventos permite acceder de forma directa a los empleadores y conseguir información valiosa para la búsqueda de trabajo. (Educaweb, 2019).

Estas ferias brindan algunos beneficios, de posibles relaciones con profesionales de empresas reconocidas que no siempre son de fácil acceso y que normalmente están presentes en las ferias, de igual manera también resulta ser un facilitador de contacto mas directo con los reclutadores y seleccionadores profesionales, también permite conocer cuales son las necesidades reales del mercado de trabajo.

- Redes Sociales



Figura 6.

Toamdo de: <https://images.app.goo.gl/QHkpANBVQ8VkJFvn6>.

No sólo funcionan como puntos de encuentro de familiares y amigos, también las nuevas tecnologías, las empresas y los profesionales de recursos humanos confirman un cambio irreversible ante internet y el uso de las redes sociales, excelentes instrumentos para contactar a personas externas al círculo cercano. Son, por ende, al postear tu vacante en grupos de empleos abiertos o difundir tu búsqueda en la red social de la empresa, teniendo más oportunidad de llegar a la persona adecuada.

Cada diez (10) empresas utilizan las redes sociales para reclutar nuevos candidatos, por lo que se han convertido en una herramienta, que permite atraer talento, pero, por otro lado, sino comunica bien la vacante al puesto, puede obtener decepcionantes resultados. (PrensaLibre, 2019).

- Recepción de CV



Figura 7.

Tomado de: <https://images.app.goo.gl/wSNkFS9fjDZYoTC49>.

Es una fuente informal de reclutamiento, pero no por eso menos importante. En esta instancia, el dueño o administrador de la pyme recibe curriculum vitae sin solicitarlos, de personas que buscan hacerse conocidas ante una potencial vacante. También ocurre que personas de su confianza le derivan los antecedentes de profesionales, que ellas consideran podrían ser un aporte para la organización. (Flórez, 2005).

7.8 Propuestas de tendencia en reclutamiento y selección

Romero, (2017), en determinadas empresas, como pueden ser las Pymes, pueden surgir dificultades para poder captar talento o atraer a candidatos cualificados a sus empresas.

En estos casos puede ser conveniente la subcontratación del reclutamiento y selección de personal a través de empresas especializadas. Esto les permitirá ahorro en tiempo y gastos, así como llegar a un mayor número de candidatos con mejores competencias.

Dentro de esas propuestas de valor se encuentran en Colombia algunos equipos de profesionales que se han organizado y de esta manera ofrecen sus servicios a las diferentes empresas incluidas las Pymes, garantizándoles mejores procesos de reclutamiento y selección del personal:

- ***Adecco Empresa de Trabajo Temporal***



Figura 8.

Tomado de Adecco (s.f.) Consultoria en estrategia organizacional recuperado de: <https://www.adecco.com.co>.

Adecco es la empresa de trabajo temporal dentro del grupo internacional de soluciones profesionales y lleva más de 50 años de experiencia en todo el mundo.

A su vez Infojobs en Colombia y en otros países como es el caso de España, Brasil, Chile, implementan opciones de apoyo a las Pymes e incluso a grandes empresas, que les garantizan cómo realizar una correcta captación y selección de personal en el área que así lo requiere, dos ejemplos claros son:

- *Infojobs-Bolsa de empleo*



Figura 9.

Tomado de: https://recursos-humanos.infojobs.net/assets/uploads/2019/04/300x500_Blog.jpg.

Infojobs (Infojobs), es una propuesta de bolsa de empleo privada, facilitando el encuentro de oferta y de demanda mediante almacenamiento de curriculum de los candidatos y de las ofertas de las empresas en un formato estandarizado.

- *Bolsa de empleo los que están en todas*



Figura 10.

Tomado de https://www.losqueestanentodas.cl/hs-search-results?term=seleccion+de+personal+en+pymes&type=SITE_PAGE&type=BLOG_POST&type=LISTING_PAGE.

Como lo hace notar (Los que estan en todas), es una empresa chilena, la cual en ese país, representa un reconocimiento por su liderazgo en la industria de la televisión y banda ancha y adicionalmente presta un servicio distintivo a las pequeñas y medianas empresas a través de VTR negocios y la cual ofrece a través de la plataforma diseñada y que es de gran apoyo; guías de estrategias de selección de personal para pymes.

Estas empresas apoyan a las pymes, ofreciendo a través de sus servicios llevar a cabo procesos de selección que les permita escoger de manera idónea al personal calificado, para cubrir la vacante del perfil requerido.

7.9 Pymes y procesos de selección exitosos

En la búsqueda de experiencias de reclutamiento y selección de personal, se realizó una encuesta a distintas pymes de la ciudad de Barrancabermeja, con el propósito de identificar la técnica empleada para la escogencia de personal idóneo.

Se aclara que las empresas, no firmaron un formato de autorización para dar a conocer información puntual y relevante respecto de la empresa, sin embargo dieron a conocer aspectos de cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección de su personal.

La encuesta se desarrolló con las preguntas que a continuación se relacionan;

- *Pregunta 1:* ¿Su empresa cuenta con un área de recursos humanos o con una persona que tenga el conocimiento en este tema?.
- *Pregunta 2:* ¿Su empresa realiza descripción del perfil del cargo al momento de identificar la necesidad de personal?.
- *Pregunta 3:* ¿Luego que identifican la necesidad de llenar una vacante, de qué forma realizan la recepción de hojas de vida?.
- *Pregunta 4:* ¿Quién realiza la preselección de las Hojas de vida recibidas?.
- *Pregunta 5:* ¿Quién se encarga de realizar la entrevista y qué aspectos tiene en cuenta durante la entrevista?.
- *Pregunta 6:* ¿Luego de realizar la contratación de la persona requerida para el cargo, establece un periodo de prueba?.
- *Pregunta 7:* ¿Considera que los procesos de selección realizados han cumplido con sus expectativas?.
- *Pregunta 8:* ¿Durante el tiempo que empíricamente ha realizado procesos de selección siente que si ha seleccionado el perfil requerido?.

- *Pregunta 9:* ¿En el proceso de selección realiza algún tipo de prueba a los posibles candidatos?.
- *Pregunta 10:* ¿Qué estrategia utiliza para que las personas contratadas permanezcan y no sea necesaria una rotación constante de personal?.
- **Experiencia empresa No. 1**

<i>Ubicación</i>	Barrancabermeja
<i>Descripción</i>	Educación no formal (Certificaciones de Ley)
<i>Antigüedad</i>	6 años
<i>Número de Empleados</i>	30

Resúmen de la consulta: No cuenta con un área de recurso humano, a la hora de requerir personal, si tienen definido un perfil de candidato solicitado, recepcionan hojas de vida de forma presencial y en la página web, la preselección de las hojas de vida y su revisión, está a cargo de la persona encargada de la parte contable en la organización, es el propietario de la empresa es el encargado de hacer la resepectiva entrevista y proceso de selección, cuando es seleccionado el candidato se hace un periodo de prueba. Consideran que el proceso de selección lo han ealizado durante años y así les funciona.

- **Experiencia empresa No. 2**

<i>Ubicación</i>	Barrancabermeja
<i>Descripción</i>	Elabora productos de panadería, pastelería y cafetería.
<i>Antigüedad</i>	6 años
<i>Número de Empleados</i>	30

Resumen de la consulta: No cuenta con un área de recurso humano, el perfil del candidato se define de acuerdo a la necesidad que tenga y en el momento que se presenta, no hay antelación en este proceso, recepcionan hojas de vida en la organización, y tienen muy en cuenta las referencias a la hora de reclutar el personal, el propietario es la persona encargada de la revisión de las Hojas de Vida, la preselección y la entrevista; si tienen un periodo de prueba de un (1) mes, para verificar la actitud del candidato.

Manifiestan que el proceso realizado durante los años de experiencia, ha sido efectivo, permitiéndoles garantizar una estabilidad a los empleados, sin tener que realizar rotaciones frecuentes en el personal seleccionado; lo que contribuyen a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, permitiendo de esta forma ofrecer beneficios al personal (incentivos – préstamos), y su estabilidad laboral.

- **Experiencia empresa No. 3**

<i>Ubicación</i>	Barrancabermeja
<i>Descripción</i>	Empresa familiar de comercialización de prendas de vestir.
<i>Antigüedad</i>	10 años
<i>Número de Empleados</i>	15 Fijos 10 Temporales

Resúmen de la consulta: No cuenta con un área de recurso humano, pero se encuentran en el aseguramiento, de una entidad que a título de prestación de servicios que les asesore al respecto del tema de selección de personal, recepcionan hojas de vida en la organización y hacen uso de las redes sociales, el propietario es la persona encargada de la revisión de las Hojas de Vida, tienen muy buena la actitud de servicio al cliente, aluden que su proceso es correcto y que no requieren ninguna intervención de entidades o asesorías para desempeñar esta función.

- **Experiencia empresa No. 4**

<i>Ubicación</i>	Barrancabermeja
<i>Descripción</i>	Empresas comercialización de suministros de ferretería, aseo, papelería y miscelanea.
<i>Antigüedad</i>	5 años
<i>Número de Empleados</i>	40 Fijos

Resúmen de la consulta: No cuenta con un área de recurso humano, porque no les parece relevante, cuentan con un manual de funciones y procedimientos y de ahí tienen establecido los perfiles de cada área en caso de requerimiento, recepcionan hojas de vida en la organización, su página web solo funciona para dar a conocer su marca, sus servicios, pero hacen uso del servicio que prestan las Bolsas de Empleo (Sena – Cajas de Compensación); realizan el proceso de selección en un pequeño orden; preselección y una entrevista inicial al candidato (Asistente Administrativo), luego entrevista final y selección (El Gerente).

La experiencia en la utilización de la técnica establecida para el reclutamiento y selección de personal, ha sido benefico para la empresa, el tener definidos los perfiles del personal requerido, es de gran aporte al momento de seleccionar el personal, garantizándoles de esta forma la idoneidad en el proceso, permitiendo identificar sus competencias que aportan a la sostenibilidad de la empresa

8. Conclusiones

Las pymes en Colombia son de gran importancia, porque se ha demostrado que generan más del 80% de empleo en la población; de este modo, un emprendedor que toma la decisión de invertir en una pequeña o mediana empresa, ha de considerar la importancia y como valor agregado el talento humano, pues es el elemento más valioso, con el que puede llevar a cabo su experiencia.

Una buena técnica de reclutamiento y selección de personal permite a los pequeños empresarios incorporar al candidato adecuado, de ésta manera contribuye a que la empresa u organización se torne altamente competitiva, porque no solamente facilitaría los procesos de reclutamiento sino también a la reducción de costes económicos producidos por una selección errónea.

Estudios de varios autores entre ellos Martha alles, han encontrado que la metodología que ha impactado y que ha generado un buen desempeño laboral al realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal es aquella que identifica los rasgos actitudinales de una persona como son; las capacidades, el compromiso y la acción, lo cual será traducido en resultados de productividad y sostenibilidad para la empresa.

En el ejercicio realizado a las empresas, se logró evidenciar que aunque no cuentan con área de talento humano, si aplican la técnica de competencias, dado que ella les permite la identificación de talentos especiales acordes a las necesidades de la organización, sin que haya una constante rotación en los equipos de trabajo.

9. Recomendaciones

La carrera profesional de gestión empresarial debe dar un enfoque relevante en el manejo de reclutamiento y selección de personal, considerando que el talento humano se constituye en capital intelectual que le aporta valor a la empresa, porque trabaja en conjunto con los objetivos estratégicos garantizando el éxito empresarial. Además facilita que el proceso de contratación sea transparente y justo, ya que permite el aprendizaje en la identificación de características y habilidades blandas propias del ser, minimizando el riesgo de contratar inadecuadamente y por lo tanto evitando costes económicos a la empresa u organización.

Es necesario que las pequeñas y medianas empresas se enfoquen en retos y desafíos que les permitan estar a la vanguardia de nuevas tecnologías y procesos de innovación, los cuales pueden ser aplicados en su entorno, convirtiéndose altamente competitivas.

Sí, es posible mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal, en las pequeñas y medianas empresas, adoptando y teniendo en cuenta un enfoque más atractivo, ser más abiertos respecto de las nuevas tecnologías y nuevas prácticas, que surgen en relación con los cambios que el mundo enfrenta; una guía diferenciadora, será, que se permitan tomarse el tiempo de identificar en qué posición se encuentra la organización, respecto de las técnicas y los procedimientos, y que se quiere lograr, es el caso de muchas empresas como por ejemplo Heineken, que para ello, ideó un método completamente innovador y alejado de todos los cánones establecidos: generó diversas situaciones para que el candidato se sintiera incómodo, e incluso algunas en las que se daban situaciones en las que se producía algún tipo de peligro. ¿Quién fue el

seleccionado? El candidato que mejor se desenvolvió y manejó de la manera más óptima todas las situaciones.

Indiscutiblemente, las pymes deben empezar a implementar el área de Talento Humano, o en su defecto contratar asesorías o contar con el apoyo de entidades como son la Camara de Comercio, Acopi, entre otras, que garantizan estos procesos a las pymes en temas referentes a esta área, lo que favorecerá la realización de procesos de reclutamiento y selección de personal más objetivos y confiables, permitiéndoles aumentar su productividad y crecimiento constante. De igual manera, establecer el tema de compensación y beneficios para sus empleados brindando una estabilidad a cada uno de ellos, para tener un equipo de trabajo comprometido, que permita la sostenibilidad de la empresa.

Referencias bibliográficas

6b informática. (19 de mayo de 2013). *Evolución de la teoría administrativa*. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de <http://6b-evolucion-admon88.blogspot.com/2013/05/mary-parker-follett.html>

Accounter. (26 de Septiembre de 2013). *Reclutar talento debilidad de pymes*. Obtenido de <https://accounter.co/actualidad/reclutar-talento-debilidad-de-pymes.html>

Acuña, R. I. (2013). *La Gente: Un activo intangible para las organizaciones*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13866/La%20gente%20un%20activo%20intangible%20para%20las%20organizaciones%20%28Ensayo%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=Todo%20ese%20conocimiento%20que%20adquiere,que%20son%20los%20resultados>

ADECCO. (21 de Junio de 2020). *Porque elegir a ADECO*. Obtenido de <https://www.adecco.com.co/>

Adecco. (s.f.). *empresas, candidatos*. Obtenido de <https://www.adecco.com.co/>

ADECO. (20 de Octubre de 2017). *Atrae a los mejores candidatos con estos 10 tips para redactar vacantes*. Recuperado el 12 de agosto de 2020, de <https://blog.adecco.com.mx/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-10-tips-para-redactar-vacantes/>

Adriana M. (18 de marzo de 2018). *Empresas españolas: ¿Como se gestionan los recursos humanos?* Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/empresas-espanolas-gestionan-recursos-humanos>

Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*. Recuperado el 03 de junio de 2020, de

<http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924>

Agudelo, L., & García, N. (2016). *Porque fracasan las PYMES en Colombia*. Obtenido de <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/902/FUCLG0015555.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anguiano, F. L. (04 de septiembre de 2019). *Dinamica Social y desarrollo humano*. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de Teoría de las necesidades humanas de Maslow "Dinámica Social": <https://tesedinamicaydesarrollo.blogspot.com/2019/09/teoria-de-las-necesidades-humanas-de.html>

Antonio, D. J. (2004). La <P> mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del trabajo de las organizaciones*, 263-272.

Arrechadora, I. (s,f). *Douglas Mac Gregor: Biografía, Teoria X e Y*. Recuperado el mayo 24 de 2020, de <https://www.lifeder.com/douglas-mcgregor/>

Balaguer, S. (27 de agosto de 2018). *¿Cuales son los problemas de reclutamiento y selección de personal?* Recuperado el 02 de junio de 2020, de [easyrecrue.com: https://www.easyrecrue.com/es/blog/problemas-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-de-personal](https://www.easyrecrue.com/es/blog/problemas-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-de-personal)

Barcelo, J. C. (29 de agosto de 2016). *La Importancia de una Buena Selección de Personal*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de IMF Busines School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/>

Barrios, Y. (s,f). *Ética del psicologo en el proceso de selección de personal*. Recuperado el 02 de junio de 2020, de [sicologiasinp.com: https://www.sicologiasinp.com/social/etica-del-psicologo-proceso-seleccion-personal/](https://www.sicologiasinp.com/social/etica-del-psicologo-proceso-seleccion-personal/)

Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *rPor*, 91-122. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a05.pdf>

Bocaney, Y. (08 de abril de 2020). *Tendencias de reclutamiento 2020*. Recuperado el 03 de junio de 2020, de evalart.com: <https://evalart.com/es/blog/tendencias-de-reclutamiento-2020/>

Bretones, F.D, & Rodriguez, A. (2008). *Reclutamiento, selección de personal y acogida*. Madrid. Recuperado el 20 de septiembre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/303289901_Reclutamiento_y_seleccion_de_personal_y_acogida

Cancinos, A. K. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Recuperado el 23 de mayo de 2020, de <http://186.151.197.48/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Carrasco, L. (24 de febrero de 2017). *Consecuencias de reclutar de forma errónea*. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/consecuencias-de-reclutar-de-forma-erronea>

Casas B., D. L. (16 de 05 de 2015). *La Calidad del TH en los Pymes como elemento diferenciador de Competitividad*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <http://hdl.handle.net/10654/14055>

Castro, J. D. (07 de marzo de 2019). *Consecuencias de Contratar Mal a un Empleado*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de [elempleo.com: https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/consecuencias-de-contratar-un-mal-empleado-5813](https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/consecuencias-de-contratar-un-mal-empleado-5813)

Cepeda, J. P. (s,f). *Orígenes y Desarrollo de la Selección de Personal*. Recuperado el 30 de julio de 2020, de <https://aspiracioland.wordpress.com/metodos-de-seleccion/#:~:text=La%20Revoluci%C3%B3n%20Industrial%20origino%20un,tesis%20econ%C3%B3mica%20de%20la%20producci%C3%B3n.&text=Los%20precursores%20de%20las%20ideas,Recurso%20Humano%20fueron%20Frederick%20W>.

Chamorro, S. (24 de marzo de 2016). *Características y perfil que debe tener un buen reclutador*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/caracteristicas-perfil-que-debe-tener-buen-reclutador>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. (L. S. Arevalo, Ed.) Bogota: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 4 de febrero de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano* (3 ed.). MacGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 26 de noviembre de 2019, de <https://es.slideshare.net/xaviergranado/libro-gestiondeltalentohumanochiavenato-48458867>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (Tercera). Mexico, D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de https://www.academia.edu/37288032/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_3ra_EDICION

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Novena). Mexico, D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado

Conavalsí. (12 de junio de 2018). *Las 6 Principales Funciones de Recursos Humanos*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de <https://www.conavalsi.com/blog/principales-funciones-de-recursos-humanos-en-las-pymes#:~:text=Entre%20las%20funciones%20de%20RRHH%20se%20encuentra%20la%20formaci%C3%B3n%20de,plan%20de%20formaci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20adecuado.>

Conexion ESAN. (12 de diciembre de 2016). *¿Para qué sirve el estudio del comportamiento organizacional*. Recuperado el 27 de mayo de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>

Conexion ESAN. (08 de mayo de 2017). *La importancia estrategica del reclutamiento*. Recuperado el 22 de diciembre de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-estrategica-del-reclutamiento/>

Confecámaras. (30 de Agosto de 2017). *Confecámaras presenta dos estudios en los que analiza los factores que explican el éxito y fracaso de las empresas en Colombia y las claves para su crecimiento extraordinario*. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/545-confecamaras-presenta-dos-estudios-en-los-que-analiza-los-factores-que-explican-el-exito-y-fracaso-de-las-empresas-en-colombia-y-las-claves-para-su-crecimiento-extraordinario>

Corral, F. (Mayo de 2007). *Máster en Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de <https://www.eoi.es/es/file/17972/download?token=QZ4PRK8n>

Corral, F. (Mayo de 2007). *Reclutamiento y selección por competencias*. Obtenido de [file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/componente48181%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/componente48181%20(2).pdf)

Corral, F. (mayo de 2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Recuperado el 03 de junio de 2020, de [webcache.googleusercontent.com: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DlhXNfgw3fwJ:https://static.eoi.es/savia/documents/componente48181.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DlhXNfgw3fwJ:https://static.eoi.es/savia/documents/componente48181.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co)

Correa, L. (Agosto de 2007). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409>

Corvo, H. S. (s,f). *Políticas de recursos humanos: Tipos, ejemplos*. Recuperado el 03 de mayo de 2020, de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/politicas-de-recursos-humanos/>

Crecenegocio. (17 de noviembre de 2011). *El proceso de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <https://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Cuesa, M. (24 de marzo de 2014). *Comportamiento organizacional*. Recuperado el 27 de mayo de 2020, de Importancia.org: <https://www.importancia.org/comportamiento-organizacional.php>

Cuesa, M. (24 de marzo de 2014). *Importancia del comportamiento organizacional*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de [importancia.org: https://www.importancia.org/?s=Comportamiento%20Organizacional](https://www.importancia.org/?s=Comportamiento%20Organizacional)

David, D. P. (04 de abril de 2012). *Teorias de la administración*. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/04/biografia-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html>

De La Espriella, A. M. (2016). *¿Qué es un assessment center y para qué es útil?* Obtenido de <https://blog.acsendo.com/assessment-center-util/>

Desseler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Domínguez Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S Trabajo de grado*. Recuperado el 19 de octubre de 2019, de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?

Dutta, P. (01 de febrero de 2018). *Consecuencias de una mala planificación de los Recursos Humanos*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de [cuidatudinero.com: https://www.cuidatudinero.com/13084840/consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos](https://www.cuidatudinero.com/13084840/consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos)

Educaweb. (17 de Enero de 2019). *Como son y como aprovechas las ferias de empleo* . Obtenido de <https://www.educaweb.com/noticia/2019/01/17/ferias-empleo-2019-ventajas-consejos-aprovecharlas-18680/>

Elemplo. (08 de marzo de 2019). *Consecuencias de contratar a un mal empleado*. Recuperado el 03 de julio de 2020, de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/consecuencias-de-contratar-a-un-mal-empleado-527248>

Endalia. (15 de mayo de 2020). *Los Recursos Humanos de la Revolución industrial a la Revolución Digital*. Recuperado el 03 de mayo de 2020, de <https://www.endalia.com/news/2020/05/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

Equipo y talento. (03 de junio de 2019). *La dimensión ética en la selección de personal*. Recuperado el 02 de junio de 2020, de

<https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/06/03/la-dimension-etica-en-la-seleccion-del-personal>

Escamilla Martinez, P. d. (2017). Condiciones de trabajo de las pequeñas empresas. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 5. Recuperado el 13 de 10 de 2019, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2017/pequeñas-empresas-mexico.html>

Espriella , K., & Peña, R. (2010). Estudio de métodos de selección de personal utilizados en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/388/0062614.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flórez Ortiz, M. V. (31 de Octubre de 2005). *Las fuentes del Reclutamiento del personal*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/las-fuentes-de-reclutamiento-del-personal/>

Fuentes y medios de reclutamiento. (5 de febrero de 2018). *Políticas de reclutamiento y selección*. Recuperado el 03 de mayo de 2020, de <https://fuentesymediosdereclutamiento339123402.wordpress.com/2018/02/05/politicas-de-reclutamiento-y-seleccion/>

Gestionet. (18 de Septiembre de 2018). *Página Principal*. Obtenido de <https://gestionet.net/>

González, A. (10 de agosto de 2017). *20 estadísticas de reclutamiento que tienes que conocer*. Recuperado el 21 de octubre de 2019, de Stigan: <http://www.stigan.com.mx/estadisticas-de-reclutamiento/>

Grupo Arestora. (2017). *La gestión de RRHH en las pymes*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <https://grupoarestora.com/la-gestion-de-rrhh-en-las-pymes/>

Gualotuña, S. (18 de enero de 2015). *Beneficios de una seleccion de personal en la organización*. Recuperado el 02 de junio de 2020, de Slideshare.net: <https://es.slideshare.net/sofilu88/beneficios-de-una-bbeneficios-de-una-seleccin-de-personal-en-una-organizacin>

Guevara, E. (s,f). La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de https://www.academia.edu/23841440/LA_GESTI%C3%93N_DE_LAS_RELACIONES_Y_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL

Gumucio, J. L. (Julio-diciembre de 2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Human Vision Consulting Group. (18 de julio de 2017). *Consecuencias de una mala selección de personal*. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de <https://www.humanvisioncg.com/single-post/2017/07/18/Consecuencias-de-una-mala-selecci%C3%B3n-de-personal>

Humania, los expertos en personas. (2020). *Porque es importante la selección del personal?* Obtenido de <http://humaniaweb.com/blog/23-porque-es-importante-la-seleccion-de-personal>

Infojobs. (2020). *Infojobs-Bolsa de Trabajo-Ofertas de empleo*. Obtenido de <https://www.infojobs.net/>

InfoJobs. (30 de Mayo de 2020). *Procesos de seleccion para pymes*. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de <https://recursos-humanos.infojobs.net/procesos-de-seleccion-para-pymes>

Infojobs. (s.f.). *Procesos de selección para pymes*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <https://recursos-humanos.infojobs.net/procesos-de-seleccion-para-pymes>

Jobsolutions. (12 de mayo de 2016). *Políticas en reclutamiento y selección de personal*. Recuperado el 03 de mayo de 2020, de <https://www.jobsol.com.mx/politicas-reclutamiento-seleccion-personal/>

Lazzati, S. (2010). *Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. Talento Humano*. Obtenido de scielo colombia: Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. Talento Humano, 14, 32 - 33.

