

Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas

Santiago Agreda Arteaga
Estudiante del Programa de Psicología
Universidad Mariana



Fuente: pixabay.

Resumen

En el presente artículo se encuentra una revisión temática acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personal, pues en la contemporaneidad es un procedimiento clave en las organizaciones que pretenden alcanzar el éxito competitivo en un mercado globalizado y creciente. Se describió y analizó los principales conceptos acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En un segundo momento se identifica las etapas y fases de este proceso, y se plasma los nuevos retos y estrategias del mismo. También se contrastó información que permitiera conocer las principales críticas al proceso de selección, divergencias e inconformidades que sus actuales prácticas despiertan en la sociedad actual, haciendo énfasis en el manejo de la ética en dichos procesos.

Este escrito es producto de una revisión bibliográfica y búsqueda de documentos en base de datos científicas y revistas indexadas, con el fin de otorgar mayor veracidad en la información compartida.

Palabras clave: Selección de personal, Reclutamiento, Mercado Laboral, ETT, Empleo, Técnicas de selección.

Abstract

This article presents a thematic review of the recruitment and selection of personnel, key process in organizations that seek to achieve competitive success in a globalized and growing market in contemporary times. It describes and analyzes the main concepts of the recruitment and selection of staff.

In a second step the stages and phases of this process are identified, and new challenges and strategies are materialized.

The information that would identify the main criticisms of the selection process, differences and disagreements that its current practices arouse in today's society was contrasted, with an emphasis on ethics management in these processes.

This paper is the result of a literature review and document search in scientific databases and indexed journals, in order to provide greater accuracy in the information sharing.

Key words: Selection of personnel, Recruitment, Labour Market, ETT, Employment, Selection techniques.

Introducción

El reclutamiento y la selección de personal se ha convertido actualmente en punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, razón por la cual éstas han decidido invertir sus esfuerzos en la cualificación de este procedimiento con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales. En este intento, algunas empresas se han convertido en objeto de críticas y acusaciones por parte de un vasto número de detractores que encuentran falencias e inconsistencias tanto a nivel metodológico como ético en los procesos de selección contemporáneos.

Por todo lo expuesto, surgió el interés de construir este artículo de revisión bibliográfica con el propósito de conocer de cerca el proceso de selección de personal, sus principales conceptos, sus etapas y fases, las nuevas tendencias, estrategias y las principales críticas que se recibe por parte de diferentes autores.

Es oportuno tener claridad sobre algunos conceptos, antes de profundizar en el tema. El reclutamiento y la selección de personal:

...son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivos específicos suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización (Chiavenato, 2001, p. 209).

Según esto, el proceso de selección alude a la consecución o adquisición de recursos humanos de las organizaciones, cuyo primer peldaño es el reclutamiento de un grupo preseleccionado de candidatos que participarán en el proceso de selección, el cual tiene como finalidad encontrar a la persona más idónea para la vacante ofertada, quien debe a su vez, satisfacer los requerimientos de la empresa y estar acorde con la filosofía de ésta.

Chiavenato (2000, citado por Naranjo, 2012, p. 86) menciona que “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, [sino] un medio para que la organización logre sus objetivos”; por consiguiente, se puede entender que el proceso de selección hace parte de la metodología mediante la cual cada organización alcanza sus metas; en pro de su consecución, se hace indispensable el papel que desempeña la gestión de recursos humanos y los procesos de selección, en donde el hombre, según Zayas (2010), se convierte en factor estratégico y plus competitivo frente a otras organizaciones; sostiene que el éxito empresarial estará determinado en la medida que se cuente con personal capaz y que posea altos niveles de motivación hacia el trabajo. Por ende, considera que la implementación y adecuación de un proceso de selección acorde con los requerimientos de la empresa y las necesidades de cada cargo que determinan las características de los trabajadores, es vital a la hora de conseguir altos niveles de competitividad, eficacia, productividad y satisfacción.

Lo anterior resalta el porqué los procesos de reclutamiento y selección son la piedra angular que permite a las organizaciones alcanzar el éxito empresarial, razón por la cual, este artículo pretende recopilar información, escritos, incluso estudios y algunas publicaciones, que aporten datos relevantes para el análisis de este proceso clave para las industrias, y entregar al lector distintos puntos de vista que alternan entre las características positivas del proceso y las inconsistencias e irregularidades del mismo. Entre otros aspectos, se precisará sobre las etapas y fases de este proceso, su desarrollo y lo que implica su ejecución, la metodología del reclutamiento y la selección de fuerza laboral.

Dentro de los estudios se encuentra el de Corral (2007), el cual plantea cómo las organizaciones visualizan a las personas como su principal diferenciador, pero ciertamente, no están acertando a la hora de hacerse con el personal idóneo para superar a la competencia. El autor destaca que el mayor desafío de las organizaciones contemporáneas radica en identificar personas que pueden mejorar su rendimiento con el paso del tiempo, determinando su talento actual y su talento desarrollable. Expresa que “un proceso de reclutamiento y selección eficaz, es clave para el éxito en los negocios. Las estrategias de negocio las implementan las personas. Sin el talento adecuado, difícilmente se puede liderar una organización hacia la misión pretendida” (p. 3). Por tal motivo, el fracaso en la consecución de los objetivos organizacionales, o su cumplimiento, se encuentra directamente condicionado al capital humano con el cual cuenta la empresa,

pues es la fuerza estratégica que dirige a una organización hacia el éxito. Según Corral, la selección de personas, “hace referencia al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información, y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir” (p. 3).