Legis. (s.f.). *Legis gestión humana*. Obtenido de <http://www.gestionhumana.com/gh4/casosempresa.asp>

López, A. (10 de marzo de 2013). *Importancia del RRHH en las empresas*. Recuperado el 22 de diciembre de 2019, de *Importancia del RRHH en las empresas*: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/importancia-del-rrhh-en-las-empresas/>

López, J. (24 de septiembre de 2017). *Nuevas tendencias en recursos humanos*. Jaen: Universidad de Jaen. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://tauja.ujaen.es/jspui/handle/10953.1/7866>

Lopez, U. J. (24 de septiembre de 2017). *Nuevas tendencias en recursos humanos*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de Tauja: Repositorios de Trabajos academicos de la Universidad de Jaen: <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/7866/1/TFG%20-%20LOPEZ%20UCEDA%2C%20JAIME.pdf>

Lora, E. (02 de febrero de 2017). *Las empresas colombianas no saben manejar el talento*. *Dinero*. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/opinion/articulo/las-empresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663>

Los que estan en todas. (mayo de 2020). *los que están en todas VTR negocios*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de https://www.losqueestanentodas.cl/hs-search-results?term=seleccion+de+personal+en+pymes&type=SITE_PAGE&type=BLOG_POST&type=LISTING_PAGE

Los que están en todas vtr negocios. (s.f.). *Recursos humanos*. Obtenido de <https://www.losqueestanentodas.cl/blog/tag/recursos-humanos>

Magaña, T. E. (s.f.). *Cinco técnicas innovadoras en la gestión del talento empresarial*. Recuperado el 28 de enero de 2020, de ISEADE: <https://www.iseade.edu.sv/index.php/cpc/articulos/responsabilidad-social/377-cinco-tecnicas-innovadoras-en-la-gestion-del-talento-empresarial>

Manjarrez, B. (2015). *Las consecuencias de un mal reclutamiento*. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de <https://www.linkedin.com/pulse/las-consecuencias-de-un-mal-reclutamiento-brenda-manjarrez>

- Martín, J. (29 de octubre de 2019). *Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa*. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de Cerem Internacional Business School: <https://www.cerembs.co/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- Martinez, C. (26 de junio de 2020). La marca personal digital de los usuarios de la plataforma LinkedIn y su influencia en la percepción de empleabilidad de los reclutadores. Trujiilo. Recuperado el 30 de julio de 2020, de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/6366/3/REP_COM_MARTINEZ.CLAUDIA_MARCA.PERSONAL.DIGITAL.USUARIOS.PLATAFORMA.LINKEDLN.INFLUENCIA.PERCEPCION.EMPLEABILIDAD.RECLUTADORES.pdf
- Martinez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2). Recuperado el 31 de enero de 2020, de COODES: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
- Membreño, E. A., & Olivares, M. I. (17 de junio de 2017). Los procesos de reclutamiento y selección para una buena estructura organizacional. Nicaragua. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/8113/1/18269.pdf>
- Minjusticia. (6 de Diciembre de 2013). *Sistema Unico de Información Normativa*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1495884>
- Mintrabajo. (26 de Septiembre de 2019). *MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Mintrabajo. (26 de Septiembre de 2019). *MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

- Moncayo, M. (01 de marzo de 2017). *Pyrsel.consultores*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de Los Recursos Humanos en la Pequeña Empresa: <https://pyrsel.es/los-recursos-humanos-en-la-pequena-empresa/>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Revista científica "Visión de futuro"*, 20(2), 1-20. Recuperado el 02 de junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*, 24.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación de personal en la medianas empresas de la ciudad de Barranquilla(Colombia). *pensamiento y gestión*(32), 83-114. Recuperado el 27 de enero de 2020, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3978/2826>
- Niño, Correa, & Monroy. (s.f.). *Caracterización de las habilidades blandas en lo sectores priorizados del área metropolitana de Cúcuta*. Recuperado el 30 de enero de 2020, de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15812/I.%20CARACTERIZACION%20DE%20LAS%20HABILIDADES%20BLANDAS%20EN%20LOS%20SECTORES%20PRIORIZADOS%20DEL%20AREA%20METROPOLITANA%20DE%20C%3%9aCUTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Noguera, J. (febrero de 2015). *La gestión del talento humano en las empresas Colombianas*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13766/ENSAYO%20FINAL%20JOSE;jsessionid=94B98C9C5F725A12F65D4F9AA9ED51CC?sequence=2>
- Ocupa2. (2 de Noviembre de 2017). *La importancia de estar en bolsas de empleo*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <https://ocupa2.com/blog/asesoramiento-laboral/estar-bolsas-de-empleo/>
- Pacheco, J. (21 de mayo de 2019). *¿Cuales son los Tipos de Reclutamiento*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de [webyempresas.com: https://www.webyempresas.com/tipos-de-reclutamiento/](https://www.webyempresas.com/tipos-de-reclutamiento/)

Padron, C. (2017). *La propuesta ética en la Teoría de la administración de Mary Parker, Chester Barnard y Herbert Simon*. Investigativo, Universidad Nacional Autónoma de México, Mexico. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/XXII/5.pdf>

Pereyra, Lizuret, & Uriel. (noviembre de 2015). Prácticas y tendencias en las técnicas de reclutamiento y selección de personal en las mipymes de alojamiento turístico. *Revista realidad, tendencias y desafíos en turismo*, 13, 142-157. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de file:///D:/Downloads/1721-3604-1-SM.pdf: file:///D:/Downloads/1721-3604-1-SM.pdf

Pérez Redondo, R. J. (mayo de 2014). Una relación desequilibrada: La relación de personal en tiempos de crisis. *Redalyc.org*, 2(1), 23. Recuperado el 22 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441542971003>

Pérez, C. (15 de mayo de 2012). *Recursos humanos y sus funciones*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de eoi Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>

Perez, O. (23 de mayo de 2016). *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. Recuperado el 20 de abril de 2019, de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Perez, R. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *metadatos. revista de ciencias sociales*, 2(1), 23-35. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4875442>

Portafolio. (17 de Julio de 2018). *Los perfiles laborales mas difíciles de cubrir en Colombia*. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-perfiles-laborales-mas-dificiles-de-cubrir-en-colombia-519112>

Porter, M. E. (2019). *La Ventaja Competitiva de las naciones CAPITULO 6*. 9ª EDICION.

Potente, M. (23 de junio de 2015). La evolución del departamento de Recursos Humanos. *RRHH Digital*. Recuperado el 23 de enero de 2020, de

<http://www.rrhhdigital.com/editorial/110751/La-evolucion-del-departamento-de-Recursos-Humanos>

PrensaLibre. (6 de Mayo de 2019). *Contratar personal a través de redes sociales ?* Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <https://www.prensalibre.com/economia/por-que-contratar-personal-a-traves-de-redes-sociales-ventajas-y-desventajas/>

Prieto, P. G. (2013). *Gestion del talento humano como estrategia para selección de personal*. Recuperado el 5 de febrero de 2020, de Repository.udem.edu.co: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Pymas. (2020). *Ideas para crecer*. Obtenido de pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia#:~:text=¿Cuál%20es%20la%20importancia%20de,exterior%20para%20expandir%20su%20negocio.

Pyme Empresario. (19 de Julio de 2018). *3 principales problemas del reclutamiento de personal para Pymes*. Recuperado el 09 de agosto de 2020, de <https://www.pymempresario.com/2018/07/3-principales-problemas-del-reclutamiento-de-personal-para-pymes/>

Raffino, M. E. (15 de septiembre de 2020). *Que es ética*. Recuperado el 02 de junio de 2020, de concepto.de: <https://concepto.de/etica/>

Ramírez Salazar, M. d., & Perez Uribe, R. (2 de septiembre de 2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? *DINERO*. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <https://www.researchgate.net/publication/282286345>

Ramirez Salazar, M., & Perez Uribe, R. (2015). Porque fracasan las Pymes en Colombia. *Dinero*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Ramirez, P., & Tabares, A. (31 de mayo de 2018). Diagnóstico de la aplicación de los procesos de incorporación de Talento Humano y construcción de una propuesta de mejoramiento en 10 empresas del municipio de Caicedonia Valle del Cauca - Estudio de casos. Caicedonia,

Valle del Cauca, Colombia. Recuperado el 29 de enero de 2020, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/11318>

Redator Rock Content. (17 de junio de 2019). *comportamiento organizacional y su importancia en la dinámica de las empresas*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/comportamiento-organizacional/>

Redator Rock Content. (17 de junio de 2019). *Conoce el concepto de comportamiento organizacional y su importancia en la dinamica de las empresas*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/comportamiento-organizacional/>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico, D.F: Pearson. Recuperado el 27 de mayo de 2020, de https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge

Rodriguez Lagual, I. (10 de marzo de 2013). *Gestión de recursos humanos*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de Eoi escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

Rodriguez, D. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Tunja, Colombia. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4238988.pdf>

Rodríguez, D. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Apuntes del CENES*, 193-226.

Rodríguez, M., Navarrete, R., & Bargsted, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y. *psicoperspectivas*, 16(3), 164-176. Recuperado el 02 de junio de 2020, de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/1082/871>

Rodriguez, M., Navarrete, R., & Bargsted, M. (10 de noviembre de 2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 164-176. Recuperado el 01 de mayo de 2020, de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/1082/871>

- Rodriguez, Y. (10 de marzo de 2013). *Gestión de recursos humanos*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de EOI, Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Roe, R. A. (s,f). *Un enfoque tecnológico en selección de personal*. Recuperado el 4 de febrero de 2020, de Journals: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1987/vol2/arti3.htm>
- Roig, A. (3 de diciembre de 2014). *¿Cuales son las consecuencias de un mal reclutamiento?* Recuperado el 24 de marzo de 2019, de Talent Clue: <http://blog.talentclue.com/cuales-son-las-consecuencias-de-un-mal-reclutamiento>
- Rojas, P. (Junio de 2010). <http://www.seniorm.com/la-felicidad-en-el-trabajo-es-sinonimo-de-productividad-9-razone>. Obtenido de <http://www.lexiaconsultores.com/wp-content/uploads/2012/01/La-felicidad-en-el-trabajo.pdf>
- Romero, J. (2017). *Nuevas Tendencias en reclutamiento y selección de personal*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Ruano, J. (18 de julio de 2014). *La selección de personal en las organizaciones: Externa Vs Interna. Nuevas tendencias*. Valladolid. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/211092663.pdf>
- Sage Advice. (26 de julio de 2016). *¿Cuales son los principales problemas a los que se enfrenta el departamento de RRHH?* Recuperado el 01 de junio de 2020, de <https://www.sage.com/es-es/blog/cuales-son-los-principales-problemas-a-los-que-se-enfrenta-el-departamento-de-rrhh/>
- Salom, H. (2009). *Gestión del talento humano*. En I. Chiavenato, *Festión del talento humano* (pág. 141). ,: Mc Graw Hill. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://es.slideshare.net/xaviergranado/libro-gestiondeltalentohumanochiavenato-48458867>
- Sanchez, R. M. (mayo de 2012). *Propuesta de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la Empresa Pública Metropolitana de movilidad y obras públicas*. Quito. Recuperado el

25 de agosto de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/990/1/T-UCE-0003-17.pdf>

Santana, C. (27 de febrero de 2019). *¿Cuales son los problemas mas comunes en Recursos Humanos?* Recuperado el 01 de junio de 2020, de Ascendo.blog: <https://blog.acsendo.com/problemas-de-recursos-humanos/>

Santana, C. (27 de febrero de 2019). *¿Cuáles son los problemas más comunes en Recursos Humanos?* Recuperado el 30 de abril de 2020, de <https://blog.acsendo.com/problemas-de-recursos-humanos/>

Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. *Revista Científica de la Univesidad de la Univesidad Comercial de Deusto*. Obtenido de sielo .

Shackleton, V. y. (1994). European Management Selection Methods, 4 Comparison of five countries. *International journal of Selesction and Assessment*, 91-102.

Shein, E. (1993). Psicología Organizacional. En E. Shein, *Psicología Organizacional* (pág. 252pp). México: Ed. Publimex.

Sotelo, E. P. (2013). *ABC del reclutamiento*. México: Consultor Mexicano. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <https://accounter.co/actualidad/reclutar-talento-debilidad-de-pymes.html>

Suarez, P. (octubre de 2009). *Evaluacion Psico-consultiva*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de Problemas y costos de una selección de personal inadecuada: <http://evalpsico.blogspot.com/2011/01/problemas-y-costos-de-una-seleccion-de.html>

Suarez, P. (2009). *Problemas y costos de una selección de personal inadecuada*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de Evaluacion Psico-consultiva: <http://evalpsico.blogspot.com/>

Ting-Ding, M., & Déniz, M. (2007). *La selección de personal como un proceso ético y eficiente el caso de la entrevista personal*. tesis. Recuperado el 03 de junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234959>

Tu interfaz de negocios. (julio de 2011). *Importancia de los recursos humanos en la organización*. Recuperado el 22 de diciembre de 2019, de <https://tuinterfaz.mx/articulos/1/2/importancia-de-los-recursos-humanos-en-la-organizacion/>

UIS. (septiembre de 2007). *Lineamientos para el seminario de investigacion como modalidad para el desarrollo de trabajo de grado*. Recuperado el 17 de enero de 2020, de https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_documento3.pdf

Universia. (07 de septiembre de 2017). *Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://noticias.universia.net.mx/educacion/noticia/2017/09/07/1155577/teoria-necesidades-humanas-abraham-maslow.html>

Universidad Industrial de Santander. (12 de Febrero de 2007). *Acuerdo 004 de 2007 Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX “Del Trabajo de Grado”*. Recuperado el 25 de 10 de 2019, de http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/pub/enlaces/pdf/acuerdo004_2007.pdf

Up-Spain. (Agosto de 2005). *Pagina principal*. Obtenido de <https://www.up-spain.com/>

Urdaneta, Pitre, & Magdaniel. (31 de julio de 2019). Gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano en el sector turístico del distrito de Riohacha-Colombia. *Aglala*, 110-132. Recuperado el 26 de enero de 2020, de [file:///D:/Downloads/1340-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4128-1-10-20190731%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/1340-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4128-1-10-20190731%20(2).pdf)

Vallejo, J. (1996). *El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos*. Tesis, Nuevo Leon. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://eprints.uanl.mx/7722/1/1020119029.PDF>

Vallejo, J. C. (1996). *El proceso de reclutamiento y seleccion de recursos humanos*. Tesis, Universidad Autonoma de Nuevo Leon, Nuevo Leon, San Nicolas de los Garza. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de <file:///D:/SEMESTRE%209/PLAN%20DE%20INVESTIGACION%20EMPRESARIAL/DOCUMENTOS%20SOPORTE%20OBJETIVO%202/seleccion%20de%20personal%20y%20reclutamiento.PDF>

Vallejo, J. C. (diciembre de 1996). *El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos*. Recuperado el 23 de enero de 2020, de <http://eprints.uanl.mx/7722/1/1020119029.PDF>

Wilk, S. (2003). Entender los determinantes del uso del empleador en los métodos de selección . *Personnel Psychology*, 103-124.

Zapata G, E. E. (Septiembre-Diciembre de 2004). *Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos . Revista Escuela de Administración de Negocios, (52),119-135*. Recuperado el 23 de septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>:
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>

Zayas, P. M. (s,f). *Los Fundamentos Teóricos Metodológicos de la Selección de Personal*. Recuperado el 12 de agosto de 2020, de biblioteca.utec.edu.sv:
http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf

Apéndices

Apéndice A. Formato de Relatoría sesión I Seminario

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN
REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PREGRADO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Formato para el Desarrollo de la sección y presentación de la Relatoría I

Seminario de Investigación

*Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita
el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas*

Sesión:	No. I Seminario de Investigación
Tema:	Fundamentos teóricos del papel que desempeña una buena selección de personal sus impactos positivos y beneficios que generan en las empresas.
Presentado por:	Heidy Marcela Sarabia Hernández
Fecha:	18 de junio de 2020

1. Objetivo:

Identificar cuáles son los fundamentos teóricos y cómo ha evolucionado en el tiempo, realizar un buen desempeño en la selección de personal, las definiciones que llevan a determinar la importancia del Talento Humano, la gestión del recurso humano y sus funciones, así, como conocer el comportamiento en las organizaciones, las consecuencias que se generan por una mala gestión en la selección de personal y el impacto de crecimiento y sostenibilidad de las empresas.

2. Fuentes de Información:

- Barrios, Y.(s,f). *Ética del psicólogo en el proceso de selección de personal*. Recuperado el 02 de junio de 2020, de sicologiasinp.com: <https://www.sicologiasinp.com/social/etica-del-psicologo-proceso-seleccion-personal/>
 - Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Novena). Mexico, D.F: Mc Graw Hil Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado
 - Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (Tercera). Mexico, D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de https://www.academia.edu/37288032/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_3ra_EDICION
 - Dutta, P. (01 de febrero de 2018). *Consecuencias de una mala planificación de los Recursos Humanos*. Recuperado el 29 de mayo de 2020, de cuidatudinero.com: <https://www.cuidatudinero.com/13084840/consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos>
 - Equipo y talento. (03 de junio de 2019). *La dimensión ética en la selección de personal*. Recuperado el 02 de junio de 2020, de equipoytalento.com: <https://www.equipoytalento.com/noticias/2019/06/03/la-dimension-etica-en-la-seleccion-del-personal>
 - Espriella, K. (2010). *Estudio de métodos de selección de personal utilizados en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de Repositorio Universidad Tecnologica de Bolivar: <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/388?show=full>
-

-
- Grupo Arestora. (2017). *La gestión de RRHH en las pymes*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de grupoarestora.com: <https://grupoarestora.com/la-gestion-de-rrhh-en-las-pymes/>

 - Gualotuña, S. (18 de enero de 2015). *Beneficios de una seleccion de personal en la organización*. Recuperado el 02 de junio de 2020, de Slideshare.net: <https://es.slideshare.net/sofilu88/beneficios-de-una-bbeneficios-de-una-seleccin-de-personal-en-una-organizacin>

 - Guevara, E. (s,f). *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de https://www.academia.edu/23841440/LA_GESTI%C3%93N_DE_LAS_RELACIONES_Y_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL

 - Perez, R. (2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *methaodos. revista de ciencias sociales*, 2(1), 23-35. Recuperado el 28 de mayo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4875442>

 - Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico, D.F: Pearson. Recuperado el 27 de mayo de 2020, de https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge

 - Rodriguez Lagual, I. (10 de marzo de 2013). *Gestión de recursos humanos*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de Eoi escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

 - Rodríguez, M., Navarrete, R., & Bargsted, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y. *psicoperspectivas*, 16(3), 164-176. Recuperado el 02 de junio de 2020, de
-

<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/1082/871>

- Roig, A. (3 de diciembre de 2014). *¿Cuales son las consecuencias de un mal reclutamiento?* Recuperado el 24 de marzo de 2019, de Talent Clue: <http://blog.talentclue.com/cuales-son-las-consecuencias-de-un-mal-reclutamiento>
- Ruano, J. (18 de julio de 2014). La selección de personal en las organizaciones: Externa Vs Interna. Nuevas tendencias. Valladolid. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/211092663.pdf>
- Ting-Ding, M., & Déniz, M. (2007). *La selección de personal como un proceso ético y eficiente el caso de la entrevista personal*. tesis. Recuperado el 03 de junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234959>
- Urdaneta, Pitre, & Magdaniel. (31 de julio de 2019). Gestión del conocimiento en la gerencia del talento humano en el sector turístico del distrito de Riohacha-Colombia. *Aglala*, 110-132. Recuperado el 26 de enero de 2020, de [file:///D:/Downloads/1340-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4128-1-10-20190731%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/1340-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4128-1-10-20190731%20(2).pdf)

Interrogantes que motivan a la Investigación:

- ¿Qué es el reclutamiento y selección de personal?
- ¿Por qué es importante realizar una adecuada selección de personal?
- ¿Cuáles son las desventajas de no llevar a cabo un proceso de reclutamiento adecuado en las pequeñas empresas?
- ¿Cómo afectaría a los pequeños empresarios?
- ¿de qué manera influye desarrollar una buena gestión en el proceso de selección de personal?

3. Desarrollo del tema

3.1 Introducción

La presente relatoría aborda los fundamentos teóricos sobre la selección de personal, el papel que desempeña hoy en día el hombre en la organización, la importancia que ocupa en el mundo actual y las consecuencias que se generan cuando este proceso de reclutamiento no es bien estructurado, las tendencias y el impacto que esto genera en las organizaciones, son conceptos de gran relevancia que el empresario debe reconocer para conformar un equipo altamente competitivo, creando valor a la empresa y pueda ser utilizado como un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial.

El factor fundamental de una empresa son sus empleados, quienes logran la realización y el éxito organizacional a través de una buena gestión de sus subalternos, con esto una empresa puede tornarse altamente competitiva, si sabe cómo desarrollar su I&D (Innovación y desarrollo).

Con la ayuda de diferentes fuentes de investigación, autores, artículos, libros, tesis etc, se logrará encontrar una orientación a la comprensión del tema de ésta relatoría y poder hallar una adecuada explicación, confiable y segura del objeto tema seleccionado, con el fin de lograr el propósito del primer objetivo de nuestro trabajo de grado que es “Establecer los fundamentos teóricos y evolución del papel que desempeña una adecuada selección de personal en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas”.

3.2 Definición de reclutamiento y selección de personal

3.2.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal se puede definir como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos, es decir, esta es la etapa inicial de un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de las empresas.

Chiavenato (2011) considera que la selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la

atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2011)

Chiavenato lo que desea expresar es que; aunque se trate de dos conceptos diferentes las dos van de la mano; el reclutamiento es la etapa inicial, mientras que la selección de personal es una de las fases finales. En el reclutamiento no es necesaria una acción coordinada del área de recurso humano; por ejemplo, muchas veces son los candidatos los que llegan por iniciativa propia a las puertas de la empresa. En cambio, para un proceso de selección de personal sí es indispensable la coordinación con el departamento de RR.HH. El proceso de selección de personal puede ser interno o externo dependiendo de la fuente de donde procedan los candidatos y hasta mixto para algunos tipos de contratación, siendo éste implementado mayormente en las empresas.

3.2.2. Reclutamiento Interno

Se hace cuando los candidatos que atrae la organización para cubrir el puesto de trabajo vacante son de la propia organización o han pertenecido a la misma en algún periodo anterior (prácticas en la empresa o sustitutos, por ejemplo), es decir, el reclutamiento se hace entre los candidatos que son o han sido empleados de la empresa. (Ruano, 2014)

3.2.3 Ventajas e inconvenientes de la selección interna

Figura 1.

Ventajas e inconvenientes de la selección interna.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
- El candidato ya conoce la organización, así como, la organización lo conoce a él. - Se reduce la posibilidad de fracaso o inadaptabilidad por parte del candidato. - Los empleados están más comprometidos con la empresa, por tanto, se genera un mejor clima laboral. - Se pueden aprovechar las inversiones en formación realizadas con anterioridad en ese empleado. - La empresa puede mantener su política salarial (ya conocida por el empleado) - Es menos costoso que el reclutamiento externo (en tiempo y en recursos).	- No siempre es fácil encontrar a la persona ideal dentro de la empresa. Hay una menor gama de candidatos. - Existencia de favoritismo a la hora de elegir el candidato. - Posible existencia de conflictos y falta de cooperación entre los trabajadores. - No se permite la entrada de nuevas ideas y puntos de vista lo que perjudica a la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de De La Calle y Ortiz (2004), Porret (2012) y Werther *et al.* (2014).

Adaptado de: : <https://core.ac.uk/download/pdf/211092663.pdf>

Aunque las ventajas en el reclutamiento interno sean notorias, no siempre son las mas adecuadas, según Jessica Ruano, estas traen consigo una serie de dificultades que señalan sus desventajas, es decir, pueden existir los favoritismos; se colocan personas en el puesto solo por ser familiares o amigos de familiares de los decisores, además puede ocurrir que no haya una amplia gama de candidatos a elegir, esto puede generar conflictos al tratar de ascender a un puesto, creando envidia entre compañeros y un mal clima laboral.

Por último, al no permitir nuevos candidatos, la empresa no permite la entrada de nuevas ideas, nuevos puntos de vista, que podría ser muy enriquecedor tanto para la organización o los propios trabajadores que ya están en ella.

3.2.4 Reclutamiento Externo

Se da cuando se busca los candidatos fuera de la organización, es decir, que no pertenecen a ella. Consiste en obtener a las personas necesarias para cubrir uno o varios puestos de la organización,

mediante la obtención de ésta fuera de la empresa, es decir, en el mercado exterior. La aportación de (Chiavenato, 2000) nos dice que “en esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento” (p. 216) (López J. , 2017, pág. 14)

3.2.5 Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo

Figura 2.

Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo

VENTAJAS	INCONVENIENTES
- Se permite la entrada de nuevas ideas y nuevos puntos de vista a la empresa. - Posibilidad de aprovechar las inversiones en formación hechas por otras empresas. - Si la necesidad es inmediata, el que estén ya formados hace el proceso más ágil. - La gama de candidatos entre los que elegir es mayor que con reclutamiento interno. - El incluir nuevo personal puede ayudar a los trabajadores existentes a motivarse e involucrarse más en la empresa.	- Mayor riesgo de fracasar a la hora de elegir al candidato o candidatos. - No hay seguridad de la permanencia del candidato en el puesto. - Mayor duración que el reclutamiento interno. - Más costoso y complejo que el reclutamiento interno. - Posible desmotivación de los trabajadores al contratar a individuos externos a la organización. - La política salarial de la empresa se puede ver afectada.

Fuente: Elaboración propia a partir de De La Calle y Ortiz (2004), Porret (2012) y Werther *et al.* (2014).

Adaptado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/211092663.pdf>

Al realizar este tipo de reclutamiento externo la empresa u organización tiene diversas variables que van en pro de la organización, pero también hay que señalar que este tipo de selección puede sufrir varios tipos de inconvenientes en el que puede generar un mayor riesgo de fracaso, debido a que el candidato puede salir huyendo una vez sea contratado si no conoce muy bien la organización al candidato. Otra preocupación es que los trabajadores se pueden sentir amenazados e incluso desmotivados sino son considerados por la empresa, puesto que la llegada de un nuevo empleado les produce desconcierto, porque consideran que ellos podían ocupar ese puesto.

Por último la empresa se vería obligada a cambiar su política salarial para: "...adaptarla a la marcada por el mercado laboral, puesto que esta será la retribución que exija el candidato que viene de afuera de la empresa, especialmente cuando viene de la competencia" (Ruano, La selección de personal en las organizaciones: Externa Vs Interna. Nuevas tendencias, 2014)

Por otro lado Chiavenato (2009) considera que el reclutamiento interno y externo: "contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros" (pág. 155).

3.2.6 Reclutamiento Mixto

Es aquel proceso que involucra ambos tipos de reclutamiento, interno y externo y ofrece ventajas tanto para el candidato como para la empresa, por dar más oportunidades a los diferentes talentos y, al mismo tiempo, aún dar oportunidad a los que ya están en la empresa.

3.3 Selección de Personal

La selección de personal es el proceso que se sigue para la contratación de un empleado para ocupar un puesto o una vacante, en las que se evalúan las cualidades, los conocimientos, las experiencias etc. Con ello se logra que las personas seleccionadas vayan en busca de formar su propio desempeño laboral, desarrollando sus habilidades y potencialidades a fin que sienta satisfacción a si mismo y en la comunidad que se desenvuelve, como lo expresa en su tesis el ingeniero Jaime Vallejo Salinas:

Al elegir a las personas mejor calificadas para laborar en la compañía, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, ya que ellos cuentan con intereses similares a los de la organización; se incrementan además la productividad y la calidad. Además, intuye que para la selección eficaz de personal se requiere una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto que se va a llenar. Se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales. (Vallejo J. , 1996)

Este proceso inicia desde el estudio del perfil del cargo a ocupar según la vacante, hasta determinar quién debe contratarse; durante este proceso no solo participa el departamento de recursos humanos, sino cada uno de los jefes de área según corresponda el cargo:

Estos juegan un papel importante, pues su criterio para evaluar a los candidatos es clave durante el proceso. La selección de personal es una de las funciones más significativas que debe realizar el psicólogo organizacional como encargado del departamento de recurso humanos, es a través de este proceso que se realiza el suministro de los nuevos empleados a la organización y es quien determina la eficacia del proceso, garantizando un nuevo personal competente, según Milcovich y Boudreaw.

(Brumfitt, Barnes, Norris y Jones, 2001) indican que es primordial que el proceso de selección se base en datos correspondientes al cargo, así pueden comparar las variables y sustentar su validez, además dicen que dichos datos son conocidos en el mundo organizacional como “*perfil del cargo*” por medio del cual se describen todas aquellas habilidades, herramientas y destrezas propias del individuo para ejercer el puesto laboral determinado. (Espriella & Peña, Estudio de métodos de selección de personal utilizados en las diferentes empresas del sector hotelero en la ciudad de Cartagena de Indias, 2010)

Las afirmaciones de las autoras Espriella & Peña (2010), se sostiene con Cancinos Andrea donde afirman: “Que el criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto” (Cancinos A. K., 2015).

3.3.1 Perfil del cargo

Es el conjunto de características generales y particulares que el empleador define para buscar postulantes para un cargo y con el cual convoca a los candidatos, y con las que espera obtener del seleccionado un buen desempeño en el cargo. En pocas palabras el perfil del cargo no es más

que la definición del cargo, que incluye la relación de actividades que desarrollaría una persona al ocuparlo.

A continuación, veremos cómo ha evolucionado la historia de recursos humanos a lo largo de los años, en los que veremos de una forma más esquemática los diferentes cambios que se han producido en este ámbito, además se relacionaran personajes que han tenido un fuerte colapso ante esta investigación y han hecho hincapié en la historia.

3.4 Historia y Evolución

Todo empezó con la edad primitiva, no existían técnicas ni conductas para aplicar a este proceso, tan solo bastaba en asignar puestos, donde se distribuían los trabajos por edad, capacidades físicas y sexo, todo este proceso de selección de personal se hacía de manera mecánica, por lo tanto, no se aplicaban técnicas exactas para ocupar un cargo.

Luego surgió la edad media, donde se destacó el trabajo artesanal en esta época “las técnicas de selección fueron casi nulas e inexistentes, ya que los puestos de trabajo los ocupaban los mismos familiares, era más bien de carácter hereditario, no había normas establecidas para entrar en el puesto de trabajo, iba arraigada solo por la clase social de cada persona” (López J. , 2017).

Aunque ya existían estudios y pensadores que argumentaban que cada persona tenía cualidades y habilidades específicas, y por lo tanto se le debían asignar un puesto de trabajo adecuado, para su mayor rendimiento.

Según (López Uceda, 2017) La época que marcó la historia de la evolución en la selección de personal comienza con la primera revolución industrial, donde empieza a hablarse de los recursos humanos y lo ven como un mecanismo mediador entre la organización y los trabajadores en la cual lo hacen de forma adecuada y satisfactoria la combinación de los dos, con el fin de reducir los conflictos.

En la segunda revolución industrial que comenzó en Estados Unidos a mediados del siglo XIX, inició el reclutamiento ya de manera formalizada, acá comenzaron a institucionalizarse y sistematizarse los procesos de reclutamiento y selección de personas para las vacantes existentes, donde las empresas empezaron a mejorar la productividad y la competitividad a través de la vinculación de las personas idóneas al puesto de trabajo, según a la aplicación de los principios del taylorismo como veremos a continuación.

3.4.1 Fundamentos Teóricos

3.4.1.1 Teoría de Frederick Taylor:

surge a finales del siglo XIX, quien propuso que las personas trabajaban por obligación, con el objeto de obtener una retribución por su trabajo, lo cierto es que:

con el taylorismo existe una doble visión del ser humano; por una parte, los mandos y directivos, que serían las personas fuertes implicadas en los objetivos de la organización, inteligentes y gestores del conocimiento y de las decisiones; por otra parte los trabajadores que solo entregarían su esfuerzo a cambio de dinero. (Blasco, Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo, 2004)

Con la teoría de Taylor lo que se buscaba era aumentar la productividad de las fábricas elevando la eficiencia de los trabajadores existentes, proponiendo la eliminación de tiempos en el trabajo y reclutando al personal adecuado en cada puesto. Con la llegada de la revolución industrial trajo consigo un nivel muy alto de mecanización lo que creó cierto descontento entre trabajadores, estrés e insatisfacción. López (2017) afirma que:

“Las diferentes ideas y aportaciones de Taylor aportaron un gran interés sobre la gestión del talento humano y de las que surgió la psicología industrial, preocupada por las investigaciones en las relaciones humanas, la productividad, procesos psicológicos, entre otros” (pág. 7).

3.4.1.2 Teoría de Henry Fayol:

Con la llegada de la escuela clásica en el siglo XX, surge esta teoría quien identifico el management como proceso continuo de evaluación, en su libro *Administration industrielle et generale* publicado en 1916. Dando una definición sobre la administración, que consistía en “planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (López J. , 2017).

La teoría de Fayol destaca que toda organización debe cumplir con una serie de **funciones básicas** para conseguir su eficiencia, y que actualmente estas funciones, siguen teniendo vigencia e importancia, ya que es un esquema que siguen gran parte de las organizaciones para conseguir buenos resultados a todos los niveles.

1. **Funciones técnicas:** Son las funciones empresariales y primordiales de la empresa, ligadas a la producción de bienes y servicios, como las funciones productivas.
 2. **Funciones comerciales:** Se enfocan en las actividades de compra, venta e intercambio. Tratan de la importancia de la producción eficiente y de que los bienes puedan llegar bien y ser consumidos.
 3. **Funciones financieras:** Implican la búsqueda y la gestión del capital, donde el administrador juega un papel fundamental, ya que controla toda la economía de la empresa, evitando actos imprudentes de uso de capital.
 4. **Funciones de seguridad:** Hacen referencia al bienestar de la organización y de los trabajadores, teniendo en cuenta la seguridad tanto industrial como personal, de higiene, entre otros.
 5. **Funciones contables:** Esta serie de funciones se enfocan en todo lo relacionado a los costos, inventarios, y estadísticas empresariales. Trata de llevar un buen control de los recursos y de informar constantemente de cada estado financiero y de las operaciones que se van realizando.
 6. **Funciones administrativas:** Son las encargadas de la regulación, integración y control de las cinco funciones anteriores. Estas deben ser coordinadas de forma eficaz y eficiente para conseguir una buena coordinación y control general de la organización en su totalidad.
-

La aplicación de estas funciones ha hecho que muchas empresas funcionen de forma sistemática durante mucho tiempo, consiguiendo así una buena coordinación en todos los ámbitos. (Martín, Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa, 2019)

3.4.1.3 Teoría de George Elton Mayo:

Precursor de la teoría de las relaciones humanas, (1880-1949), para Mayo, su teoría se enfocaba en analizar los efectos psicológicos de un trabajador en relación con la producción. Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores, descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección, y la comunicación.

“La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano” (David, Teorías de la administración, 2012).

Los estudios de Hawthorne con Elton Mayo “son considerados como el punto de partida y la mayor fuente de inspiración de todos los estudios subsecuentes en el campo de las relaciones humanas” (Mouzelis, 1968, p98). También se consideran, en términos de amplitud e impacto sobre la teoría administrativa como la más importante de todos los experimentos jamás realizados (Sanford, 1973, p30) Originalmente el estudio fue sobre ingeniería, experimento típico de la época de la administración científica. Se aplicaron variables técnicas y físicas para determinar sus efectos sobre la productividad. (Guevara, La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial, s,f)

Para Elton Mayo el factor importante de sus hallazgos fue la persona como tal, destacando la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en el desempeño laboral, además concluye

que todas las personas son un grupo, actúan y se acoplan a él, ya que todo gira en entorno al comportamiento del individuo dentro de la empresa, la eficacia y el éxito que se genere será porque hay una buena comunicación y relación entre jefes y empleados.

3.4.1.4 **Teoría de Douglas Mc Gregor**

(1906-1964), fue un famoso profesor de administración en el campo del desarrollo personal y la teoría motivacional. Su obra fue *El lado humano de las organizaciones*. Es conocido por su desarrollo de la Teoría X y la Teoría Y, una teoría del liderazgo en dos estilos diferentes. Douglas maneja dos enfoques diferenciales con relación a las personas frente al trabajo:

➤ **Teoría X**

La teoría X se basa en un estilo de administración tradicional, estricto y rígido. La creencia principal de este modelo es que las personas son un simple medio de producción. Los directivos consideran que los trabajadores sólo se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades, necesitan ser dirigidos y poseen métodos deficientes de trabajo, en este modelo se implanta un estilo de liderazgo en el que los superiores crean esquemas de trabajo, diseñan los objetivos, instruyen a los trabajadores y controlan que las tareas se desarrollen como ellos desean. Además, creen, que los empleados deben tener claro quién es su líder y guardarle respeto y obediencia.

➤ **Teoría Y**

La teoría Y, por su parte, obedece a un comportamiento más actual y cada vez más utilizado. La creencia de este estilo de liderazgo es que los trabajadores se esfuerzan, se auto dirigen, se motivan y se organizan por si mismos, el trabajo para ellos es algo natural, por lo que siempre muestran su lado más competente y creativo. Este estilo permite que el trabajador impulse su aprendizaje y desarrolle un crecimiento personal y profesional.

En este caso, los líderes o superiores creen que, otorgando las condiciones y herramientas adecuadas, sus empleados desempeñarán las funciones que les corresponden de manera correcta. Consideran, además, que la satisfacción de realizar un trabajo bien hecho, es un factor motivador

Figura 3.

Teoría X y Teoría Y de Douglas Mac Gregor



Adaptado de: <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>

De allí plantea la urgente necesidad de dejar a un lado el principio de autoridad. Este principio debe ser sustituido por uno de motivación, integrando los intereses del trabajador y la organización. El principio de integración conlleva el de autocontrol. La persona al tener su cuota de responsabilidad dentro de la organización, se esforzará por cumplir sus propias metas.

La Teoría Y establece la urgencia que tienen los cuerpos de mando para aprender a delegar. Así el trabajador podrá asumir su cuota e, incluso, asumir nuevos retos. Esto redundará en beneficio para ambos, trabajador y organización. La satisfacción de las necesidades de ambos permitirá una evolución continua en mutuo beneficio. (Arrechadora, Douglas Mac Gregor: Biografía, Teoría X e Y, s,f)

Mediante su muy conocido ensayo “Teoría X y Teoría Y” Douglas McGregor diferenció de la siguiente manera los supuestos sobre motivación humana, que sirven de base a esos enfoques.

La Teoría X supone que a las personas no le gusta el trabajo y ha de coaccionársele, controlársele y dirigírsele hacia los objetivos organizacionales, Además, gran parte de las personas prefieren que se les trate de este modo, pues así evitan toda responsabilidad.

La Teoría Y -de integración de objetivos- hace hincapié en el interés intrínseco explícitamente la eficacia de usar el interés intrínseco que la persona promedio tiene por su trabajo, su deseo de dirigirse a sí misma y de adquirir responsabilidades, así como en su capacidad de mostrarse creadora al resolver problemas de negocio. Desde luego, McGregor concluye que el último enfoque organizacional mencionado es más conveniente para los directivos. (Guevara, La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial, s,f)

3.4.1.5 Teoría de Abraham Maslow

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”

Figura 4.

Teoría de la Motivación Humana

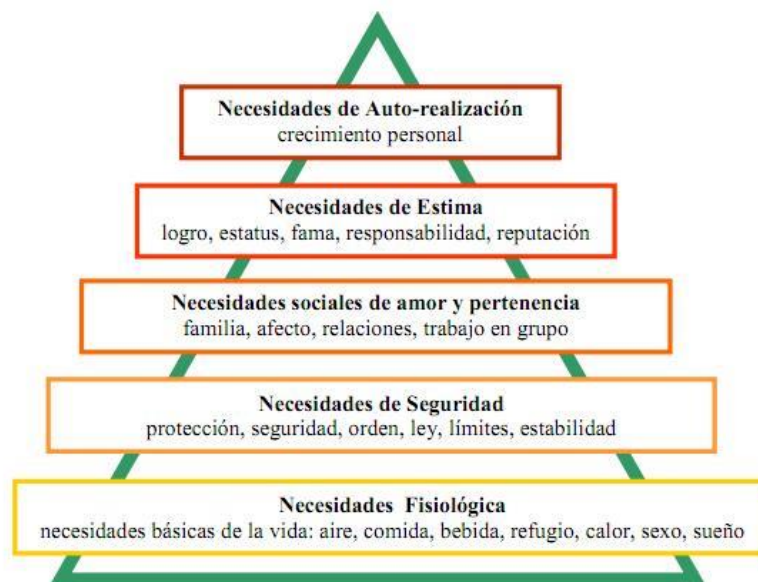


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Adaptado de: <https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

Según el modelo de Maslow en su Pirámide, enumera y jerarquiza una serie de necesidades humanas. Lo que formuló el psicólogo es, que después de satisfacer las necesidades básicas (las que están en la base de la pirámide, nacen con las personas y son fundamentales para sobrevivir) y desde ahí ascender progresivamente a las que nos hacen sentir auto-realizados (la cima de la pirámide). Como (Anguiano, 2019) lo identifica:

1 – **Necesidades básicas:** Tienen que ver con las fisiológicas y necesarias para la supervivencia como el respirar, beber agua, alimentarse, dormir, evitar el dolor o mantener regulada la temperatura corporal.

2 – **Necesidades de seguridad y protección:** Se refieren a sentirse seguro y protegido entendiéndose esto con lo relativo a la seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo) y la necesidad de contar con la seguridad de recursos como una vivienda.

3 – **Necesidades sociales:** Las necesidades sociales son las que tienen que ver con nuestras relaciones de amistad y pareja, así como también el contar con aceptación social.

4 – **Necesidades de estima:** Las necesidades de estima pueden ser de dos tipos: alta y baja. La estima alta tiene que ver con la necesidad del respeto a uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, logros, independencia y libertad; mientras que la estima baja refiere al respeto de las demás personas como la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento o estatus. La baja autoestima se da cuando estas necesidades decaen.

5 – **Autorrealización:** Este es el último nivel, el que está en la cima, y tiene que ver con la necesidad psicológica más elevada del ser humano.

Guevara expresa que de acuerdo con Maslow, las necesidades humanas se arreglan a sí mismas en jerarquías. Lo anterior implica que la aparición de una necesidad usualmente descansa en la satisfacción de la necesidad más prepotente.

Maslow identifica cinco conjuntos de necesidades que denominó necesidades básicas: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de amor y estima, necesidades de auto –estima y, finalmente, la necesidad de autorrealización. El modelo de Maslow es esencialmente una teoría del desarrollo de la personalidad. (Guevara, La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial, s,f)

De esta forma se describe la pirámide de Maslow, la cual es una teoría de motivación que trata de explicar qué impulsa la conducta humana y la refleja a través de 5 niveles jerárquicos, en el que el hombre debe ir avanzando según su necesidad, a la final lo que desea contemplar es la autorrealización que puede ir variando de individuo a individuo y van surgiendo según se vayan satisfaciendo esas necesidades.

3.4.1.6 Teoría de Mary Parker Follet

Mary Parker Follet (1868-1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

Parker estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que:

La administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas". Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes y los subordinados oscurecía su asociación natural. El modelo de Parker Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. (6b informática, 2013)

El modelo de Follet se ve muy reflejado en hoy en día con las organizaciones, el vínculo interpersonal dentro de los grupos debe ser fortalecido, la teoría de la escritora estaba enfocada en la ética y la moral del ser humano, el interés por promover la democracia, la libertad, el poder, la organización en grupo fueron las bases que más defendió demostrando la importancia de la realización interpersonal dentro de las organizaciones de manera equilibrada y justa. Uno de los rasgos principales de Mary Parker, fue su genuino interés por el fortalecimiento y mejora de los vínculos interpersonales dentro de los grupos Padron afirmaba que:

Ella buscaba la integración armoniosa del individuo con la comunidad a la que pertenece: individuo-grupo de trabajo, individuo-grupo social, individuo Estado. Por ello, entre otros, los temas a los que enfocó sus estudios fueron la ética del trabajo, la libertad, la democracia, el poder, la organización en grupo, el liderazgo, la autoridad y el papel de los negocios en la sociedad. Para ella fue muy claro que para la creación y dirección de organizaciones más humanas se tenía que plantear la necesidad de estructurar formas administrativas que brindaran mayor importancia a las relaciones interpersonales. (Padron, 2017)

Las teorías de estos autores, están ligeramente conectados en entender que el individuo necesita ser reconocido interpersonalmente, aunque todos tienen una forma diferente de ver al individuo dentro de una organización, lo cierto, es que todos coinciden en que el hombre es parte fundamental y muy importante en la empresa, cuando se le tiene en cuenta sus metas y propósitos y se les ayuda a desarrollar sus potencialidades, sintiéndose respaldados y respetados, llevándolos al crecimiento personal, destacando sus habilidades y por consiguiente el éxito de la organización.

3.5 Importancia del Talento Humano

Como se ha considerado anteriormente el Talento Humano es el eje principal de una organización, tanto así, que las empresas hoy en día buscan optimizar los recursos para que sus empleados cuenten con las condiciones idóneas para desempeñar su trabajo. Contar con un recurso humano satisfecho, que realice sus funciones con gusto en su trabajo, es un factor

fundamental en el crecimiento de una compañía, de modo que las empresas deben tener especial cuidado en sus empleados e impulsarlos a lograr también sus objetivos, de esta manera el empleado no solo debe considerarse una máquina que ejecuta su labor, sino una pieza elemental del núcleo empresarial.

La razón por la cual el talento humano es tan valioso es porque el autor Chiavenato (2009) considera que se debe a que:

Los principales componentes de costo de un producto son I&D (Investigación y Desarrollo), activos inteligentes y servicios. El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional. (Chiavenato, 2009)

3.6 Función del Recurso Humano en las organizaciones

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño o actividad que realice, requiere una óptima gestión de Recursos Humanos. La función elemental de este sistema es reunir adecuadamente las características, aptitudes y actitudes del personal para ocupar una vacante o perfil de una empresa, es decir del talento que hay dentro de la empresa o captar el que hay por fuera de ella.

Dentro de las funciones que tiene Recursos Humanos en una empresa están: La identificación de los factores claves de la organización, Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación, Remuneraciones, motivación, Clima Laboral, Seguimiento y Mejoramiento continuo.

Las funciones básicas del recurso humano están dadas bajo la ejecución de los siguientes procesos como lo expone en su blog (Pérez, Recursos humanos y sus funciones, 2012)

-
- **Reclutamiento:** consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
 - **Selección:** Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
 - **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
 - **Inducción:** Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la empresa, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr una identificación con la organización.
 - **Vencimiento de contrato de trabajo y despido:** Gestionar la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo y la empresa.

De igual manera, citando nuevamente al autor Chiavenato (2009) infiere, que estos son los procesos básicos para desarrollar una buena gestión en recursos humanos porque:...

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. (Chiavenato, 2009, pág. 55)

En concordancia, las funciones de los recursos humanos son de vital importancia, y a través de una buena gestión y una buena dirección se puede conseguir que los objetivos de la empresa y de los trabajadores vayan de la mano, la finalidad de los Recursos Humanos es que las empresas cumplan con sus objetivos, que son el principal propósito y razón de ser de la organización.

Aunque este proceso se ha convertido tan relevante en las empresas, es necesario identificar si en las pequeñas y medianas empresas es fundamental tener un departamento que cumpla con este requisito y pueda ser indispensable en su gestión.

Un artículo de Infoempleo expresa que:

Las empresas deben contar con un departamento de Recursos humanos porque consideran que los trabajadores son la base sobre el cual se erige toda la producción, además se piensa que las pymes pueden prescindir de este departamento, pero consideran que pueden crear estrategias de reclutamiento para una gestión eficaz de personal independiente del tamaño de la empresa. (Adriana M., 2018)

3.6.1 Recurso humano como factor competitivo

El recurso humano es un factor indispensable en el manejo de una organización, de ello depende el éxito de la empresa, la situación existente en un mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las organizaciones sean cada vez más competitivas, un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así, hoy día se habla de capital humano, capital intelectual, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. Tal y como se afirma en el libro de (Chiavenato 2009):

En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado en muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. (Chiavenato, 2009, pág. 3)

Por otra parte, la autora Rodríguez (2013), Master ejecutivo en administración de empresas considera que:

La gestión de recurso humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una

estructura. La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. (Rodriguez Lagual, 2013)

El recurso humano tal y como lo expresa la autora Yndra Rodríguez en su blog, es tan fundamental que debe conservarse en óptimas condiciones para que la fluidez de sus conocimientos sea aplicable a su entorno, de manera selecta e intuitiva, además brindar las condiciones aptas, generan una empatía con el lugar de trabajo y el entorno laboral, siendo así el objetivo principal de la gestión del recurso humano, lograr que empleados y colaboradores alcancen mutuamente el éxito organizacional.

Contrastando la opinión de Rodríguez, el autor Chiavenato (2009) considera que:

Las personas constituyen el principal activo de una organización, perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener la continuidad, si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios en especial de los empleados. Además, intuye que las personas son las que pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo el trato que se les brinde. (Chiavenato, 2009)

3.7 El departamento de Recurso Humano como factor prescindible entre las pymes y las grandes empresas

Adriana M (2018), expresa a través de un artículo en empresas de Infoempleo sobre: ¿Cómo se gestionan los recursos humanos? En la que afirma: que las empresas que son pequeñas se considera prescindible de un departamento de RRHH, porque:

Se cree que por que hay pocos trabajadores entonces todo puede ser gestionado por Jefes y administradores, pero acá hay una afirmación que se contradice al aceptar que no debe poseer un departamento de RRHH, el error más circunstancial es que al haber menos empleados, cada uno de ellos, es decir, jefe o administrador, tendrá un papel muy relevante para la empresa, por lo que es vital dar con los candidatos adecuados. (Adriana M., 2018)

La única diferencia que existe entre la gestión de Recursos Humanos en una empresa grande y otra mediana o pequeña es el volumen de trabajo, pero el objetivo que se busca es el mismo. Es por ello por lo que las empresas de menor tamaño deben tener un departamento de Recursos Humanos desde el principio.

Aunque las pymes continúan re silentes ante los cambios de una gestión eficaz aún siguen sin contar con un departamento de recursos humanos, porque esto les provoca pérdidas en materia de productividad, eficiencia y rentabilidad, y aunque solamente se limiten a la liquidación de sueldo y trámites administrativos sin implantar mejoras o estrategias, esto afecta al personal e impacta de manera directa e inmediata el desarrollo del negocio.

Además, se prevé que todo ello deriva a menudo en la inexistencia de una estrategia el desarrollo del negocio, la desorganización interna, el descuido de la calidad, los flujos de trabajo inflexibles y descoordinados, actitudes poco colaborativas, mal clima laboral, etc...” aspectos nefastos para el desarrollo y la optimización empresarial. En definitiva, no se invierte tiempo en evaluar la capacidad de la empresa para generar resultados positivos” (Grupo Arestora, 2017)

Es por ello que el Grupo Arestora en su blog, reafirma que las empresas pequeñas rechazan la gestión de RR.HH., porque piensa:

Nadie en la empresa dispone de tiempo para realizar funciones tan importantes y necesarias como definir puestos de trabajo y valorarlos, diseñar estructuras organizativas eficaces, seleccionar personas, formar y desarrollar los conocimientos y las capacidades, marcar pautas de planes de carrera, establecer criterios retributivos, abordar las

relaciones laborales de forma enriquecedora, fomentar un liderazgo motivador, crear canales de comunicación interna, velar por el clima laboral, etc. (Grupo Arestora, 2017)

Una vez observado las opiniones de estos columnistas yo pienso que lo mínimo que una empresa pequeña o mediana puede hacer en comparación con una multinacional, es que al menos debe contratar un gestor profesional que se ocupe de esta gestión y pueda llevar a cabo el proceso de reclutamiento de manera organizada.

Citando otra vez el blog del Grupo Arestora (2017) en su artículo donde resalta que:

Las pymes tienen que aceptar y entender que las personas son la base real del negocio y han de focalizar sus prioridades en la captación (seleccionando a los mejores perfiles y evitando que la rotación de personal perjudique al negocio); el desarrollo (formando a los profesionales para sean los más cualificados posible); el reconocimiento (premiando el buen rendimiento) y el equipo (generando espíritu de pertenencia y motivando al personal). (Grupo Arestora, 2017)

Lo que deja claro que para obtener excelentes empleados es necesario que la organización realice un proceso transparente y que vaya en beneficio mutuo, para lograr un buen rendimiento y un equipo de trabajo exitoso.

3.8 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una especie de círculo evaluativo que busca entender cómo se comportan las personas dentro de una organización, es mucho más que la interacción entre trabajadores, es el análisis de cómo estas variables influyen el desarrollo del talento humano y el funcionamiento en general.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones,

con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones, es entender cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta.

Para Robbin & Judge el CO (Comportamiento Organizacional) estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración (Robbins & Judge, Comportamiento organizacional, 2009)

Es decir, que el comportamiento organizacional remite a los distintos tipos de relaciones que se establecen en una empresa. La estructura organizacional ayuda a entender el comportamiento humano en la empresa desde el punto de vista individual pero también, a nivel de empresa. Al mejorar el conocimiento humano sobre las personas que forman una empresa se pretende encontrar fórmulas de trabajo más efectivas que mejoren el rendimiento de los trabajadores, pero también, para que sean más felices.

Por ello, es básico dar valor a cada trabajador para que se sienta reconocido y parte integral del proyecto. La estructura organizacional ayuda a resolver conflictos de trabajo, es útil para sacar mayor partido a los recursos humanos, para valorar de forma justa el trabajo de los empleados desde el punto de vista económico y permite crear un ambiente más humano en la empresa. (Cuesa, Comportamiento organizacional, 2014)

3.8.1 Importancia del comportamiento organizacional

La definición de los siguientes autores demuestra que el comportamiento organizacional es la interacción entre las personas y la organización, en el que estudia el comportamiento del individuo dentro de la organización para lograr en conjunto la eficacia de la empresa.

Robbins Stephen. (2004:8) “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

Davis K. y Newstrom J. (2002:11) “Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”.

Andrew Dubrin (2004:2) “Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”

Don Hellriegel y Slocum John (2009:4) “Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”

Barón y Greenberg (1990: 4) “Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”.

Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R (2007:6) “Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.

Chiavenato Idalberto (2009:6) “El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”. “Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

Como se puede observar los autores demuestran que mediante estas definiciones el comportamiento organizacional no es mas que un campo de estudio en los que se logra reunir aportaciones de diversas disciplinas y que tienen como base el comportamiento, verbigracia, la

psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras. La especialista María Griselda Hernández Riaño señala que la importancia del comportamiento organizacional radica en los siguientes puntos: (Conexion ESAN, 2016).

- ✓ Ayuda a predecir qué hará la gente al interior de las empresas.
- ✓ Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
- ✓ Busca resultados eficaces a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
- ✓ Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
- ✓ Incluye la capacidad de entender a los empleados.
- ✓ Se retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
- ✓ Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- ✓ Es un requisito básico para poder tener éxito en la conducción de una empresa.
- ✓ Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
- ✓ Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.

3.8.2 Objetivos del comportamiento organizacional

En el blog de Redator Rock Content (Redator Rock Content, 2019) expresa que:...”esto es una labor compleja, ya que se trata de un riguroso trabajo de investigación constante que se realiza para cumplir con determinados objetivos fundamentales para las organizaciones, su gestión y el desarrollo de sus miembros “. Algunos de ellos son:

- ✓ **Describir:** Uno de los enfoques de la aplicación del comportamiento organizacional como concepto es conocer a ciencia cierta cómo se desenvuelven e interactúan las personas dentro de la empresa o institución. Las investigaciones y estudios sobre esta área nos deben brindar los elementos suficientes para describir detallada y sistemáticamente el comportamiento de los miembros de la organización.
-

Este objetivo lo que busca es conocer el comportamiento de las personas en condiciones distintas, lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

- ✓ **Comprender:** Una vez se describe la manera en que se comportan las personas que integran la organización, es momento de hacerse una gran e importante pregunta: ¿por qué actúan así? encontrar el origen y los motivos del comportamiento del equipo humano y sus miembros es otro de los objetivos del comportamiento organizacional.

Este segundo objetivo lo que pretende es entender porque las personas se comportan como lo hacen. En este contexto se aprende a sondear al individuo para conocer las explicaciones de su comportamiento.

- ✓ **Predecir:** Aplicar este concepto no solo sirve como retrospectiva. Además, ayuda a mirar hacia el futuro. Al comprender cómo se comportan los individuos y la razón de sus formas de actuar, podrás hacer proyecciones sobre cómo los empleados podrían cultivar competencias laborales importantes dentro de un periodo de tiempo determinado.

El comportamiento futuro de los empleados es otro de los objetivos del comportamiento organizacional, con ello se utiliza la capacidad de poder predecir cuales empleados serán más dedicados y productivos y cuales no son tan rendidores, quienes manejan una conducta perturbadora en determinado momento y como se puede emprender acciones preventivas.

- ✓ **Controlar:** La comprensión del comportamiento de los individuos permite tener un mayor control (eso sí, parcial y no total) de las actividades humanas en el entorno laboral. Para cumplir estos objetivos, lógicamente, se necesita de investigaciones y datos sólidos, que también debemos buscar en el ámbito digital y electrónico. La transformación digital y los nuevos canales para comunicarse hacen que ya no sea suficiente la observación, el análisis físico y la evaluación del expediente de cada empleado.
-

El objetivo de este último comportamiento es tratar mantener la situación bajo control con sus trabajadores, por lo que es vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de las habilidades, el trabajo en equipo y la productividad de sus empleados, mejorando los resultados mediante las acciones que logren el éxito de la organización.

Por todo lo antes mencionado cabe resaltar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana que trabaja en beneficio de los seres humanos, que se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, para mejorar el comportamiento humano y facilitar la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

Después de comprender la importancia del recurso humano en las organizaciones, el papel que desempeñan estas en las empresas y entender como interactúa la organización y sus empleados, conoceremos las consecuencias que trae consigo una mala selección de personal.

3.9 Problemas de una inadecuada Selección de personal

Al realizar una mala gestión en la selección de personal se puede obtener errores irreparables, que si bien es cierto esta actividad acarrea múltiples conceptos que definen la labor del departamento del talento humano, la verdad es que la gestión del departamento de recursos humanos: la gestión del conocimiento. A través de la misma, las empresas identifican, recopilan, clasifican, procesan y evalúan la información relativa al saber acumulado de sus empleados, de modo que dichos conocimientos se pongan a disposición del conjunto de la organización.

Hoy en día no se le está dando importancia a la selección de personal, esto está provocando:...”una paulatina desprofesionalización de dichas áreas, que ha conllevado un progresivo incremento del intrusismo profesional en ese ámbito y, por consiguiente, una merma en la garantía de ajustar la selección del mejor candidato respecto a un puesto requerido” (Perez R. , Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis, 2014).

Como lo expresa el autor al realizar una selección errónea, las empresas tienden a caer en el desequilibrio, esos desequilibrios se dan desde el preciso instante en que el código de buenas prácticas en el ámbito de los Recursos Humanos se deja de lado.

Tomando como marco de referencia el código de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (Castaño et al., 2011), nos damos cuenta de que cada vez más se dejan de cumplir las formas y procedimientos adecuados para tal fin. (pág. 28)

Como una de las referencias por la mala práctica en la selección, nombraremos algunos errores que acontecen este desequilibrio, que normalmente se dá, cuando el personal no es realmente calificado para realizar el reclutamiento según lo expresado por (Human Vision Consulting Group, 2017)

- **Retraso en el cumplimiento de objetivos**

Al tardar más del tiempo adecuado en superar una curva de aprendizaje, el personal no contará con la pericia necesaria para desempeñar las funciones asignadas, lo que implicará un retraso en sus tiempos de entrega; o aún más, en una posición clave de la cual sea necesaria una aptitud de liderazgo de la cual se carezca, no tardarán en llegar los conflictos con sus subordinados, compañeros e incluso sus superiores, lo cual repercutirá también en el cumplimiento en tiempo de sus responsabilidades.

- **Baja productividad**

Al llegar como nuevo ingreso una persona que desconozca o no reúna las aptitudes (que en sí son distintas a los conocimientos) necesarias para el puesto, puede repercutir en la necesidad de requerir el apoyo de los pares o análogos en la empresa, lo cual, en tiempos prolongados es común que se llegue al estrés y al descontento o cansancio que termina por afectar la productividad del equipo.

- **Repetición de procesos**

Por lo general, se le permite al nuevo ingreso desde luego, aprender sobre la marcha, eso no tiene nada de extraño. Lo perjudicial es cuando lo hace mal y alguien más tiene que repetir el proceso y hacer la corrección. Lo anterior también repercute en el proceso de Reclutamiento y Selección, si es que la persona no cumple con lo esperado al cabo de ciertos meses.

- **Clima laboral**

El incremento en el nivel de estrés y quizá hasta la frustración por los resultados afectados puede alterar el clima laboral. Se debe tomar en cuenta, que el recién llegado viene a ocupar un lugar en un equipo ya conformado, al que le tomará tiempo adherirse y mientras tanto pudiera generar incomodidad entre los miembros.

- **Costos**

El costo de reclutamiento incurrido es el primero que se afecta. Otros costos igualmente importantes y afectados son el salario devengado, las pérdidas ocasionadas por la baja productividad y por la repetición de procesos; los que invariablemente tendrán una repercusión. Existen empresas con una alta rotación de personal, cuya repetición de estos eventos puede sumar pérdidas anuales relevantes.

Hay otros factores que también intervienen en el mal manejo de la selección de personal como son:

- La inflexibilidad laboral
 - Baja calidad del trabajo ejecutado
 - Excesiva rotación de personal
 - Fuga de talentos
-

Para Suarez Toscana en su blog sobre *Problemas y costos de una selección inadecuada*, el costo que representa una selección inadecuada puede ser muy elevado, porque:

cuando implica despedir a un empleado ineficiente se tienen costos de terminación y el proceso de reclutar y entrevistar tiene que comenzar de nuevo, generando gastos en anuncios de reclutamiento, inducción y entrenamiento, entre otros. (Suarez, Problemas y costos de una selección de personal inadecuada, 2009)

3.9.1 Problemática que enfrentan los gestores del Recurso Humano

Como se viene mencionando, las practicas inadecuadas al realizar la selección de personal, afectan la imagen corporal de las empresas, en los lineamientos internos se van deteriorando la relación conjunta de empleados y jefes, ello va marcando una delgada línea de insatisfacción y por ello se percibe el desgaste y confusión de los departamentos del recurso humano al tratar de entender los paradigmas que conllevan la mala gestión del talento humano.

La escritora Dutta (2018) en su página web *Cuida tu dinero* en el que habla sobre las consecuencias de una mala planificación de recurso humanos infiere que:

Un departamento de recursos humanos incompetente y con mal funcionamiento refleja el estado general de los asuntos de una organización y su posible posición competitiva en el mercado. Una desconexión entre el departamento de recursos humanos y la dirección ejecutiva conduce a la falta de comunicación, falta de decisiones sobre aspectos operativos y errores críticos de decisión. Los programas de formación y desarrollo de los empleados no están presupuestados adecuadamente y las prácticas de contratación son asimétricas. La mala planificación de recursos humanos asegura que los activos de recursos humanos de la organización no estén alineados con las metas y objetivos de la organización.

A esto se le suma que la cultura del trabajo se vea afectada y sea negativa, las evaluaciones de desempeño son mal administrados y los empleados tienen incertidumbres sobre sus perspectivas inmediatas y futuras, además de esto las vacantes y ofertas de trabajo no se llenan en el tiempo

y las funciones clave del negocio y las operaciones se ven afectadas, afectando así a toda la organización. (Dutta, Consecuencias de una mala planificación de los Recursos Humanos, 2018)

En un artículo de Carlos Santana, sobre la gestión de recursos humano identifica una serie de problemas que se afronta al tratar de administrar el Capital humano, pues no es fácil debido a que la labor que se enfrentan los profesionales del área de recurso humano es muy amplia y convergen muchas situaciones que ponen a prueba sus conocimientos.

Según un estudio de Price Waterhouse Coopers, “los problemas más importantes para los miembros de esta área son: la gestión del cambio (48%), el desarrollo de liderazgo (35%) y la medición de la efectividad de RRHH (27%)” (Santana, ¿Cuales son los problemas mas comunes en Recursos Humanos?, 2019)

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen.

Aunque las empresas, desde sus departamentos de Recursos Humanos, intentan alcanzar la excelencia y se esfuerzan para que día a día los trabajadores gocen de un ambiente laboral acogedor y proclive a la eficiencia, es común encontrar ciertos problemas que se repiten en todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan. Son situaciones que a veces parecen simples pero que pueden acarrear graves consecuencias en el desenvolvimiento de la institución desde el punto de vista empresarial.

Un estudio realizado por Sage Advice indica que:

Una de las maneras en que incurren y son muy comunes es detectar la falta de capacitación de las personas que conforman el núcleo de la organización, es decir, una persona que ocupa un

puesto con funciones determinadas y no ha recibido la capacitación que requiere, se reducen las posibilidades de que sus labores se desarrollen eficazmente.

En este contexto es posible que haya reprocesos o retrasos en sus funciones. La capacitación del personal es, en muchos casos, costosa y muchas veces requiere una inversión de tiempo importante; sin embargo, es necesario que sea realizada.

Otra problemática identificada y que se encuentra el departamento de recursos humanos es el método de selección poco apropiado, exceso o falta de personal, problemas de comunicación, personal poco involucrado, entre otras. La gestión de los recursos humanos puede ser especialmente difícil para las pequeñas empresas Save Advice afirma que:

Dado que carecen de los recursos de las organizaciones más grandes. Algunos propietarios de pequeñas empresas manejan los recursos humanos por su cuenta o con la ayuda de otro miembro del personal, pese a que, entre las responsabilidades del departamento, están los derechos del personal, cumplir la legislación laboral, desarrollar las relaciones con los empleados y programas de desarrollo profesional. (Sage Advice, 2016)

Este proceso puede desencadenar una serie de errores muy comunes cuando no se llevan de la manera correcta, pasando por alto estándares óptimos de reclutamiento profesional, en el estudio de Save Advice este concluye que:

Hay que tener en cuenta la cantidad de leyes que afectan a las pequeñas empresas, por lo que hay que estar al tanto de cuáles son aplicables a cada negocio y conocer todos los cambios y que además de esto las empresas que cuentan con un departamento de recursos humanos se deben enfrentar a otros retos como: el nivel tecnológico, a través de un mundo globalizado los empleados de una empresa deben estar al día con el desarrollo tecnológico, en el conocimiento y habilidades que éste requiere, lo que exige que el departamento de Recursos Humanos se encargue de asegurar la formación continua y

óptima de la fuerza laboral, o la empresa corre el riesgo de quedarse rezagada con respecto a la competencia. (Sage Advice, 2016)

Es interesante entender el comportamiento del mundo actual, con sus desafíos globales, la llegada de nuevas generaciones y competencias donde se ha de estar atentos a esas tendencias para analizarlas y prepararse para afrontarlas, así lo da a entender Luis Suarez, director de Recursos Humanos de la FCC, en el artículo de Sage Advice que se ha venido analizando.

Por otra parte (Montoya y Boyero) exponen, que deben tener claro aspectos como: la participación, la motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades, que este desempeño esté orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización y que haya una alineación del trabajador con la compañía en beneficio mutuo.

González (2015) indica que debe tenerse presente que una mala selección de personal, falta de motivación, se convierten en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización. (Montoya & Boyero, El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional, 2016, pág. 10)

Es por esto que se resalta el compromiso de que todos los miembros de la compañía estén comprometidos con el mejoramiento continuo y con su trabajo, es necesario prevenir todos los defectos que puedan hallarse dentro de los procesos para producir calidad y un proceso de selección y reclutamiento transparentes.

Como lo afirma Sara Balaguer:

El llevar a cabo estos procesos de selección de una manera correcta va a ser lo que determine que los candidatos se ajusten o no a la oferta para la que se han inscrito. Es una de las partes fundamentales de las empresas, la correcta gestión de los procesos de reclutamiento de personal” (Balaguer, ¿Cuales son los problemas de reclutamiento y selección de personal?, 2018)

3.9.2. Beneficios de una buena selección de personal

Al realizar una adecuada selección de personal, el mayor beneficio es adoptado por las empresas, quienes intentan alcanzar el mayor ajuste posible entre el candidato y el puesto de trabajo, igualmente mejora sustancialmente las condiciones de contratación, tiempo, eficiencia y así mismo el costo de una selección eficiente en la que Suarez intuye:

“se verá pronto amortizado por los ahorros que la empresa obtendrá al evitar la rotación de personal, el adiestramiento continuo, los periodos de rendimiento limitado de los nuevos empleados y sobre todo, por la eficiencia y calidad del trabajo realizado por la persona adecuada” (Suarez, Problemas y costos de una selección de personal inadecuada, 2009)

Para Gualotuña (2015), esta tarea es la más importante del departamento de recursos humanos porque dice que “depende de ello el logro de las metas y objetivos de la empresa y afirma que estos son los beneficios de la selección de personal” (Gualotuña S. , 2015).

- Permite ubicar al hombre adecuado en el puesto de trabajo
- Favorece la adaptación del hombre a la comunidad empresarial
- Facilita la integración del trabajador a la empresa
- Contribuye al incremento de la productividad en el trabajo
- Disminuye los accidentes de trabajo
- Disminuye la fatiga que ocurre por inadaptación
- Permite la adecuada capacitación de personal en los programas de adiestramiento o entrenamiento a base de los más dotados
- Disminuye las injusticias porque al eliminar el favoritismo se coloca al trabajador en el lugar donde mejor debe rendir
- Se evita el desgaste de maquinaria, el desperdicio de material y se ahorra tiempo en la ejecución de las tareas. (empresa, 2009).

Otros de los conceptos que también pueden aportar como beneficios o ventajas al seleccionar adecuadamente al personal están los siguientes:

-
- **Mayor satisfacción laboral:** un empleado satisfecho tiene mayor conexión con la empresa y aumenta su productividad, lo que revierte en beneficios para la empresa y los clientes.
 - **Mayor Retención y menor rotación:** Mantener empleados comprometidos ayudará a la empresa a rebajar el índice de rotación y por lo tanto, evitará costes.
 - **Mayor productividad:** Un empleado comprometido y que se sienta valorado por su jefe, tienen más sentido de responsabilidad y ponen su mayor esfuerzo al servicio de la compañía.
 - **Mayor rentabilidad:** Un empleado satisfecho con su trabajo, puede producir un trabajo de mayor calidad, y recomienda su empresa a otras personas, por lo tanto, puede aumentar la rentabilidad de la compañía.
 - **Mayor absentismo:** Cuando los empleados trabajan con satisfacción, no encuentran razones para ausentarse de sus puestos de trabajo.
 - **Mayor lealtad:** Un empleado leal, trabaja en pro de la organización y establece empatía con sus jefes y compañeros.

3.9.3 Ética en los procesos de selección de personal

La ética se entiende como como el estudio de la moral y el comportamiento de la acción humana. La ética es...” una rama de la filosofía que se dedica a analizar la conducta humana y paralelamente, estudiar la moral y encontrar una manera de juzgar a la misma. El término ética tiene su origen en el griego, proviene del vocablo ethikos que significa carácter.

Según Raffino, “la ética puede ser definida como una ciencia del comportamiento moral pues, mediante un exhaustivo análisis de la sociedad se determina como es que deberían (hipotéticamente hablando) actuar todos los miembros pertenecientes a ella” (Raffino M. E., 2020)

Talent Search People celebró una nueva sesión de su Talent Breakfast, que consistió en una interesante charla sobre “La dimensión ética en la selección del personal”, guiada por Sílvia Forés, directora de Recursos Humanos de una empresa legal, presidenta del Foro de recursos humanos Foment del treball y autora del libro "Sólo puede quedar uno. Diario de un proceso de selección".Silvia Forés expresó:

Un proceso de selección nunca es fácil, los valores éticos siempre deben ser coherentes dentro y fuera del trabajo, he indicado que un reclutador siempre que realice un proceso de selección debe tener en cuenta que esta es la primera publicidad de una empresa y que además de la posición de la oferta muchos candidatos eligen la empresa por sus procesos de selección.

Por ello, indicó que este proceso tiene que ser coherente con la cultura empresarial, intentando dar una buena imagen de la empresa, aunque siempre mostrando la realidad para evitar desengaños posteriores. (Equipo y talento, 2019)

Forés insiste que al seleccionar a las personas deben ser transparentes, tener respeto por los candidatos y entenderlos.

La ética constituye un aspecto indispensable para el ejercicio competente de cualquier profesional. En Psicología la ética es siempre una cuestión fundamental: guía de las decisiones y de las acciones en todos los ámbitos, siendo el núcleo de la profesión en sí, un código de ética es el conjunto de reglas por el cual el profesional rige su actividad en pos del bien común de la sociedad, desenvolviéndose en su ámbito con honestidad, legitimidad y moralidad en beneficio de la misma, esto determina la manera en que un profesional de Recurso Humanos debe actuar. Así lo expresa un artículo sobre la ética profesional en la selección de personal, en el blog de Insignia.

Determina la manera como un profesional debe llevar a cabo un proceso de selección de personal alineado bajo el código del principio ético de la moral en el que respetan ciertos principios como son:

- a) respeto a la autonomía de los demás, respeto a la vida, a la dignidad y la integridad corporal de las personas;
 - b) beneficencia;
 - c) no maleficencia: hay que beneficiar y no perjudicar, existe el deber de proteger y cuidar a los más vulnerables y, cuando sea necesario, actuar en su defensa;
-

d) justicia: imparcialidad en el uso del poder político y de los recursos públicos y no discriminación de los grupos con igualdad de oportunidades entre ellos. (Barrios Y. , s,f)

Así mismo lo infiere Lefkowitz y Lowman (2010) quienes comparten que la competencia técnica está ligada al desempeño ético, tanto en intenciones como en consecuencias. Entre los principios ético-profesionales y bioéticos destaca el respeto por las personas, la justicia, la beneficencia y la no maleficencia (Lefkowitz, 2012). (Rodríguez, Navarrete, & Bargsted, 2017)

3.9.4 Desregulación en la ética profesional

Las autoras ponen en juicio la conducta de los profesionales en materia de selección de personal, debido a los hallazgos encontrados en esta labor, según (Rodríguez, Navarrete y Bargsted) explican:

El cuestionamiento que se analizará a bordo de este tema, aunque la idea no es profundizar en aquellas condiciones, pero si la desregulación de empresas consultoras, la masificación de los procesos de RyS, una menor preparación profesional, entre otras, ha llevado a la existencia de problemas éticos. Un problema de índole ético se comprende como aquella situación en que los/as profesionales, deben decidir cuál es la conducta correcta a realizar en términos morales (Roa, 1998). (pág. 165)

Este es un problema latente y hay que darle importancia, las alteraciones en los procesos de selección de personal para acceder a los cargos o puestos mediante sobornos a los especialistas o directivos, o simplemente por venta de determinados puestos o cargos, o por abuso del poder, constituyen hechos fuertemente punibles no solo en términos éticos o morales, también penales. El costo del descrédito institucional tanto interno como externo es generalmente muy alto.

Se dice que el psicólogo el profesional encargado, es el que debe evaluar los perfiles de los candidatos, pero que si este proceso es alterado o manipulado negativamente tiene consecuencias medibles dentro de la organización y por consiguiente afecta la autoestima del candidato, violando los derechos que van con la integridad de las personas, el respeto y la igualdad, así mismo lo expresa Y, Barrios Hernández, en su artículo *Psicologiasinp.com*:

El psicólogo debe tener como premisa el mantenimiento de la dignidad del candidato, no lo debe subestimar, subvalorar o minimizar y considerarlo siempre como un fin en sí mismo y no como un medio para alcanzar los objetivos empresariales. Las consecuencias pueden ser negativas y diversas para la empresa si los candidatos perciben que la selección no ha sido ética o justa, estas consecuencias pueden ser empresariales, éticas o legales.

Desde la perspectiva ética, las organizaciones deberían preocuparse por los efectos que tienen los procedimientos de selección sobre el bienestar psicológico de los candidatos, los cuales pueden tener una larga duración, principalmente para aquellos que han sido rechazados. Por ejemplo, la injusticia percibida en los test de selección puede influir en la autoestima de los candidatos. (Barrios Y. , s,f)

Como resultado de todo lo expuesto hasta ahora, se puede decir, que los desequilibrios en las relaciones empresa-empleador-candidato se han visto paulatinamente más acusados. Esos desequilibrios se dan desde el preciso instante en que el código de buenas prácticas en el ámbito de los Recursos Humanos se deja de lado.

“Tomando como marco de referencia el código de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (Castaño et al., 2011), nos damos cuenta de que cada vez más se dejan de cumplir las formas y procedimientos adecuados para tal fin” (Perez R. , Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis, 2014).

Relativamente los autores Barrios y Pérez encuentran una relación en el mal manejo de la ética profesional, ellos concertan que estas acciones dejan de lado el buen código de buenas prácticas, y que estos procedimientos dejan a un lado sus buenos principios y su verdadero quehacer profesional.

Son diversos los trabajos que han tratado de establecer en qué casos la empresa adopta comportamientos correctos o incorrectos en el proceso de selección. (eg Fletcher, 1992; Spence, 2000). Las recomendaciones apuntan a que dicho proceso se tenga en cuenta no solo la eficiencia

del mismo, sino también el impacto que los diferentes métodos de selección pueden tener sobre los candidatos. Por tanto, habrá que considerar, entre otros aspectos, el tratamiento que reciben los candidatos y la justicia del proceso. (Ting-Ding & Déniz, 2007)

Y como dice Emeterio Guevara en su libro *la gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*, es importante destacar que:

La ética es importante tanto en la vida personal del profesional como principio moral dentro de la organización, ya que dependerá de este si este obtiene una satisfacción consigo mismo y no una especulación incierta de su comportamiento que afecte la integridad de la entidad en la revelación oportuna de sus operaciones, con el fin de que sus resultados sean de calidad y beneficie a su entorno a fin de que transmita la eficacia y la eficiencia de lo que es parte y de quien realiza el servicio”. (Guevara, s,f)

Conclusiones:

El proceso de reclutamiento y selección de personal en las pymes debe llevarse a cabo sin importar cuan pequeña sea la actividad comercial, este proceso riguroso debe ser permitido por que le brinda al pequeño empresario vincular al candidato adecuadamente, y con ello lograr minimizar el impacto negativo que genera una mala contratación, además al realizar un proceso transparente este le puede permitir entender que el factor humano es como dice Chiavenato el capital intelectual de la organización y asi muchas empresas podrían cambiar el enfoque que se tiene de la cultura organizacional y la importancia de mantener estrecha relación entre el empleado-jefe como un vinculo que ayuda al éxito de la organización.

Como lo expresa en el libro el autor Chiavenato sobre la gestión del talento humano:

En un ambiente de hipercompetitividad, solo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa. La única ventaja competitiva y auto sostenible, son los activos humanos, en consecuencia, solo sobreviviran las empresas que consideren que el trabajo humano no solo son brazos y músculos, sino también el desarrollo de la mente y la emoción. (Chiavenato, 2009)

Apéndice B. Formato de Correlatoria sesión I Seminario

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN
REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PREGRADO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Formato para la presentación de la Correlatoria***Seminario de Investigación******Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita
el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas***

Sesión:	No. I Seminario de Investigación
Tema:	Fundamentos teóricos del papel que desempeña una buena selección de personal sus impactos positivos y beneficios que generan las empresas.
Presentado Por:	Norlis Patricia Zabala Estrada
Fecha:	18 de junio de 2020

1. Aspectos relevantes complemento del tema expuesto

La Relatora de la sesión primera Heidy Sarabia, contempló dentro de su relatoria los fundamentos que abarcan el proceso de selección de personal y como esta actividad es parte fundamental de un procedimiento interno, el cual es indispensable en las empresas u organizaciones para lograr el éxito organizacional.

Hoy en día lograr una adecuada selección de personal es tan vital para la empresa, porque de ella se visualiza el objetivo estratégico de la organización. Como lo infiere un artículo de Humania “La empresa incapaz de seleccionar adecuadamente su personal no alcanzará sus objetivos. Es más, sino sabe desarrollar y promocionar a los empleados, está condenada al fracaso”. (Humania, los expertos en personas)

Sin embargo, para obtener un manejo adecuado y transparente es necesario contar con personas expertas en el tema de contratación o un departamento de recursos humanos, que contribuya a escoger al candidato idóneo y logre identificar aquellas características propias del empleado ideal.

Además, es importante entender que todos los candidatos no son iguales, que algunos tienen una perspectiva diferente de lo que significa un proceso de selección, que es indispensable resaltar las competencias del candidato, donde algunos prefieren que cuando se enfrenten al proceso, éstos sean evaluados correctamente y otros tan solo desean que el proceso sea lo más rápido posible, donde el hombre se enfoca más por obtener un puesto y otros porque consideran que son su carta para triunfar.

Como lo afirma Bretones y Rodríguez: “Mientras unos están interesados de un modo provisional, otros piensan que es en ese trabajo donde pueden desarrollar su carrera profesional”...Por otro lado si el reclutamiento se ha hecho razonablemente bien, los candidatos se crearán unas expectativas más favorables y estarán más dispuestos a acercar sus intereses y objetivos a los de la organización, aunque no sean del todo coincidentes (Bretones, F.D & Rodríguez, A, 2008, pág. 4)

Para Bretones y Rodríguez un proceso de selección eficiente debe poseer información muy concisa sobre las especificaciones del puesto de trabajo a cubrir, de esta forma el candidato trabajará en función a ello y se sentirá atraído por la oferta de empleo. Por lo tanto:

Esta información debe, al menos, contener el nombre del puesto y su cometido general, las responsabilidades que conlleva, el tipo de relaciones jerárquicas que debe mantener y con qué cargos, así como las principales tareas a desempeñar y condiciones generales del puesto (pág. 11)

Lo que desea transmitir el autor es que cuando se desea llenar una vacante es necesario definir el perfil o puesto a ocupar para conocer cuáles son las capacidades y habilidades necesarias del candidato a desempeñar el cargo de modo eficaz, para lo cual se debe tener en cuenta el grado

de satisfacción que puede proporcionar a las personas en función de sus intereses, motivaciones, expectativas, aspiraciones y propósitos.

Uno de los beneficios que se pueden alcanzar cuando este proceso conlleva a un riguroso ejercicio de manera eficaz, es que, la pequeña o mediana empresa puede evitar gastos onerosos, Rotación excesiva, mal clima laboral, poca productividad, repetición de procesos, insatisfacción, entre otros malestares que puede incurrir la organización.

En la era de la industria las empresas prestaban mayor importancia al capital financiero, pues consideraban que aquello era la base del éxito empresarial, sin embargo, con el paso del tiempo asumieron que lo que lograba el éxito organizacional no era lo material sino el conocimiento de las personas, el intelecto para sucumbir en una nueva era de transformación. (Chiavenato, 2011, pág. 49)

A parte de saber elegir un candidato y de los beneficios que puede gozar la organización cuando hace una selección adecuada es valorar el recurso humano, ya que, el eje principal de una empresa es el talento humano y como dice Chiavenato:

Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos. (Chiavenato, 2011, pág. 22)

Por esta razón las empresas han comprendido la importancia del capital humano y algunas buscan la manera de motivar a sus trabajadores a través de incentivos y beneficios que ayuden a mantener una relación estable entre empleado y organización, pues se considera que cuando ambos se benefician logran alcanzar los objetivos organizacionales.

2. Análisis y reflexión crítica del tema expuesto

Entre los aspectos relevantes se conoció la importancia del capital humano en las organizaciones, el factor que conduce a la transformación de las empresas para su auge y desarrollo.

Como el comportamiento organizacional ha ido evolucionando a través de tiempo y que el descubrimiento de grandes Sociólogos que dieron importancia a este elemento tan vital en las organizaciones, considerando al talento humano factor clave para éxito corporativo.

Otro aspecto son las ventajas de lograr una selección adecuada de personal y los beneficios que se obtienen cuando se lleva un buen proceso de reclutamiento.

3. Casos propuestos de éxito que complementan el tema

- Teoría de Henry Fayol: Hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia
 - Teoría de George Elton Mayo: Hizo énfasis en el Fortalecimiento de la democracia. Impulsó el desarrollo personal y empresarial. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización.
 - Teoría de Douglas Mc Gregor: Esta teoría estuvo representada por dos actitudes que agruparon distintas concepciones y prácticas con relación a la gestión de los recursos humanos.
 - Teoría de Abraham Maslow: Hizo énfasis en la motivación humana, asociándolo con la definición de una jerarquía de necesidades humanas.
 - Teoría de Mary Parker Follet: Hizo notables aportes al pensamiento, proponiendo a la organización como un sistema de actividades de cooperación, Parker fue “la madre de la administración moderna”.
-

Apéndice C. Formato de Protocolo Sesión I Seminario

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN
REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PREGRADO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

*Formato de Protocolo de la Sesión I**Seminario de Investigación*

Fundamentos teóricos y evolución del papel que desempeña una adecuada selección de personal, en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas.

Sesión:	No. I Seminario de Investigación
Tema:	Establecer los fundamentos teóricos y evolución del papel que desempeña una adecuada selección de personal en el crecimiento y
Fecha:	sostenibilidad de las empresas.
	Junio 18 del 2020

<u>Funciones</u>	<u>Asistentes</u>
Director:	Luz Helena Villamizar
Relator:	Heidy Marcela Sarabia Hernández
Correlator:	Norlis Patricia Zabala Estrada
Protocolante:	Alba Luz Lamus Martínez

Comentarios del Protocolo de la Sesión I

No hay comentarios al protocolo anterior por ser la primera sesión del seminario de investigación.

Evaluación de la Relatoría y Correlatoría Sesión I

Relatoría: La relatoría del Seminario de investigación, en su sesión I se llevó a cabo bajo los parámetros establecidos.

El objetivo de la relatoría fue analizar el fundamento teórico o sustento al trabajo desarrollado durante los años, con el fin de organizar las ideas, conceptos y antecedentes respecto del tema en mención.

Se da conocer que lo primeros esfuerzos en relación al área de Recursos Humano surgió a partir de la Revolución Industrial, época que aportó a la humanidad la mecanización, aportando nuevas formas de hacer las cosas, situación que generó descontento en los trabajadores frente a las empresas y las grandes fábricas de la época, y fue allí donde se hizo necesario, iniciar el proceso de ajustar medidas respecto de los trabajadores y sus funciones, además de esto de las garantía que estos deberían tener frente a los cambios que estaban surgiendo.

Se tuvieron antecedentes históricos, avalados por teorías de pensadores o personas influyentes de las respectivas épocas, filósofos, sociólogos, antropólogos que evocaron cambios relevantes y a los que se les atribuye diferentes procesos respecto del tema de selección de personal.

- Teoría de Henry Fayol
- Teoría de George Elton Mayo
- Teoría de Douglas Mc Gregor
- Teoría de Abraham Maslow
- Teoría de Mary Parker Follet

A su vez se dieron a conocer aspectos como la importancia del talento humano y su función dentro de la organización y el talento humano como herramienta de Competitividad.

El rol y la interacción del talento humano y el comportamiento organizacional, buscando concentrar el enfoque en el objetivo del comportamiento organizacional, y finalmente, establecer las dificultades que se presentan por la errónea selección de personal, a su vez la problemática que enfrentan las organizaciones por los equívocos o los beneficios de hacer un debido proceso.

Correlatoria: La participación durante la Correlatoria no tuvo mayor ampliación del tema, respecto aspectos críticos y relevantes de los antecedentes históricos, que se han referido durante la relatoria. La participación del Correlator Norlys Patricia Zabala Estrada, hace énfasis en la teoría de Henry Fayol, resaltando su gran aporte en cuanto a las 6 funciones básicas que se debe tener en cuenta a la hora de reclutar y seleccionar personal en las organizaciones.

Fayol define el “acto de administrar” como un proceso en el que se llevan a cabo etapas que va acorde a las necesidades organizacionales;

1. Planificar: es Ver al futuro y organizar un programa de acción
2. Organizar: Construir las estructuras de la organización
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal
4. Coordinar: Armonizar todos los actos de forma colectiva de la empresa
5. Controlar: Proceso en el que Verifica, cuanto suceda de acuerdo con las políticas organizacionales trazadas.

A su vez se tomó en cuenta la Teoría de Douglas McGregor, Teoría X e Y, quien por una parte hace énfasis al liderazgo se ejerce, el cual pone a la organización como un elemento relevante, frente al trabajador, quien de manera autoritaria, debe señalar e indicar las funciones y/o lo que cada uno debe hacer y cómo; donde las normas son estrictas y se establecen fuertes sanciones, y medidas para mantener a los empleados trabajando. Se usa el dinero y la remuneración como elemento básico de motivación.

Por otro lado, la teoría Y, supone que la administración debe ser organizada y responsables, pero que sobre todo se debe tener al trabajador no como un pasivo, sino como activo de la empresa, se deben reconocer los logros y a su vez tener en cuenta las capacidades, teniendo en cuenta que el trabajador puede ser de gran aporte a los procesos organizacionales de la empresa.

La discusión se llevó a cabo teniendo en cuenta:

- Cada una de las teorías planteadas y que dieron paso a crear fundamentos del tema de reclutamiento y selección de personal.

La recomendación por parte de la Directora del Seminario la Ingeniera Luz Helena Villamizar, manifiesta que se hace indispensable tener claridad de los roles de cada participante del Seminario y tomar las respectivas notas que serán ayuda para el informe final del Seminario.

Conclusiones

Se realizo el debate entre los participantes y el director, aportando de acuerdo con la investigación realizada, los diferentes puntos de vista pero todos enmarcados en el enfoque que dio paso a cada una de las etapas o procesos, por el que ha tenido que pasar el tema en Investigación.

Tema que ha sido objeto de estudio durante las épocas a partir de la Revolución Industrial, como ya se ha planteado y que se ha enmarcado en la esfera de la psicología, que a su vez, ha tenido el reto de estudiar la actividad laboral bajo distintas denominaciones durante las épocas vividas; buscando reunir las características del desarrollo del ser humano y su importancia en el ámbito empresarial.

Tema de la próxima sesión

Técnicas y metodologías de reclutamiento empleadas por las empresas, para identificar resultados positivos y mitigar riesgos en los procesos de selección y reclutamiento de personal.

Apéndice D. Formato de Relatoría sesión II Seminario

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN
REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PREGRADO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Formato para el Desarrollo de la sección y presentación de la Relatoría II***Seminario de Investigación******Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita
el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas***

Sesión:	No. II Seminario de Investigación
Tema:	Técnicas y metodologías de reclutamiento empleadas por las empresas, para identificar resultados positivos y mitigar riesgos en los procesos
Presentado por:	de selección y reclutamiento de personal.
Fecha:	Alba Luz Lamuz Martínez 27 de junio de 2020

1. **Objetivo:** Investigar a través de fuentes de información existentes, acerca de las técnicas de reclutamiento y de selección de personal existentes y usadas por organizaciones a través del tiempo, con el propósito de identificar los elementos y características que permitan dar a conocer si existe una técnica específica generalizada
-

2. Fuentes de Información:

- Arango, R. N. (2012). El proceso de selección y contratación de personal en las pequeñas y medianas empresas de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 83-114.
 - Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
-

-
- Chiavenato I.(2007). *Administración de Recursos Humanos -El Capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw Hill Interamericana.
 - Desseler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
 - Henry, M. (1997). *El proceso estretégico, conceptos, contextos y casos*. Méxco: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
 - Lazzati, S. (2010). *Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. Talento Humano*. Obtenido de scielo colombia: Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. Talento Humano, 14, 32 - 33.
 - Martínez, P. d. (AGOSTO de 2017). *Condiciones de Trabajo en las pequeñas empresas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2017/pequeñas-empresas-méxico.html>
 - Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utiliziación del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*, 24.
 - Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. *Revista Científica de la Univesidad de la Univesidad Comercial de Deusto*. Obtenido de sielo .
 - Shackleton, V. y. (1994). European Management Selection Methods, 4 Comparison of five countries. *International journal of Selesction and Assessment*, 91-102.
 - Steffanie, W. (2003). Entender los determinantes del uso del empleador de los métodos de selección. . *Perssonel Psychology*, 103-124.
-

3. Interrogantes que motivan a la Investigación:

- ¿Cuáles son las técnicas más usadas por las empresas para la selección de personal?
-

-
- ¿Existe una técnica específica que permita tener éxito en la selección de personal?
 - ¿Se debe contar con la participación de una entidad externa a la empresa, que se encargue del proceso de reclutamiento y selección de personal, de lo contrario no se tendrá éxito?
 - ¿Es necesario que las pequeñas y medianas empresas, implementen buenas prácticas de selección de personal?
-

4. Desarrollo del tema

4.1. Introducción

Mintzberg, Henry diría: “El primer paso para validar una elección tentativa entre varias oportunidades, consiste en determinar si la Organización posee la capacidad de emprenderla con éxito”. esta capacidad nos acerca al término Competitividad, el valor agregado que hoy día el mercado empresarial experimenta. Este valor agregado, basa su relevancia en aspectos como la tecnología, el dinamismo, el cambio organizativo, cada uno de los valores cambiantes que conducen a diferentes expectativas, y a los cuales se les ha dedicado vigilancia sistemática y progresiva, no escatimando el riesgo y la oportunidad.

Con todo y esto, podría ser ineficaz la gestión de la empresa, sin la conciencia de que en esta cadena de valor el Recurso Humano, la adecuada selección de personal, es el único factor interno y externo que hace la gran diferencia y que suma a ese valor agregado.

4.2. Objetivo

Identificar y analizar cada una de las técnicas y metodologías usadas por las organizaciones a la hora de realizar la selección de personal, a su vez analizar aspectos relevantes y que son de vital importancia, teniendo en cuenta los cambios tecnológicos mundiales, que enfrentan las organizaciones.

4.3. Antecedentes

Remontándonos al proceso de desarrollo y radical transformación, llamado “Revolución Industrial”, el cual fue dado a mediados del siglo XVIII, siglo XIX y principios del siglo XX, caracterizado por etapas de carácter científico y tecnológico operados en **la industria y que brindo cambios** significativos en la ciencia, los medios de comunicación y de transporte, así como los usos, costumbres y las condiciones generales de la humanidad, lo que a su vez dio como resultado, el nacimiento de una nueva sociedad, “la sociedad Industrial”, dos clases sociales con posiciones completamente diferentes, la capitalista industrial y la clase obrera o el proletariado.

De allí emana o radica la importancia del proceso de Selección de Personal, o el Recurso Humano en las Organizaciones; dado el surgimiento de conflictos de carácter social, o la pugna entre la clase obrera y los capitalistas o industriales. Los precursores de las ideas de administración y selección del Recurso Humano fueron Frederick W. Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia. Las ideas generales de Taylor fueron: *“seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo, instruirlos en métodos eficientes y ergonomía del trabajo y la productividad además de conceder incentivos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores”*.

4.4. Componentes de la Gestión del Talento Humano

4.4.1. Técnicas y modelos en el proceso de selección de personal

- **Modelo Investigado Por Shackleton, V. y Newell, S.:**

(Shackleton, 1994) llevaron a cabo un estudio en el que compararon los resultados encontrados en cinco países miembros de la Unión Europea; Reino Unido, Francia, Bélgica, Alemania, Italia.

El Estudio arrojó resultados que revelaron que después de la **entrevista de selección** y los **formularios de solicitud** (cuyo contenido es similar al del Curriculum) eran el método más

empleado por las empresas en los cinco países y que existían diferencias importantes en cuanto al uso de las referencias en función del país.

En este sentido, los resultados mostraron que el 75.8% de las empresas alemanas y 73.9% de las empresas de Reino Unido pedían referencias en todos los procesos de selección que llevaban a cabo.

Estos datos contrastan con los encontrados en Bélgica y Francia, donde sólo el 14.9% de las empresas belgas de la zona flamenca, el 12.5% de la zona francófona y el 11.3% de las empresas francesas empleaban este método en todos sus procesos de selección, además, en torno al 45% lo empleaban en menos de la mitad de sus procesos de selección.

En Bélgica era más frecuente el uso de **tests cognitivos y de personalidad**, que eran empleados por aproximadamente por el 30% de las empresas. En el caso de Francia destacaba el hecho de que el 17% de las empresas emplearan siempre la grafología como herramienta de selección.

- ***Modelo planteado por Chiavennato:***

Este gran escritor, en 2002, Discurre, que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y por lo tanto debe haber un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Su modelo se basa en el uso de pruebas de Conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, entre otras.

Pruebas de Conocimiento y Capacidad: Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, de un tema específico. Pueden ser Orales o escritas.

- Son diseñadas a base de preguntas abiertas, generalmente utilizadas para comprobar la capacidad para el ordenamiento de periodos, estructuras, procedimientos, operaciones matemáticas, secuencia de aparición.
 - Dan libertad al candidato para redactar a profundidad lo considere necesario.
-

Pruebas Psicométricas: Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento, se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación, se hace mediante test y este se desarrolla en gran parte con los datos arrojados de las pruebas de conocimientos y capacidades.

Pruebas de personalidad: Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psico diagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones.

- ***Modelo de Wilk Steffanie y Cappelli Peter:***

Investigadores de la Universidad de Pennsylvania, en 2003, realizaron una investigación con 3000 empleadores, para determinar qué modelo de selección de personal utilizaban, o en base a qué elementos tomaban sus decisiones de selección, encontrando, que los requisitos que más se repetían en los modelos eran; **determinación de las habilidades** de los solicitantes, el **desempeño académico**, las **pruebas**. Sin embargo, también encontraron muchas variantes entre los modelos que cada empresa utilizaba, por lo que establecieron que existía una escasez de investigación para medir el éxito de los parámetros de selección.

Se centraron en las características del trabajo como predictores de las decisiones de las empresas con respecto a las prácticas de selección. Más allá de la relación con el alcance general de los métodos de selección utilizados, respecto de la investigación, se argumenta que las características específicas del trabajo afectarán el uso de tipos específicos de métodos de selección. Encontraron, por ejemplo, que cuanto mayor sean los requisitos de habilidad de un puesto, más probable es, que el establecimiento use esos tipos de métodos de selección que aprovechan la capacidad y las habilidades de los solicitantes, a saber, el rendimiento académico y el rendimiento de la prueba. Se ofrecen debates y sugerencias para futuras investigaciones.

Fuente especificada no válida.

- ***Modelo Investigado por Pereira, Primi y Cobero:***

En Brasil, estudiaron el uso de **las pruebas y métodos** empleados en selección de personal en una muestra de 34 empresas. Los resultados mostraron que las herramientas más empleadas eran la prueba **de Wartegg** (test proyectivo para la evaluación de la personalidad) y la dinámica de grupos (aproximadamente el 59% de las empresas). En relación con la **entrevista**, aproximadamente el 44% de la muestra indicó emplear entrevistas estructuradas y el 29.41% entrevistas sin estructura o informales.

Las siguientes pruebas con mayor porcentaje de uso fueron el **test de atención concentrada y la grafología** (26.47%). Y en definitiva los autores evidencian la necesidad de una actualización de los conocimientos y los instrumentos empleados por los reclutadores de personal. (Pereira, Primi y Cobêro 2003).

- ***Modelo Investigado por Moscoso Silvia y Salgado Anderson:***

Investigadores de la Universidad de Santiago de Compostela (España), en 2004, basaron su aporte, en saber que métodos de selección utilizaban en España y Portugal, para lo que eligieron una muestra de 104 y 125 elementos respectivamente; encontrando que, los elementos más usados y que se consideran dentro del modelo de selección son: Entrevistas, currículum vitae, pruebas de muestra de trabajo, la integridad, la grafología.

	% Medianas	% Pequeñas
Currículum	100.0	100.0
Referencias	95.2	87.9
Entrevista	97.6	90.9
Entrevista adaptada a cada candidato (no estructurada)	92.9	87.9
Entrevista con el mismo guion para todos los candidatos (convencional estructurada)	50.0	45.5
Entrevista conductual o por competencias	64.3	36.4
Tests de inteligencia o aptitudes	40.5	12.1
Tests y cuestionarios de personalidad	50.0	27.3
Pruebas profesionales (tests de muestras de trabajo, tests de conocimientos técnico-profesionales)	57.1	45.5
Simulaciones o role playing	28.6	9.1
Centro de evaluación (Assessment Center)	11.9	3.0
Otros instrumentos (valoraciones de méritos, pruebas de idiomas)	7.1	6.1
N	42	33

- Entrevistas: Sin lugar a duda, la entrevista es el instrumento más utilizado para la selección de personal tanto en nuestro país como en los restantes países de los que se dispone de información. La conclusión de numerosos estudios es que, prácticamente, el 100% de los contratados para un puesto de trabajo ha de superar al menos una entrevista durante el proceso de selección de personal.
- Curriculum vitae: Recoge diferente información sobre los candidatos al puesto, información facilitada por los solicitantes en el momento de presentar su candidatura. Además de los datos personales, la información que aparece de forma habitual es la referente a la formación, el conocimiento de idiomas y la experiencia profesional. Este instrumento suele ser empleado por las empresas para la realización de una primera herramienta en el proceso de selección, a su vez es de una de las herramientas mejor percibida por los candidatos.
- Pruebas de muestras de trabajo: Ployhart, Schneider, & Schmitt (2006, pág. 538) lo definen como “una prueba en la que el solicitante realiza un conjunto seleccionado de tareas reales que son física y/o psicológicamente similares a las realizadas en el trabajo”. Ryan, McFarland, Barón y Page (1999) encontraron que este tipo de pruebas son ampliamente

empleadas por las compañías en varios países. Además, se trata no sólo de uno de los métodos más válidos para la selección de personal.

- **Integridad y Grafología:** Método que busca describir la personalidad de un individuo y determinar características generales del carácter, acerca de su equilibrio mental (e incluso fisiológico), la naturaleza de sus emociones, su tipo de inteligencia y aptitudes profesionales mediante el examen de la escritura.

- ***Modelo basado en competencias:***

Durante la década de los sesenta, las pruebas de inteligencia eran las herramientas preferidas. el Dr. David C. McClelland, en su artículo de 1973, titulado “Evaluando la Competencia en vez de la Inteligencia,”, fundador de McBer y Compañía., sugirió que tendría más sentido examinar todas y cada una de las 130 características personales relacionadas con el puesto, el término competencia para tales características fue propuesto por él.

Según McClelland, las competencias, son **Características Personales** que diferencian el desempeño excelente del promedio en un trabajo dado, rol, organización, o cultura. Las personas que tienen las competencias necesarias para un rol específico rinden mejor en ese rol que otros que no las tengan.

Cualquier característica **mental, física, o emocional**, que propicia un rendimiento excelente en un trabajo dado, es considerada como una competencia para el mismo. Debido a que los cargos tienen requerimientos diferentes, las competencias que contribuyen a un desempeño excelente, serán también diferentes para cada trabajo (Fortune 500, Nov/2003).

- ***Modelos de últimas tendencias:***

1. **Entrevistas en Diferido:** La entrevista ha sido y será uno de los métodos o técnicas más usados, por todos los empleadores al través de los años; aunque parece la menos innovadora, la entrevista, seguirá siendo una de las mejores técnicas de selección de personal durante mucho tiempo. Claro está su evolución depende de los medios y las formas
-

de ejecución; de hecho, son cada vez más las organizaciones que llevan a cabo las entrevistas online a través de videollamadas telefónicas o por Skype. Hoy se encuentran, organizaciones que facilitan los medios, graban el cuestionario y permiten que el solicitante conteste desde la comodidad de su casa o su preferencia; enviando el interesado el vídeo; lo anterior permite que se reducen aspectos como la espontaneidad y los nervios, que en muchas ocasiones perjudican a buenos candidatos.

2. CV Ciego: Está técnica consiste en llevar a cabo procesos de selección de candidatos mediante currículums vitae (CV) anónimos, que no incluyan datos como el nombre, la fecha de nacimiento o la foto para evitar discriminaciones de género, raza o edad. El Instituto Alemán para el estudio del Trabajo (IZA) muestra que el anonimato en los currículos da lugar a mayores oportunidades laborales, ya que aumenta las probabilidades de que las personas de etnias minoritarias consigan una entrevista.

Algunos países como Francia, Alemania, Reino Unido, Suecia y Finlandia ya han realizado pruebas piloto con resultados satisfactorios. En Francia, en abril de 2006 se aprobó una ley que obligaba a la utilización del **CV ciego** a las empresas con más de 50 trabajadores, aunque no se ha llegado a aplicar en la práctica.

En Reino Unido, nueve grandes empresas, a las que se suma la administración pública, trabajan con currículums anónimos desde 2015 y desde este año la UCAS, responsable del proceso de admisión de estudiantes a las universidades británicas, trabaja también con formularios sin nombre para garantizar la igualdad de oportunidades entre todos los alumnos. Además, la mayoría de estos empleadores están también incorporando las entrevistas telefónicas para evitar discriminaciones debidas al físico del candidato.

- Networking online y Social Recruiting: El impacto de las redes sociales en los últimos años ha traído grandes cambios en las formas de reclutamiento; el Networking online, hace referencia a organizar y participar en eventos o ferias de trabajo virtuales con el fin de generar contactos y encontrar potenciales candidatos para **vacantes futuras**.
-

A su vez, las redes sociales han permitido abrir un canal continuo de información entre las organizaciones y el público en general, lo que también ayuda a la captación de talento es algo ya habitual en las empresas, hoy el 60% de las empresas se valen de este medio, aún adicional a sus plataformas no se asume riesgo de contratación, sin comprobar la información de su Curriculum, revisar referencias, entre otros.

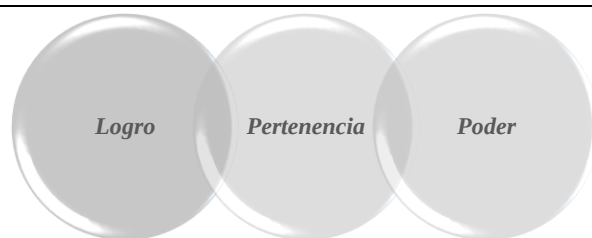
- Assessment Center: Consiste en una técnica que no es nueva, pero dado a la transformación digital ha permitido que muchas organizaciones la usen. En general está formada por un conjunto de pruebas que incluyen entrevistas por competencias o valores, casos de negocio y dinámicas de grupo, ocupando la tecnología un factor relevante, con el uso de APPS, Scape Room (sala de aventura física y mental) y realidad virtual.
- 3. **Gamificación:** Se ha convertido en una técnica de selección de personal, no siendo el área de Recurso Humanos la única en la que puede utilizarse, dado que es de gran utilidad en procesos de formación, en general es una **Técnica de aprendizaje**, permite a su vez ser un medio para captar talento. Esta metodología busca determinar habilidades, conocimientos, e incluso conocer la forma de actuar de candidatos en específicas elecciones.

Se lleva a cabo, implementando videos interactivos y crear una realidad virtual que le permita al reclutador asumir el rol de identificar las habilidades, conocimientos y demás factores propios y a favor del candidato, para luego pasar a un proceso de selección.

4.4.1 Estrategias para alcanzar un óptimo resultado al momento de seleccionar personal.

4.4.1.1 Gestión por Competencias

Es un método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano;



Estas necesidades conducen a identificar el factor humano de acuerdo a las características personales de cada miembro de la empresa a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que (en un marco de confianza) puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización.

(Mulder, 2007) manifiesta, que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

Gestionar una empresa a través de las **Competencias Laborales** ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

(Lazzati, 2010) establece que el desempeño individual está compuesto por el comportamiento y sus resultados consecuentes; dicho comportamiento está supeditado al grado de motivación y competencias que posee la persona, y que son elementos necesarios para poder evaluar significativamente el trabajo realizado; concibe seis aspectos que abarcan las características personales del desarrollo individual y los representa en tres niveles:



- **La valoración del Curriculum vitae por Competencias:** En la actualidad tenemos, un CV **por competencias** es una presentación que hace **énfasis en las habilidades y conocimientos** sobre la experiencia o responsabilidades profesionales, aunque podría omitirse y adaptar a la herramienta los recursos profesionales con lo que cuenta el candidato.

El CV por competencias comenzó a usarse a partir de 1970. Lo desarrolló la British Columbia University, al advertir que sus alumnos disponían de una amplia serie de recursos y habilidades teóricos ajenos a la dinámica y experiencia laboral.

El Curriculum vitae por competencias está pensando, en especial, para aquellas personas que inician su camino en el mercado laboral o que hayan tenido empleos fluctuantes. De esa manera se da prioridad a sus **Competencias Profesionales**, para que se pueda ser analizado y tenido en cuenta eso valioso que puede llegar a hacer y no lo que ya hizo. La elaboración de esta herramienta es sencilla, plasmando en un portafolio el concreto de sus aptitudes, actitudes y herramientas profesionales, de un candidato que no ha tenido la suficiente oportunidad laboral, o la relevancia de esta.

Ventajas del Curriculum Vitae por competencias:

- Precisión y claridad en relación entre las cualidades y **habilidades profesionales**.
- Mayor **creatividad** y abstracción.
- **Originalidad** y diferenciación al momento de presentar la candidatura.
- Amplitud de posibilidades al momento de presentarse a distintos trabajos.

-
- Simplificación del proceso de compresión y lectura.
-

4.4.2.2. Ejercitar el Coaching empresarial

Dada la competencia del mercado empresarial, y la mediata y apremiante necesidad de la Organización, de ser sostenible en el tiempo, se hace indispensable centrar los esfuerzos en poseer el personal con talento y competencias adecuadas que faciliten el compromiso de los individuos para con la empresa, y se encuentren alineados con los propósitos de la organización.

El coaching proviene de la palabra francesa coach que significa carruaje, es decir un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. Hoy día, la palabra significa igual; un coach es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado.

El coaching es una herramienta, que ha sido usada desde hace varios años por países como Francia y Estados Unidos, y hoy en día ha tomado auge en otros países como el Nuestro (Colombia); hace referencia a la configuración de una nueva forma de aprendizaje y, gestión de conocimiento que forma a profesionales para optimizar su trabajo y papel dentro de una empresa, la consecución de objetivos y mejoras, así como a sus destrezas generales en el plano laboral.

La herramienta del coaching refiere un juego interno de actuación, conceptos de enseñanza y desarrollo capacidades, en palabras de Timothy Gallwey (1974, 2000); en general este medio permite ayudar a las personas a alcanzar la excelencia En cualquier área de actuación de que se trate; *“el éxito requiere la utilización tanto de la mente como del cuerpo”*. La esencia del juego interno consiste en prepararse mentalmente para actuar bien, es decir, está relacionado con nuestro enfoque mental a lo que estamos haciendo.

so incluye la actitud, la seguridad en sí mismo y en el equipo, la capacidad para concentrarse eficazmente, tratar con las equivocaciones y con la presión para focalizar nuestro saber y hacer.

Muradep (2009) indica que dicha efectividad se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores. La efectividad se obtiene cuando el *coaching* enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca a incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno. Rodríguez (2008).

4.4.2. Como lograr empleados leales y eficientes en la organización

Para (Chiavenato, 1992) el Clima Organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. A su vez, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Cuando se desarrolla un clima laboral favorable se tiene la posibilidad de que el trabajador se sienta cómodo desempeñando sus actividades siempre y cuando las condiciones físicas del ambiente donde se desenvuelve sean las adecuadas, esto le permitirá incrementar la productividad. Fuente especificada no válida..

En palabras de (Desseler, 2015) “Un mejor desempeño, requiere de trabajadores involucrados”. El Institute For Corporate Productivity, define a los empleados involucrados, como aquellos, individuos que participan tanto mental, como emocionalmente en su trabajo y que contribuyen al éxito de su organización. Esto nos lleva a pensar en Administrar la Participación de los colaboradores, tener en cuenta sus opiniones, ideas y formas de hacer las cosas, no dejando de un lado que “En la diversidad está la Riqueza”. A su vez, (Desseler, 2015) afirma que Administrar Aspectos éticos, hacen la diferencia, a la hora de administrar Recurso Humano, siendo la ética normas que definen una conducta, está debe actuar como una herramienta que brinde la seguridad y la privacidad del comportamiento de los empleados.

Así se puede decir, que el Clima Organizacional, la participación de los colaboradores, la ética, y aspectos como la Remuneración o los incentivos, permitirán tener empleados confiables, que desarrollan talentos claves, con un sistema de información que funciona y facilita los procesos en pro del crecimiento no solo de la Organización, sino también de sus colaboradores.

4.4.3 Técnicas para identificar las competencias blandas en el proceso de selección de personal.

Las competencias blandas hacen referencia o se apoyan en los desarrollos teóricos de (Gardner, 1998), quien, dentro de su teoría de las inteligencias múltiples, en las que introdujo el concepto de inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal.

Las competencias blandas se pueden clasificar de muchas formas; actitudes, valores y emociones. Los valores constituyen los principios que median las decisiones, preferencias y actuaciones en nuestra vida. Optamos, decidimos y mediamos nuestro comportamiento dependiendo de nuestros valores.

4.4.2.1. Formas de identificar competencias blandas

La identificación de competencias blandas requiere de un proceso de investigación y reflexividad. Esta concepción se sustenta, y nos permite adentrarnos en los paradigmas de la sociología del conocimiento, en la teoría de Ibáñez, la reflexividad hace referencia a la necesidad de reflexión del investigador sobre su propia participación en el proceso de investigación.

En palabras de (Ibáñez 1990) “El sujeto ha sido –sucesivamente– absoluto, relativo y reflexivo. En mecánica clásica fue absoluto, hay un lugar privilegiado desde el que el sujeto puede aprehender el objeto: desde fuera; sería definido por Kant como subjetividad trascendental. En mecánica relativista, el sujeto se hace relativo: el objeto arrastra al sujeto que intenta observarlo; la aprehensión del objeto depende de las condiciones de observación (intersubjetividad trascendental –una conversación entre todos los observadores posibles–). En mecánica cuántica el sujeto se hace reflexivo: el sujeto arrastra al objeto que intenta observar, para lo cual debe pasar al interior del objeto, y lo que el sujeto observa es la observación (mide la medición).

En muchas ocasiones el investigador (**el que selecciona personal**) ni siquiera tiene la posibilidad de elaborar preguntas, y menos de preguntar nada que no esté previamente marcado e incluido en el protocolo estándar de la empresa para la que trabaja, porque no la conoce.

El investigador (Reclutador) debe hacerse con un completo conjunto de datos que debe analizar y que le permitan la identificación de cada uno de los aspectos que mejoran la investigación, en este caso la identificación de competencias que apropian de manera correcta y aportan y óptimo resultado en la selección del personal.

4.4.2.2.Aspectos claves a la hora de identificar competencias blandas

- **Identificar el perfil de emprendedor;** dado que “El emprendedor” se concibe como un sujeto con un alto nivel de entusiasmo, capacidad para desafiar la adversidad con base en su actitud de protagonista; esta es una herramienta útil para caracterizar las competencias que debe cumplir la persona que busca implementar, desarrollar y hacer sostenible una idea de negocio o un negocio de forma autónoma con interacción en un contexto comercial o de mercado.

El perfil del emprendedor da cuenta de la demanda de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, valores y experiencia que se requiere para garantizar la sostenibilidad de un negocio, sin importar su tamaño.

- **Las entrevistas sobre incidencias críticas (BEI),-Behavioral Event Incident:** consisten en preguntar a los trabajadores actuales con que situaciones y dificultades han tenido ocasión de enfrentarse. Se les pregunta qué fue lo que pensaron, qué hicieron, qué sintieron y qué medidas tomaron al respecto. A continuación, se describen las tareas y los resultados e incluso se deduce que conocimientos, habilidades y actitudes intervinieron en cada caso y cuales son decisivas para su éxito, ya que es imposible observar directamente habilidades y conocimientos. También se puede entrevistar a los trabajadores con rendimiento bajo y compararlos. (Robles, 2011).
-

-
- **Sondeos de opinión:** Se envía un cuestionario escrito o electrónico a los profesionales que conocen bien el rol de trabajo objetivo, incluido los empleados asignados a ese rol, directivos, colaboradores y clientes. El sondeo presenta una serie de competencias, por lo que se les pide que indiquen la importancia de cada una de ellas y añadan las que consideren pertinentes. (Robles, 2011).

 - **¿Para qué sirven los sondeos de opinión?** Este instrumento de investigación sirve para apoyar la toma de decisiones de las instituciones y hacer que éstas sean más acordes con los deseos y necesidades de las personas. No debemos olvidar o dejar de un lado, “Las organizaciones existen, debido a que las personas tienen objetivos que solamente pueden alcanzarse mediante la actividad organizada”. **Fuente especificada no válida..** Los sondeos, cuando reúnen todos los requisitos científicos de fiabilidad y objetividad, representan un avance de las sociedades modernas.
-

5. Conclusión

Dado que ya es de nuestro conocimiento, **Fuente especificada no válida.** “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. Este medio es la forma como la empresa, teniendo en cuenta su entorno, sus objetivos organizacionales, su ámbito operacional ***puede diseñar la estrategia más conveniente para hacer el proceso selección de personal más adecuado y pertinente para su empresa.***

De acuerdo a **Le Boterf (2001)** experto en Ingeniería y Recursos Humanos, las técnicas de selección de personal se basan en la construcción de nuevos procesos fundamentados y caracterizados por; Comentarios Asertivos, Visión Trascendente, que respeta profundamente a su grupo de trabajo, estimula el cambio y la transformación hacia nuevos aprendizajes.

Apéndice E. Formato de Correlatoria sesión II seminario

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN
REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PREGRADO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Formato para la presentación de la Correlatoria

Seminario de Investigación

*Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita
el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas*

Sesión:	No. II Seminario de Investigación
Tema:	Técnicas y metodologías de reclutamiento empleadas por las empresas, para identificar resultados positivos y mitigar riesgos en los procesos
Presentado Por:	de selección y reclutamiento de personal
Fecha:	Heidy Marcela Sarabia Hernández 27 de junio de 2020

4. Aspectos relevantes complemento del tema expuesto

De acuerdo a la investigación realizada por la relatora Alba Lamus en el tema de estudio de la segunda sesión, se hace necesario destacar que dentro de las técnicas más utilizadas por las empresas, hoy en día son muy comunes la entrevista, pruebas psicotécnicas, pruebas de aptitud y habilidades, referencias y Assessment center.

Hoy en día el proceso de selección es fundamental para lograr el éxito corporativo, hay empresas que van a pasos agigantados y marcan la diferencia reclutando e incorporando personas con mejores talentos, pues tienen en cuenta que talento humano es un pilar muy importante para lograr el éxito organizacional.

El Profesor Fernando Corral afirma que: “la selección de personas representa un proceso clave e imprescindible dentro de las organizaciones, ya que supone la principal fuente de entrada y movimientos internos de profesionales dentro de la Organización” (Corral, 2007).

Por esta razón, todas las empresas deben realizar esta función, ya sea de forma interna o externa, dándole la importancia que requiere su gestión.

Según Chiavenato 2001, afirma que “en el proceso de selección debe mirarse como un proceso de comparación y decisión, pues existen dos elementos a tomarse en cuenta: el análisis y especificaciones del cargo, y los candidatos que concursan por hacerse con la vacante”

Lo que el autor quiere decir es que cuando se lleva a cabo un proceso de selección se deben examinar y comparar estas dos variables para tomar una decisión acertada acerca del candidato que será elegido para aplicar las técnicas de selección, con el fin de hallar al candidato idóneo.

Para lograr un proceso de selección exitoso es necesario describir correctamente las funciones, tareas y competencias del cargo, de esto depende encontrar un perfil idóneo, así lo cita Agreda (2016) en su boletín informativo CEI, sobre Los nuevos retos de reclutamiento y selección de personal; Perspectivas organizacionales y divergencias éticas.

Una vez se haya realizado el reclutamiento, se proseguirá con el proceso de selección en sí; se inicia con una fase de diseño, a partir de las exigencias del cargo, lo cual permitirá enumerar los criterios, las competencias a evaluar, y las técnicas a utilizar para este propósito. Éste es el momento en donde se aplica las pruebas psicotécnicas y se genera el debido informe de los resultados, que además debe contener información clave del candidato, observaciones y algunas recomendaciones para el cargo que posiblemente pueda ocupar. (Agreda, 2016)

El autor Fernando Corral manifiesta que una buena estrategia de reclutamiento y selección ha de basarse en los siguientes aspectos como son:

- **Planificación de plantilla:** es un ejercicio cualitativo donde dimensiona la fuerza de trabajo en los distintos departamentos y funciones, en este ejercicio se hace una definición de roles
-

y competencias, la cual es llamado “perfil de puesto” (Job profile), que servirá de base para determinar los requerimientos de selección, que a su vez será el conjunto de criterios contra el que se comparará a los candidatos para elegir el más adecuado.

- **Como se va a captar los candidatos:** Hay que pensar donde y como se va a “vender” la empresa, el fin es obtener el mayor número posible de personas interesadas en trabajar en la organización.
- **Filtrar las solicitudes:** el objetivo es escoger aquellas que serán sometidas al proceso de selección y rechazar aquellas que no vayan con los intereses de la compañía.
- **Pruebas de selección:** Las pruebas evalúan la calidad de los candidatos, esto con el fin de reducir su número a unos cuantos finalistas perfectamente válidos para los requerimientos.
- **Decisión de contratación:** En esta fase se involucra el recurso humano y la dirección para proponer un procedimiento en la toma de decisiones.
- **Incorporación:** en esta fase se asegura una buena integración a la compañía, al equipo y al puesto.

Corral manifiesta que toda estrategia es fundamental vigilar la eficacia del cumplimiento.

Para ello es necesario definir unas métricas que nos informen de la calidad de la implantación. “Métricas tales como personas contratadas versus personas requeridas en un plazo concreto, tiempo medio en contratar, calidad de la selección, eficacia del reclutamiento, eficacia del proceso de oferta de empleo, etc” (Corral, Reclutamiento y Selección por Competencias, 2007).

Además de esto hay otras estrategias que son empleadas por las empresas para incorporar el talento humano, como lo cita el autor Santiago Agrega (2016) al profesor Corral 2007:

Corral (2007) enumera una serie de estrategias como son; las publicaciones de anuncios mediante portales o bolsas de empleo virtuales en internet, el uso de base datos de hojas de vida propias para cada organización, las ferias de empleo, el reclutamiento en universidades o instituciones de educación superior, publicidad en televisión, agencias de empleo, o las ya mencionadas ETT.

Hay otros tipos de estrategias que según Ruano (2014) hace referencia al uso de las redes sociales como; LinkedIn, red social profesional, (pensada para oportunidades laborales), Facebook, con gran alcance y una red extendida no específica de empleo, y Twitter, gracias a su rápida difusión. (pág. 71)

Dentro de los métodos de reclutamiento de personal hay unos que están en continuo desarrollo y hoy en día debido al gran auge de la era global hay unas técnicas que están ocasionando furor en las compañías, así mismo hay una nueva tendencia en este comportamiento que hay que darle importancia debido a los cambios paulatinos que se están presentando.

Un artículo publicado en Evalart por Bocaney (2020) afirma que hoy en día éstas técnicas son las nuevas tendencias que usaran las contrataciones en el 2020.

- El uso de IA

Uno de las principales tendencias y paradojas se encuentra la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento, se dice que al implementar la tecnología de la IA aumenta la eficiencia y la transparencia en los equipos de RRHH, ya que con ello se busca mejorar sus funciones. Bocaney (2020) afirma:

A diferencia de las personas, la IA no tiene sesgos en la selección de nuevos empleados, lo que hace que el proceso de solicitud sea más transparente; pero no solo eso, también se ha observado que la automatización de los procesos con IA aumenta la productividad del equipo de RRHH y hace que el trabajo sea más sencillo, rápido y eficiente.

Y además infiere que uno de los principales factores responsables del éxito que ha tenido la IA en los RRHH ha sido el uso de *chatbots* en los procesos de reclutamiento. Estos bots son capaces de preseleccionar candidatos con facilidad y resolver gran parte de las dudas que suelen tener los solicitantes.

-
- Experiencia del candidato:

La «experiencia del candidato» es la percepción general que tienen los candidatos actuales, pasados y potenciales del proceso de reclutamiento de la empresa. Ésta se basa en los sentimientos, comportamientos y actitudes que los candidatos experimentan durante el proceso de reclutamiento, empezando por la búsqueda, pasando por las evaluaciones de selección y las entrevistas, hasta llegar a la contratación y finalmente la incorporación.

Esta técnica de reclutamiento es la más importante del año, debido a que, si se obtienen candidatos con una experiencia positiva, no dudará en aceptar la oferta, empleará la recomendación con otros candidatos y se volverá a postular siempre y cuando lo amerite, además es vital mantener un candidato leal, ya que una mala experiencia con un candidato puede costarle a la empresa una mala imagen corporativa.

- Trabajo remoto

Hoy en día las empresas manejan horarios muy flexibles, políticas de trabajo desde el hogar y la facilidad de trabajar desde cualquier lugar del mundo, debido a la situación que se está viviendo a nivel mundial, estas empresas lo que buscan es adaptarse a las aspiraciones laborales de sus empleados. Además de esto el aumento y uso de las herramientas tecnológicas son cada vez más relevantes, dado que:

Una de las principales razones por las que cada día más empresas permiten a sus empleados trabajar remotamente es que, de esta forma, aumentan su reserva de talento; ya que, al contratar remotamente, la empresa se abre a una gigantesca reserva de talento que no se ve afectada por limitaciones geográficas. (Bocaney, 2020)

- Mas flexibilidad

Ofrecer flexibilidad como una de las ventajas de trabajar en su empresa puede ayudar a obtener una ventaja frente a las empresas que no la ofrecen. Un mercado de contratación competitivo

implica ofrecer mayores ventajas a los trabajadores, incluyendo una característica que es cada vez más prioritaria para las personas que se encuentran en búsqueda de empleo: la flexibilidad.

Según una encuesta realizada en 2019 por International Workplace Group, el 80% de los encuestados expresó que elegiría la oferta de trabajo que tuviera flexibilidad por sobre la que no la tuviera. Además, el 85% de las empresas respondió que la productividad en el lugar de trabajo aumentó debido a la flexibilidad. (Bocaney, 2020)

No obstante, la flexibilidad depende del tipo de empresa en que se desempeña, con el surgimiento de numerosas herramientas digitales el proceso de reclutamiento será cada vez más automatizado y estará sujeto a las condiciones del mercado laboral y la economía mundial.

5. Análisis y reflexión crítica del tema expuesto

Dentro de los aspectos relevantes fue definir la importancia del reclutamiento y selección de personal en una empresa, reconocer que el talento humano es fundamental para el éxito de la organización, además de esto es necesario conocer que técnicas son empleadas en las empresas para poder elegir al candidato idóneo.

Es importante conocer qué tipo de estrategias definen las organizaciones para lograr la incorporación exitosa del talento humano y como puede verse afectada una organización cuando este proceso de selección no es bien inducido.

6. Casos propuestos de éxito que complementan el tema

- **LinkedIn:** Maneja una red social profesional que busca promocionarse, hacer networking y negocio. Es una grandísima herramienta para encontrar empleo, totalmente imprescindible hoy en día.
 - **Inteligencia Artificial – Chatbot:** Se trata de una tecnología que permite al usuario mantener una conversación a través de un software que se integra en un determinado sistema de mensajería, como, por ejemplo: Facebook, Twitter, Telegram, Whatsapp, etc.
-

Apéndice F. Formato de protocolo sesión II seminario

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN
REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PREGRADO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Formato de Protocolo de la Sesión II

Seminario de Investigación

***Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita
el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas***

Sesión:	No. II Seminario de Investigación
Tema:	Técnicas y metodologías de reclutamiento empleadas por las empresas, para identificar resultados positivos y mitigar riesgos en los procesos de selección y reclutamiento de personal.
Fecha:	27 Junio de 2020

<u>Funciones</u>	<u>Asistentes</u>
Director:	Luz Helena Villamizar
Relator:	Alba Luz Lamus Martínez
Correlator:	Heidy Marcela Sarabia Hernández
Protocolante:	Norlis Patricia Zabala Estrada

Comentarios del Protocolo de la Sesión II

El protocolo anterior estuvo dirigido por la participante Alba Lamus, en él se examinaron los fundamentos básicos del reclutamiento y la selección de personal, el enfoque que dio un giro a la administración en recursos humanos y el comportamiento organizacional en el que se destacaron grandes sociólogos de la revolución industrial, a través de las teorías de Henry Fayol, Frederick Taylor, Mary Parker, Abraham Maslow, Elton Mayo, Douglas Mc Gregor.

También se identificaron las funciones del comportamiento organizacional, los beneficios de una selección adecuada y las consecuencias que pueden afectar a una organización cuando se selecciona a un mal candidato.

Evaluación de la Relatoría y Correlatoría Sesión II

Relatoría: La relatora es la participante Alba Lamus quien se dio a la tarea de investigar las diferentes técnicas que han transcurrido a lo largo del tiempo y que arraigaron el éxito organizacional, las cuales les permitían a los jefes o gerentes de recursos humanos adecuar al personal idóneo a su empresa u organización.

En ello evocó la revolución industrial que data el inicio de la historia sobre la selección de personal donde alude que la clase obrera fue quien revolucionó el tema de la selección de personal y se le dio la importancia al hombre en la organización.

La relatora Alba Lamus, resalta al autor Idalberto Chiavenato, porque considera fue un autor que aportó grandemente en las organizaciones y dio un vuelco a los dirigentes del recurso humano, llámese administradores, jefes de personal, gerentes etc.

Se resaltan las técnicas de reclutamiento de Chiavenato donde se evidencia el paso a paso para la realización del proceso de reclutamiento y proceso de selección de personal.

La relatora Alba Lamus presentó su trabajo investigativo a través de la herramienta digital de power point, dejando claro su contenido del tema desarrollado sobre las técnicas que fueron utilizadas y que hicieron hincapié en la historia.

Hizo enfoque en las técnicas de **Wilk Steffanie y Cappelli Peter** donde su modelo de selección partía en aquellas que más se repetían como; la determinación de las habilidades del solicitante, desempeño académico y pruebas psicométricas. Otra técnica que también fue muy útil fue la técnica empleada por **Pereira, Primi y Cobero** de Brasil, quienes se enfocaban en el **Tets de Wartegg** que trataba sobre una evaluación de la personalidad a través de la **entrevista estructurada**, resaltó a autores muy importantes como Silvia moscoso y Anderson salgado

quienes se enfocaron en la relevancia de otros elementos como son: las entrevistas, Curriculum Vitae, pruebas de muestras de trabajo y referencias de integridad.

Se hizo énfasis sobre las técnicas actuales que deben tener en cuenta las organizaciones y las que deben reconocer en el individuo como son; las competencias blandas, las cuales hacen referencia o se apoyan en el desarrollo teórico de (Gardner, 1998), quien, dentro de su teoría de las inteligencias múltiples, introdujo el concepto de inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal.

También se pudo identificar que en la actualidad las pymes están implementando otras técnicas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal enfocadas en más que técnicas, opciones en el mercado digital que los ayudan a reclutar múltiples candidatos para tomar de ellos la mejor opción y de esta manera realizar sus procesos con mayor éxito.

La correlatora indica que las técnicas de ultima tendencia son: Entrevistas en diferidos, CV ciego, el Networking, Social Recruiting y los Assesment Center. Intuye también que los elementos con mejores resultados son aquellos donde se evalúa la gestión por competencias, ya que es un método que favorece la comprensión de las necesidades motivacionales como son el conocimiento, las capacidades y la experiencia.

Correlatoria: La correlatora encargada de la sesión 2, estuvo a cargo de la participante Heidy Sarabia, quien trajo a colación algunas técnicas que hoy en día hacen parte del proceso de selección y que ayudan a las organizaciones a minimizar el riesgo de seleccionar candidatos erróneos. Entre las técnicas que están revolucionando el siglo XXI, la correlatora hizo hincapié en las siguientes:

Citando a Ruano (2014) la participante infiere que dentro de las técnicas más modernas son las que hace referencia al uso de las redes sociales como; LinkedIn, Facebook, con gran alcance y una red extendida no específica de empleo, las empresas consultoras que brindan información convincente al empresario y Twitter, gracias a su rápida difusión. También hace alusión que hay

nuevas tendencias como son las IA (inteligencia artificial), que logran llevar el proceso de selección mediante chatbot y ayudan a mejorar la función de los rrhh.

La correlatora igualmente señala que los procesos de selección son la etapa más importante de una empresa porque de ella depende que la estrategia organizacional sea llevada con éxito y además resalta que para lograrlo hay que definir muy bien los puestos de trabajo para ocupar el cargo o perfil solicitado.

Participación y Discusión

Después de la presentación de ambas partes (relatora y correlatora), donde cada una aportó el enfoque de su investigación con argumentos expositivos se lograron conocer las técnicas que desde la antigüedad y en la era actual han logrado utilizar las grandes empresas para la incorporación de nuevos candidatos a sus empresas, algunas han permanecido y otras han ido cambiando conforme el auge tecnológico que ha dado una gran revolución en el mundo empresarial.

Las integrantes demuestran su participación e intervienen de manera peculiar exponiendo con reflexión crítica el tema de investigación, la directora expresa que además de estas técnicas es relevante recalcar la importancia del hombre en la organización y resaltar sus cualidades y aptitudes del ser.

La directora Luz Villamizar, infiere que, dentro del tema de la relatoría y correlatoria se deben tener en cuenta la definición del perfil de un buen seleccionador de recursos humanos, se obtienen palabras claves como: aptitud de ayudar, aptitud de servicio, de compromiso y responsabilidad.

Conclusiones

Desde el enfoque de las técnicas que existieron y dieron lugar al proceso de selección, aún hay algunas que existen y son muy usuales dentro de las organizaciones, esas técnicas son las entrevistas, pruebas psicotécnicas, pruebas de conocimiento y test de personalidad.

El mundo está cambiando y están aplicando nuevos métodos que le generen a las empresas ahorro en tiempo y costes económicos y algunas tendencias les ayuden a identificar el candidato ideal a través de nuevos métodos como son: el Networking, Social Recruiting, LinkedIn, portales de empleo como Jobs, elempleo.com, servicio público de empleo entre otras.

El rol de las organizaciones debe estar sujetas a los cambios globales e identificar en el individuo en un proceso de selección aquellas aptitudes propias del ser, experiencias, competencias blandas, y conocimientos.

Los reclutadores deben ser imparciales al momento de tomar una decisión, deben tener conciencia en el proceso que están realizando y llevar un proceso transparente y ético, además un buen reclutador debe poseer características propias para poder realizar un buen trabajo en el proceso de selección: ser responsable, tener empatía y liderazgo, imparcialidad, saber escuchar, eficiencia, control, compromiso y servicial

Este debe tener en cuenta las competencias blandas del individuo y resaltar en el candidato aquellas aptitudes que le dan valor al ser humano.

Tema de la próxima sección

Experiencias de selección de personal en pequeñas y medianas empresas y su impacto a partir de fuentes primarias y secundarias.

Apéndice G. Formato de Relatoría sesión III seminario

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN
REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PREGRADO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

*Formato para el Desarrollo de la sección y presentación de la Relatoría III**Seminario de Investigación**Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita
el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas*

Sesión:	No. III Seminario de Investigación
Tema:	Experiencias de selección de personal en pequeñas y medianas
Presentado Por:	empresas y su impacto a partir de fuentes primarias y secundarias
Fecha:	Norlis Patricia Zabala Estrada
	27 unio de 2020

1. Objetivo:

Identificar las experiencias a través del tiempo, el impacto que puede ocasionar y la forma como ha ido evolucionando y transformándose el proceso de reclutamiento y selección de personal en las pequeñas y medianas empresa PYMES.

2. Fuentes de Información:

Tabares Giraldo, A.F & Ramírez Ospina P. A. (2015). *Diagnóstico de la aplicación de los procesos de incorporación del talento humano y construcción de una propuesta de mejoramiento en 10 empresas del Municipio de Caicedonia valle del Cauca- Estudio*

de casos. Caicedonia, Valle del Cauca. [Consultado el 28 de enero de 2020] recuperado en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/11318>

Martínez Reinoso, O. L, Vargas Fernández, T. (2019) “Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local” p. 225-242 [Consultado el 31 de enero de 2020] Recuperado de: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>.

Roe R. A. (s,f) Un enfoque tecnológico en selección de personal. Colegio Oficial de psicólogos de Madrid. Ebook Central. [Consultado el 04 de febrero de 2020] Recuperado de: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1987/vol2/arti3.htm>

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos) Quinta Edición. [Consultado el 4 de febrero 2020] recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168c66.pdf>

Interrogantes que motivan a la Investigación:

- a. ¿Por qué es importante implementar estrategias de selección de personal?
- b. ¿De qué forma afecta no contar con experiencias en el área de recursos humanos?
- c. ¿Por qué es importante estar a la vanguardia de la era actual?

3. Desarrollo del tema

3.1 Introducción

La presente relatoría se realizó con el fin de identificar una mejor visión de cómo el proceso de reclutamiento y selección de personal en las pymes es una variable importante y como la era actual les muestra una nueva visión a las pymes desde la gestión del talento humano y los aportes estratégicos y significativos para lograr el éxito.

Las pequeñas y medianas empresas tienen una particular importancia en la economía del país, no solo por el aporte que se reflejan a la producción, distribución de bienes y servicios, sino

también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y que son relevantes para la generación de empleos.

De igual manera en la actualidad las pymes tienden a integrar el proyecto de vida personal con el empresarial, permitiendo que las personas se sientan parte de la empresa y se crea en ellas un sentido de pertenencia, lo que permite mejorar su participación y compromiso, enfocados en la evolución y generando un crecimiento y aportar a la economía y transformación de las pymes y del país.

3. Antecedentes

3.1 Tradición en procesos de selección de personal en las Pymes

Es tradición en las pequeñas y medianas empresas reclutar y seleccionar el personal que responde a las necesidades de la empresa, ya que no se cuenta con una descripción del puesto de trabajo y las respectivas funciones que debe desarrollar el candidato.

Las pymes en su mayoría son empresas familiares, que contratan, remuneran y recompensan por el parentesco con la persona contratada, representando esto uno de los errores al momento de contratar en las pymes, como también es que los propietarios de las pequeñas y medianas empresas “adaptan el trabajo al personal que existe, y no a la inversa: encontrar el candidato idóneo según el puesto y objetivo de la empresa” (Accounter, 2013)

Por todo lo anteriormente mencionado es muy común que en las pequeñas y medianas empresas de índole familiar o no legalmente constituidas y que cuentan con tres (3) o menos tiempo de vida empresarias, el reclutamiento empírico de personal y no por competencias específicas, generan un impacto negativo a la empresa, ya que aproximadamente 10 trabajadores seleccionados para realizar las funciones asignadas, renuncian al poco tiempo de ser contratados, pues sus intereses o expectativas generada al momento de la contratación no es a fin con lo que busca la empresa y de igual manera la gran mayoría de las veces siente que su conocimiento ha sido vulnerado. Afectando esto también la baja productividad y el derroche innecesario de tiempo y dinero en la contratación de una persona, en la cual no se tuvieron en cuenta factores de éxito para la realización un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.2 Evolución y transformación en el Reclutamiento y Selección de personal

Las medianas y pequeñas empresas, así como las microempresas, han utilizado tradicionalmente fuentes informales para el reclutamiento y selección de personal, como, por ejemplo: la contratación de familiares y recomendados por amigos, así también como se relaciona en el documento de (Rodríguez D. , 2012) «predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, pero poco se acude a pruebas técnicas. Entonces, en este tipo de organizaciones los criterios socioculturales prevalecen sobre criterios técnicos a la hora de vincular a una persona».

Importante resaltar como las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en el desarrollo de la industria y economía del mundo. Las Pymes despliegan actividades como el comercio, actividades industriales, de construcción etc., generando así un desarrollo que combinándolo con capital, recurso humano y medios productivos construyen un bien o un servicio que satisfacen a diferentes necesidades de un determinado mercado; donde a su vez las pymes contribuyen a la reducción de la pobreza y generación de empleo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado permite resaltar como estas pymes benefician a la economía colombiana, factor que las ha llevado a evolucionar e implementar dentro de sus pequeñas y medianas empresas, estrategias de Talento Humano, Gestión Humana, Seguridad y salud en el trabajo, Sistemas de Calidad y Medio ambiente.

Se resalta como en los últimos años la Cultura organizacional en la pequeñas y medianas empresas en Colombia, es un tema que se ha ido adaptando como un proceso que genera crecimiento productivo, competitividad y enriquecimiento empresarial, permitiéndose implementar estos sistemas que generaran crecimiento y de esta manera como su recurso productivo es importante de igual manera el recurso humano lo es aún más, ya que si realizan buenos procesos de contratación por medio de un buen proceso de selección, crean beneficios laborales que serán reflejados en la productividad en la mano de obra generando un crecimiento económico e industrial.

“En las pymes se evidencia el desinterés en los procesos de apoyo como el área de Gestión Humana, lo cual hace que fallen en la selección de personal, llevándolos a seleccionar mano de obra no adecuada al perfil requerido” (Agudelo & García, 2016)

Siempre ha sido visible la poca inversión realizada por las pymes en el área de gestión humana, especialmente para la selección de personal, creyendo erróneamente que esto les permitirá generar un ahorro frente a sus costos y necesidades, usando las estrategias inadecuadas que no les permiten tomar las mejores decisiones para la correcta selección y contratación de personal.

Temas relevantes como el Talento Humano, lo dejan a un lado y utilizan estrategias básicas, con métodos de reclutamiento incorrectos y sistema de entrevistas donde no miden las competencias adecuadas ni el perfil requerido, acelerando el proceso de contratación con el fin de cubrir la vacante en el menor tiempo y sin tener en cuenta si es esta la persona idónea para el cargo.

3.3 Estrategias en el Reclutamiento y Selección de Personal

Durante muchos años los pequeños, medianos e incluso los más grandes empresarios han utilizado criterios básicos para seleccionar de las personas que trabajaran en sus empresas, personas con características y capacitadas para el desarrollo de actividades específicas. Las empresas son encaminadas a la recolección de datos relevantes, intercambio de información e inmediatamente a la evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir, lo cual representa un análisis cuidadoso sobre la adecuación de la persona al puesto para el cual será seleccionado.

Todas las personas responsables de una empresa seleccionan primero empleados capaces. Luego entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse que reciban la compensación adecuado. Todo esto es importante pero seguramente fallara si no se da bien el primer paso “Selección de Personas”. Como el autor Corral (2007) lo afirma:

“Ninguna cantidad de liderazgo o de habilidad gerencial puede sacar un “ganador” de un “perdedor” (Corral, Reclutamiento y selección por competencias, 2007)

No todas las empresas pueden contar con un nutrido equipo de Recursos Humanos. En el caso de las pymes, lo más probable es que sean los responsables de área los encargados de llevar a cabo el proceso de selección cuando se produce una vacante.

Sin embargo, contar de un día para otro con un equipo de Recursos Humanos es imposible. La estrategia organizativa de la empresa a veces no lo permite, por lo menos a corto plazo. Tampoco las circunstancias económicas o las dimensiones de la corporación.

En este sentido, es importante que las personas con responsabilidades en sus áreas estén todos preparados para realizar un proceso de selección. Hay que indicar que tienen una ventaja muy importante de su lado: nadie como ellos conoce tan de cerca las características y las necesidades de su área.

Este es un tema constante en las PYMES por este motivo actualmente han surgido empresas que les prestan este servicio de acompañamiento en la selección del personal requerido en un área específica y de esta manera sin ser un gran experto en el tema contará con el apoyo de un profesional conocedor del tema, aportando ideas claras para la realización del proceso.

3.4 Algunos problemas en la Pymes al momento de reclutar persona

En el 2018 pymempresario, realizo el análisis de 3 factores que presentan las pymes al momento de cubrir sus vacantes. Esto se debe a que el mercado laboral cambia constantemente, pero también a que muchas empresas no adecuan sus procesos de reclutamiento y selección de personal. En su artículo afirma que:

“Tener problemas en la atracción de talento conlleva perdidas de recursos, tiempo y productividad; en muchas ocasiones, las complicaciones se generan porque reclutar personal es una tarea que se escapa del área de especialización de las empresas” (Pyme Empresario, 2018)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es importante resaltar algunos de los factores que afectan la tarea para que las empresas puedan encontrar los talentos requeridos, lo cual hoy

día los lleva a recurrir a una agencia especializada en el tema, la cual les ayudara a ahorrar tiempo, sino que también les ayudara a realizar todo el proceso de principio a fin.

3 principales problemas presentados en las PYMES al reclutar personal

- ✓ **Falta de tiempo:** este es uno de los factores que hacen difícil la tarea de encontrar el talento requerido por la empresa. La operatividad no puede detenerse y en medio de las responsabilidades diarias es usual que se aplase el proceso, teniendo que tomar una decisión cuando la urgencia ya es máxima
- ✓ **Falta de herramientas:** en las pequeñas y medianas empresas no se cuenta con un área encargada de Talento Humano debidamente establecido y por ende no se tiene una infraestructura tecnológica, las técnicas y las practicas específicas para selección de personal requerido.
- ✓ **Personal Calificado:** el personal asignado en las pymes para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal no cuenta con el amplio conocimiento del panorama laboral actual, así como las estrategias para la construcción de las características del perfil requerido. Siendo lo ideal de esta manera contar con el apoyo de un reclutador, conocedor del área geográfica o industria a la que pertenece la empresa y de esta manera poder llevar a cabo un proceso exitoso.

3.5 Bases para un buen proceso de reclutamiento y selección de personal

Aun en este nuevo siglo muchas pequeñas y medianas empresas PYMES no cuentan con personal profesional encargado de Recursos Humanos quien se encargue de llevar a cabo el proceso de selección cuando se presenta una vacante.

Es esto lo que ha llevado a que profesionales conocedores del tema se organicen y formen empresas que se encargan de apoyar a estos pequeños y medianos empresarios, orientándolos en la forma como realizar procesos de reclutamiento y selección de personal con las herramientas que les ayuden a seleccionar el personal idóneo para cubrir la vacante disponible.

Para este tipo de empresas no es fácil contar de un día para otro con un equipo de Recursos Humanos. La estrategia organizativa de la empresa a veces no lo permite, por lo menos a corto plazo. Tampoco las circunstancias económicas o las dimensiones de la corporación.

En este sentido, es importante que las personas con responsabilidades en sus áreas estén todo lo preparados posible para encarar un proceso de selección. Hay que indicar que tienen una ventaja muy importante de su lado: “nadie como ellos conoce tan de cerca las características y las necesidades de su área o departamento” (Infojobs, s.f.)

3.6 Propuestas de asesoría en reclutamiento y selección de personal una opción

Por el hecho que no todas las pequeñas, medianas empresas, cuentan con un completo equipo de Talento Humano, en la actualidad existen empresas asesoras, que se han organizado para prestar un servicio a las pymes e incluso a grandes empresas, aportando recomendaciones y tips para poder llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, para entender mejor que empresas hacen parte de este proceso, se relacionan a continuación en las siguientes figuras, las cuales están enumeradas. Primera empresa prestadora de este servicio ver figura 1.

Figura 1.

Infojobs. Empresa asesora en reclutamiento y selección de personal



Infojobs, es una de estas líneas de asesoría y en muchas oportunidades de manera general brindan información relacionada con información práctica de cómo llevar a cabo la selección de personal y de igual manera temas variados relacionados con el área de recursos humanos que

facilitan a las pymes el tiempo y dinero cada uno de los procesos relacionados al personal de la empresa.

✎ Algunos tips que relaciona Infojobs y los cuales pueden ser prácticos a una pyme al momento de tener que realizar el reclutamiento y selección de personal:

- Estudiar a fondo las características de la vacante
- Redacta los objetivos y necesidades
- Publica una oferta de empleo
- Hacer un buen cribado de candidatos
- Inicia las entrevistas personales
- Toma la decisión final

Adicionalmente **Infojobs** da recomendaciones a las empresas que asesora en como acelerar los procesos de selección, lo cual les puede ofrecer las siguientes ventajas:

- Fideliza a tus candidatos desde el principio
- Publica ofertas claras y completas
- Automatizar el reclutamiento
- Analiza los resultados y aprende de los errores
- Se selectivo y exigente

Figura 2.

VTR negocios.



En la figura 2. Muestra una empresa chilena, la cual en ese país representa un reconocimiento por su liderazgo en la industria de la televisión y banda ancha y adicionalmente presta un servicio distintivo a las pequeñas y medianas empresas a través de VTR negocios y la cual ofrece a través de la plataforma diseñada y que es de gran apoyo; guías de estrategias de selección de personas para pymes (Los que están en todas vtr negocios, s.f.)

Figura 3

Adecco. Empresa de soluciones profesionales



Adecco es la empresa de trabajo temporal dentro del grupo internacional de soluciones profesionales y el cual lleva más de 50 años de experiencia en todo el mundo. (Adecco, s.f.)

En Colombia, Adecco cuenta con 36 sucursales ubicadas en 11 ciudades, 725 colaboradores soportan nuestros servicios y más de 15.000 temporales. Uno de los servicios que brindan es: Selección de Personal.

Proceso: Nuestro Servicio de Selección de personal desarrolla un proceso técnico y profesional de selección que consiste en una serie de actividades desde la búsqueda de candidatos hasta la evaluación de los que se ajustan al perfil requerido por el cliente. Ver figura 4.

Figura 4.

Proceso técnico profesional por Adecco



3.7 Otras propuestas para el reclutamiento y selección de personal utilizados por las PYMES

También es cierto que si las pequeñas y medianas empresas no cuentan con personal exclusivo y calificado enfocado en el tema de recursos humano y como se mencionó anteriormente pueden

encontrar otras propuestas que agregan valor a cada una de las búsquedas del personal mínimo requerido para desarrollar cada una de las actividades dentro de su pequeña o mediana empresa y las cuales les permiten contar con opciones de personal interesado en trabajar, así se muestra en la figura 5, las bolsas de empleos existentes.

Figura 5

Bolsas de empleo



Bolsa única de empleo: el Decreto 2852 de 2013 (compilado en el Decreto 1072 de 2015 – Reglamentario Único del Sector Trabajo), contempló un capítulo específico para la regulación de las bolsas de empleo en Colombia, haciendo diferencia entre aquellas constituidas por instituciones de educación superior y las constituidas por las demás entidades sin ánimo de lucro.

Figura 6.

Ferias de empleo



Ferias de empleo: Como se muestra en la figura 6 (arriba). En estas ferias es importante asistir a este tipo de eventos porque permite acceder de forma directa a los empleadores y conseguir información valiosa para la búsqueda de trabajo. Conviene preparar la visita con antelación para sacarles partido.

Figura 7.*Redes sociales*

En la figura 7. Hace alusión a las Redes Sociales: no sólo funcionan como puntos de encuentro de familiares y amigos, también las nuevas tecnologías, las empresas y los profesionales de recursos humanos confirman un cambio irreversible ante internet y el uso de las redes sociales, excelentes instrumentos para contactar a personas externas al círculo cercano. Son, por ende, al postear tu vacante en grupos de empleos abiertos o difundir tu búsqueda en la red social de la empresa, teniendo más oportunidad de llegar a la persona adecuada.

Figura 8.*Recepción de CV u hojas de vida*

En la figura 8, responde a la Recepción de CV (“carrera de la vida” u “hojas de vida) espontáneos, referidos o recomendados: es una fuente informal de reclutamiento, pero no por eso menos importante.

En esta instancia, el dueño o administrador de la pyme recibe curriculums vitae sin solicitarlos, de personas que buscan hacerse conocidas ante una potencial vacante. También ocurre que personas de su confianza le derivan los antecedentes de profesionales que ellas consideran podrían ser un aporte para tu negocio.

Conclusión

En conclusión, se puede resaltar la importancia de las pymes en Colombia, las cuales pueden llegar a generar más del 80% de la generación de empleo en la población.

Por este motivo es importante los objetivos trazados por las pymes, su línea de tiempo o ruta a seguir, basada en estrategias que les permita trascender en sus metas trazadas, teniendo claridad que debe garantizar y asegurar los recursos necesarios para mantener una sostenibilidad y liquidez empresarial, permitiéndose el crecimiento como persona, como pyme y como generador de empleo y oportunidades para otros.

Apéndice H. Formato de Correlatoria sesión III seminario

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PREGRADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Formato para la presentación de la Correlatoria

Seminario de Investigación

Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas

Sesión:	No. III Seminario de Investigación
Tema:	Identificar los procedimientos de reclutamiento de personal en pequeñas y medianas empresas, a partir de entrevistas con los
Presentado Por:	funcionarios encargados de la selección y reclutamiento de personal.
Fecha:	Alba Luz Lamus Martínez
	27 de junio de 2020

1. Aspectos relevantes complemento del tema expuesto

El Máster en Dirección de Recursos Humano Pedro Antonio de Juan García, manifiesta, “El valor que desde la selección podemos aportar es el de la ***selección profesional de personal***, o lo que es equivalente, el de la predicción del rendimiento futuro y, por tanto, el de la elección de los mejores candidatos para nuestra empresa. Esta elección es traducible a impacto económico, tanto por la aportación del candidato como futuro trabajador de la empresa, como por el coste de oportunidad que toda decisión conlleva. Dado que además se trata de un impacto -positivo o negativo- extrapolable al tiempo de permanencia en la organización del empleado, el acierto en la elección de los instrumentos de selección (predictores) se revela como un aspecto crítico.

El rendimiento del candidato seleccionado, una vez incorporado a la empresa, es directamente trasladable a dinero, lo que permite el cálculo del impacto económico de la selección. Vemos,

pues, cómo empieza a poder traducirse ese valor añadido proporcionado por una selección profesional de personal, en valor monetario real. (Antonio, 2004).

No obstante, la selección de personal es un proceso que requiere de profesionalismo y de inversión tanto de recursos económicos, como de métodos y tiempos, los cuales proporcionarán el valor añadido o ventaja competitiva, el cual se refiere a el “Nivel de rendimiento”.

2. Análisis y reflexión crítica del tema expuesto

De los estudios realizados, analizados y expuestos por la compañera Norlis Patricia Zabala, en su actuación como Relatora del tema, en su sección No. 3 “Identificación de los procedimientos, experiencias y casos de éxito en la selección de personal”, se evidencia poca inversión por parte de las pequeñas y medianas empresas, en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Las pequeñas empresas no dimensionan la importancia del Departamento de Recursos Humanos, menos la relevancia de una adecuada y correcta selección de personal, que le aporte a la organización elementos claves en sus estrategias organizacionales y de fortalecimiento empresarial.

En Colombia, falta investigación, respecto del tema en cuestión. Los casos de éxito se pueden evidenciar en países Europeos, quienes comparten sus experiencias exitosas, métodos y metodologías realizadas.

Casos propuestos de éxito que complementan el tema

- Bancamía resolvió esta dificultad en un proceso llamado “la reingeniería de la selección”. (Legis, s.f.).
 - P&G, su valor agregado, jóvenes en cargos en cargos gerenciales. el auge de la tecnología y el posicionamiento de industrias innovadoras han hecho que aumente el número de ejecutivos en este rango de edad. Diversos estudios han demostrado que el talento joven va de la mano con la creatividad, la inclusión y la invención, ingredientes que nunca pasarán de moda en el mercado. las razones por las que P&G, apostó al talento joven como estrategia de negocio. (Legis, s.f.).
-

Apéndice I. Formato de protocolo sesión III seminario

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN
REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA PREGRADO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Formato de Protocolo de la Sesión III

Seminario de Investigación

***Estudio de Estrategias y Metodologías para Selección de Personal que permita
el Crecimiento y Sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas***

Sesión:	No. III Seminario de Investigación
Tema:	Experiencias de selección de personal en pequeñas y medianas empresas y su impacto a partir de fuentes primarias y secundarias
Fecha:	27 Junio de 2020

<u>Funciones</u>	<u>Asistentes</u>
Director:	Luz Helena Villamizar
Relator:	Norlis Patricia Zabala Estrada
Correlator:	Alba Luz Lamus Martínez
Protocolante:	Heidy Marcela Sarabia Hernández

Comentarios del Protocolo de la Sesión II

El protocolo anterior estuvo dirigido por la participante Norlis Zabala, en ellos se recalcaron las tendencias de las técnicas empleadas que actualmente utilizan las empresas para el proceso de selección, también se relacionaron las características que debe tener un profesional en el ámbito de esta labor, se genera razonablemente polémica sobre el comportamiento que las empresas adoptan al seleccionar al candidato, se recalca la importancia que todo empresario debería identificar en el talento humano como son las competencias blandas, aquellas que el ser humano

desarrolla, donde demuestra la manera de comunicarse efectivamente, los rasgos de personalidad, conocimiento y valores adquiridos, además es fundamental reconocer al ser humano como un elemento vital dentro de la organización que tiene la capacidad de servir, de ayudar y el compromiso de mantener un clima organizacional favorable.

Evaluación de la Relatoría y Correlatoría Sesión III

Relatoria: La relatora Norlis Zabala expone mediante diapositivas un documento en power point, donde evidencia el trabajo realizado sobre el tema de investigación tratando de hallar una búsqueda de experiencias que ayuden a entender el comportamiento de las técnicas empleadas en el proceso de selección de personal en las pymes, la relatora infiere que es muy importante resaltar que las empresas deberían adaptar el trabajo al personal que existe, es decir, que contraten a las personas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La participante Norlis Zabala infiere que la técnica que tradicionalmente utilizan las pymes, no son positivas ya que normalmente contratan de acuerdo a la recomendación y no tienen en cuenta otros aspectos más relevantes, como las competencias blandas.

La relatora comparte dentro de sus estudios investigativos que las pequeñas empresas no cuentan con un departamento de recursos humanos, pero que actualmente existen diferentes propuestas de contratación que ayudan a mitigar los riesgos de una selección inadecuada. Entre estos procesos se encuentran: las bolsas de empleo, las ferias de empleo, redes sociales, recepción de cv entre otras, estas agencias permiten que los reclutadores, bien sea administradores, gerentes o personas que se encargan del proceso de selección, utilicen estas estrategias para encontrar opciones de las personas que se postulan en las que se identifican sus conocimientos de acuerdo a la necesidad que se requiere.

Dentro de la relatoría de la participante Norlis Zabala el objetivo principal es buscar experiencias que permitan identificar una adecuada selección de personal, la cual está sustentada en las entrevistas efectuadas con algunos microempresarios para conocer como es llevado a cabo este proceso y si es viable en las organizaciones.

Las preguntas que le surgieron a la relatora para la entrevista fueron las siguientes:

1. ¿La empresa de qué forma realiza la contratación del personal?
2. ¿Ustedes tienen área de recurso humano o una persona que realice este rol?
3. ¿la persona que realiza la selección tiene conocimientos sobre el tema que le permita orientar un proceso exitoso?
4. ¿luego de identificar la necesidad de tener que contratar a alguien para un oficio específico, como hacen para la búsqueda de la persona requerida?
5. ¿normalmente en su empresa quién realiza la selección de personal y contratación del personal que trabaja con ustedes?

Una vez culminada la entrevista la relatora expone los resultados de los microempresarios entrevistados, la relatora indica que el proceso lo lleva la propia dueña y que se apoya en personal de confianza, quien a su vez le ayudan a seleccionar y hacer una pequeña entrevista al candidato, pero que antes de esto el empleador identifica la necesidad para la cual la empresa necesita la persona y de acuerdo a esto busca el perfil de la vacante, estas empresas utilizan unos filtros para la búsqueda del perfil, a través de bolsas de empleo.

La relatora también expone casos de algunos microempresarios que por utilizar este tipo de contratación como la recomendación, trae consigo una serie de errores que arrojan resultados negativos. También indica que en Colombia no hay mayor información de este tipo de proceso transparente y hace hincapié como en otros países tienen en cuenta las competencias blandas del candidato y resaltan los valores del individuo, que por esto la relatora Norlis Zabala llega a la conclusión que tal vez debida a esta falencia es que los pequeños empresarios prefieren gestionar ellos mismos la selección del personal en su empresa.

Se identifica claramente apropiación del tema, aunque debe indagar más en el tema de investigación para lograr una mayor comprensión y arrojar resultados más contundentes.

Correlatoría: La correlatora de este tema de discusión es la participante Alba Lamus, ella hace la introducción en acuerdo sobre lo último planteado por la relatora Norlis Zabala, sobre las pequeñas empresas en Colombia, que no tienen un sistema que permita identificar de manera

adecuada las competencias del ser humano, la correlatora dice que lastimosamente en Colombia, los pequeños y medianos empresarios realizan la gestión ellos mismos sin tener en cuenta que las condiciones y los procesos han cambiado, los cambios globales ahora son diferentes, que hay más interacción, más comunicación y que debido a esto, los pequeños empresarios no han avanzado, y todo lo siguen haciendo tradicionalmente.

La correlatora infiere que estos pequeños empresarios siguen la línea del conformismo, donde creen que todo lo están haciendo bien y que aun si cometen errores, no acuden a la necesidad de cambiar la metodología empleada. También indica que muchas pequeñas organizaciones ni siquiera tienen establecido un organigrama, ni tienen una visión estratégica de la empresa, lo cual es un error común que perjudica el éxito de la organización.

La participante de la correlatoría Alba Lamus dice que las experiencias existen, pero existen en la falta de hacer un reclutamiento transparente, e intercede en que otros países si invierten y capacitan al personal, y les genera la inquietud de si están haciendo las cosas bien, la correlatora Alba hace referencia en que china si cumplen con estándares de selección adecuada y una disciplina organizacional y que desafortunadamente en Colombia este proceso no es tan relevante negando la falta de información.

Participación y Discusión

Durante el desarrollo de la discusión se denota la participación activa de sus integrantes, en esta sesión se logró identificar los métodos que tradicionalmente las empresas usan al momento de integrar un candidato a la compañía u organización. Además, se dieron a conocer las preguntas que fueron generadas por la relatora Norlis Zabala, para identificar a través de las entrevistas que se realizaron a pequeños microempresarios sobre las estrategias que ellos utilizaron para lograr un proceso adecuado en la selección de personal.

La directora resalta la importancia de las preguntas que ahondan el tema de investigación y hace retroalimentación a la relatora Norlis Zabala y sugiere algunas preguntas que le ayudarán a definir los resultados de su investigación.

La correlatora Alba Lamus, compartió experiencias vividas en su ámbito laboral y se polemizó frente a las consecuencias que causan una mala selección, como la rotación de personal, la deserción, la incertidumbre y la falta de objetivos de la organización, ya que con respecto a los empleados estos terminan desmotivados, con poco rendimiento y baja productividad.

Hoy en día existen herramientas digitales que hacen más fácil la búsqueda de candidatos, por lo que se sugiere estar a la vanguardia de la era tecnológica, ya que los portales de empleo, permiten que los candidatos y los reclutadores interactúen, de esta forma, el candidato registra información y el reclutador obtiene fácil acceso a la información suministrada por medio de filtros especializados.

El desconocimiento de estos métodos de selección, ocasiona que las pequeñas empresas no se adapten a los cambios globales y por consiguiente mantienen este sistema un tanto obsoleto y desactualizado, quedando en desventaja frente a la competitividad.

La directora Luz Villamizar sugiere que se hagan preguntas que confronten al entrevistador para lograr un análisis más profundo, por lo que solicita a la relatora Norlis realizar más entrevistas de experiencias a pequeños y medianos empresarios.

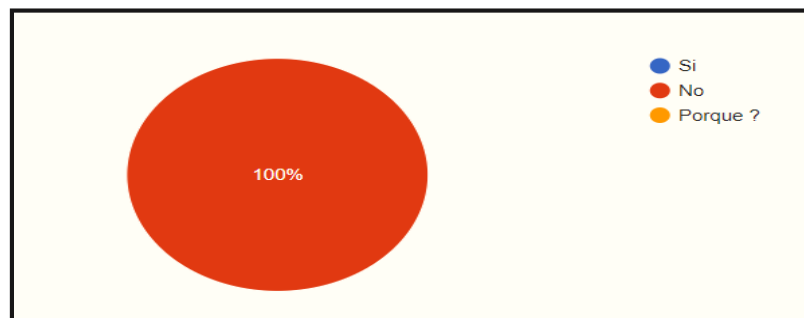
También indica tener en cuenta que se deben realizar sondeos a empresas de contratación con el fin de conocer si el servicio es solicitado por grandes o pequeñas empresas.

Tema de la próxima sección

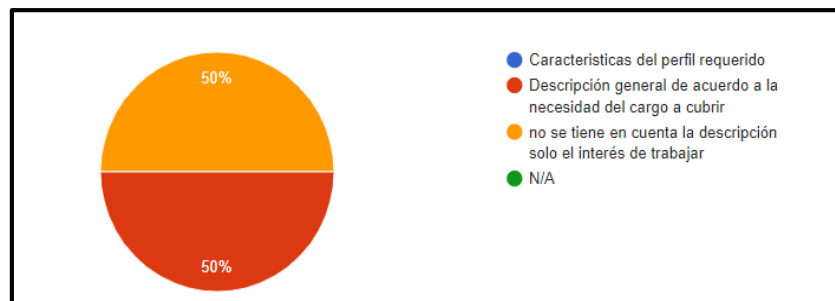
No hay tema, debido a que esta es la última relatoría de las sesiones programadas en el seminario de investigación.

Apéndice J. Formato de la entrevista estructurada**Encuesta Realizada a Pequeños y Medianos Empresarios para conocer como llevan a cabo el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.**

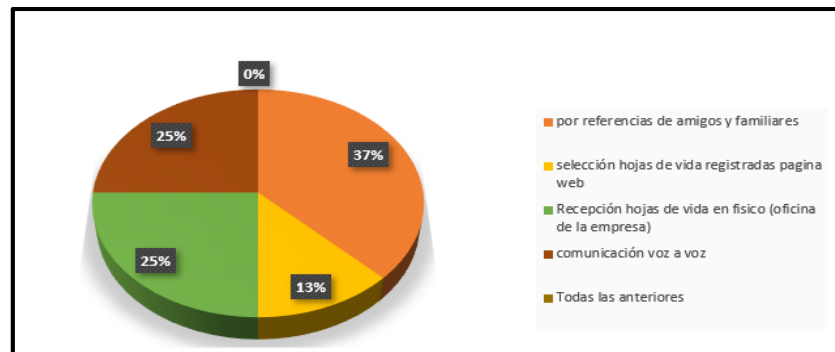
1. ¿Su empresa cuenta con área de Talento Humano o con una persona que tenga el conocimiento en estos temas?



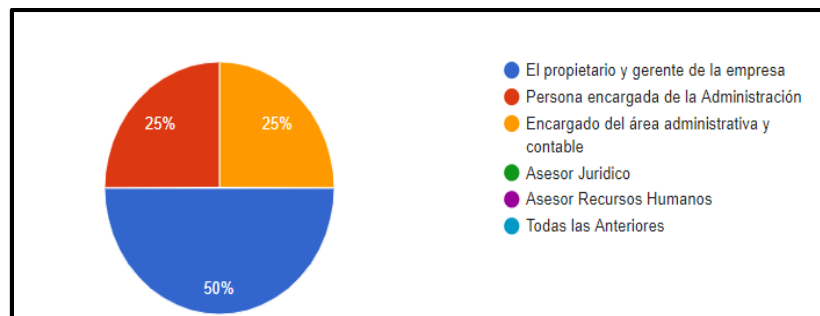
2. ¿Su empresa realiza descripción del perfil del cargo al momento de identificar la necesidad de personal?



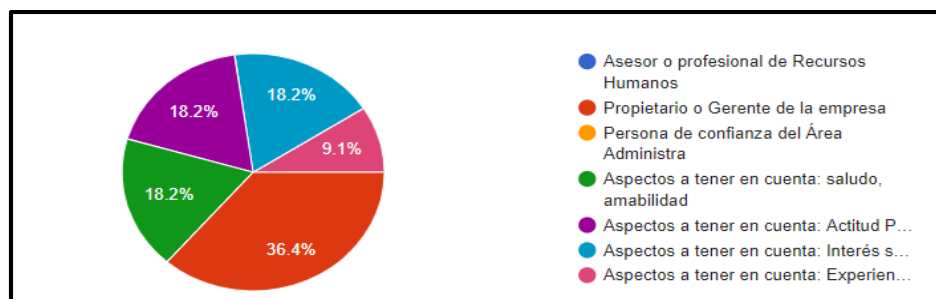
3. ¿Luego que identifican la necesidad de llenar una vacante, de qué forma realiza la recepción de hojas de vida?



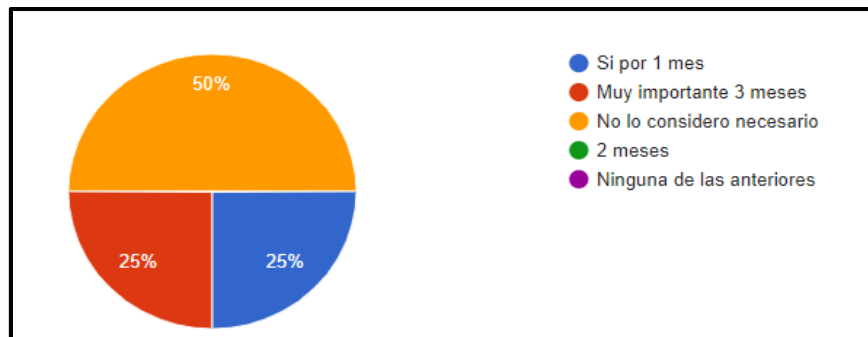
4. ¿Quién realiza la preselección de las Hojas de vida recibidas?



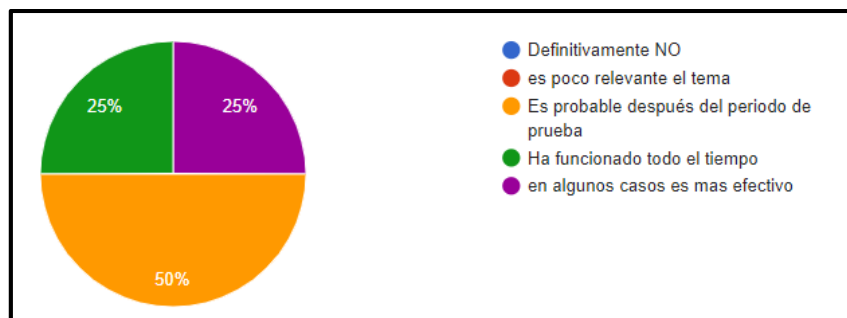
5. ¿Quién se encarga de realizar la entrevista y que aspectos tiene en cuenta durante la entrevista?



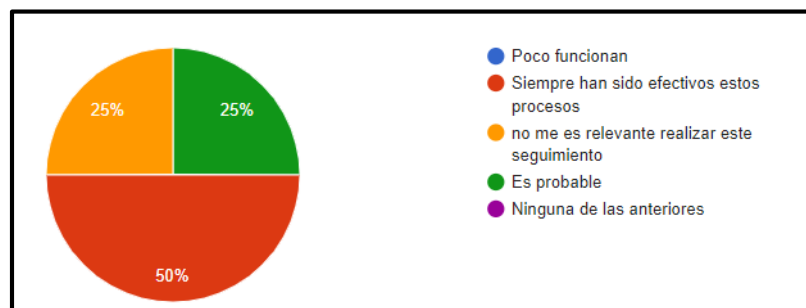
6. ¿Luego de realizar la contratación de la persona requerida para el cargo, establece un periodo de prueba?



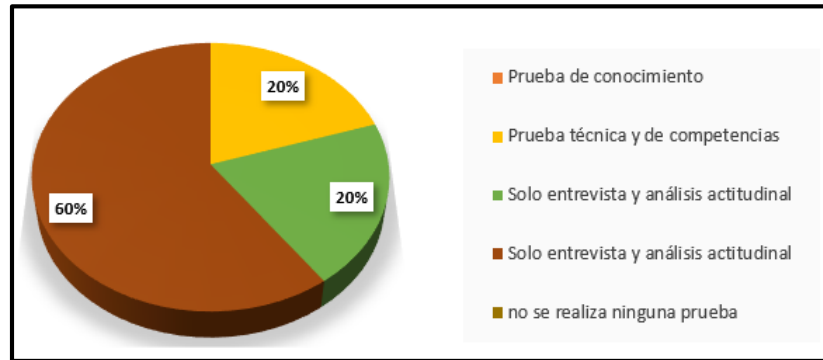
7. ¿Considera que los procesos de selección realizados han cumplido con sus expectativas?



8. ¿Durante el tiempo que empíricamente ha realizado procesos de selección siente que si ha seleccionado el perfil requerido?



9. ¿En el proceso de selección realiza algún tipo de prueba a los posibles candidatos?



10. ¿Qué estrategia utiliza para que las personas contratadas permanezcan y no sea necesaria una rotación constante de personal?