En lo que refiere a materiales y métodos utilizados, es preciso comentar que este artículo se constituye como revisión bibliográfica acerca de un tema específico. El método utilizado fue la revisión y consulta de fuentes de información. En un primer momento se delimitó el tema y los principales elementos a tener en cuenta para realizar una búsqueda apropiada que permitiera una conceptualización acorde con lo planteado. Se acudió a manuales, artículos de revisión, bases de datos, artículos de investigación, tesis, normatividad e informes estadísticos. Entre estos se vinculó investigaciones realizadas en América Latina y algunas en Europa, con autores de trayectoria y cartillas legislativas, con la finalidad de dar desarrollo a los objetivos propuestos, y conocer la amplitud y diversidad temática acerca de los procesos de selección en la actualidad, abarcando autores reconocidos, recopilando estudios y proyectos investigativos que inyectaran solidez al artículo.

A manera de conclusión, se puede decir que el éxito empresarial se encuentra ligado al reclutamiento de personas capaces y con altos niveles de motivación hacia el trabajo. Por esta razón el proceso de selección debe implementarse de acuerdo con los requerimientos de la organización y sus perfiles. Se logró precisar las etapas del proceso de selección, tomando nota de las diversas propuestas de los distintos autores consultados. En sí, son cuatro: planificación, reclutamiento, selección y control. De éstas, se desprende varios subprocesos o fases que complementan cada etapa.

Por otra parte, se aprecia las nuevas propuestas y estudios dirigidos a perfeccionar y fortalecer los procesos de selección, combinándolos con lineamientos y teorías informáticas, como por ejemplo, inteligencia artificial, formulando sistemas que faciliten la búsqueda de candidatos acordes con el perfil buscado por las organizaciones, garantizando temporalidad y buen desempeño.

Se hizo lectura de las críticas y principales detracciones que recibe el reclutamiento y la selección de personal en la actualidad, las cuales atacan y arremeten sobre la inconsistencia de sus prácticas; algunas refutan el uso de test psicométricos, o la invasión en la vida personal o violación de los derechos. En fin, este proceso está siendo observado como un método mercantil de las organizaciones y empresas que se proponen alcanzar el éxito, sin tomar en cuenta las afectaciones que el reclutamiento de personal pueda traer a la dignidad y humanidad de las personas.

Materiales y Métodos

Dado que, como se mencionó, este artículo se constituye como una revisión bibliográfica acerca de un tema específico, el método utilizado fue la revisión y consulta de fuentes de información, analizando su pluralidad, credibilidad y pertinencia para integrarlas a este escrito.

En un primer momento se delimitó el tema y los principales elementos a tener en cuenta para realizar una búsqueda apropiada que permitiera una conceptualización según lo planteado. Se acudió a manuales, artículos de revisión, bases de datos, revistas científicas, artículos de investigación, tesis, normatividad, e informes estadísticos, entre otras. Se vinculó investigaciones realizadas en América Latina y algunas en Europa, con autores de trayectoria, y cartillas legislativas.

Después de recolectar los archivos pertinentes, se hizo uso de técnicas de comparación y compilación de documentos, abstrayendo ideas principales, alcances y utilidad, con la finalidad de dar desarrollo a los objetivos propuestos, conocer la amplitud y diversidad temática acerca de los procesos de selección en la actualidad, abarcando autores reconocidos, recopilando estudios y proyectos investigativos que proporcionaran solidez al artículo.

Desarrollo del Tema

En este apartado se procederá a plasmar y describir los contenidos que permitirán desarrollar los objetivos, iniciando por aclarar los conceptos básicos de reclutamiento y selección, analizando los tipos de reclutamiento, estrategias utilizadas en cada etapa de selección, y analizando las nuevas tendencias en la incorporación de personal. Además, se hará un recorrido por las implicaciones éticas en las prácticas de selección, y la afectación que puede llegar a sufrir la integridad de las personas en busca de oportunidades laborales. Esto, desde un punto de vista crítico-constructivo, hacia los procesos de reclutamiento y vinculación de personal.

Hoy por hoy, el proceso de selección es considerado el eje fundamental en el cual radica el éxito de las organizaciones, inmersas en un mercado globalizado que avanza a pasos agigantados, y en el cual las empresas que marcan la diferencia, han concentrado sus fuerzas en reclutar e incorporar los mejores talentos, los cuales se encargan de potenciar y dirigir a las organizaciones hacia la cima del éxito empresarial.

Para autores como Zayas (2010), la selección:

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. (p. 26).

En este orden, Zayas menciona que el objetivo de la selección debe centrarse en la elección de candidatos cuyas cualidades puedan ser fortalecidas y desarrolladas en un proceso formativo que vaya de la mano con la consecución de altos niveles de eficacia y eficiencia en el devenir laboral, tomando en cuenta el involucramiento del factor económico en el desarrollo y capacitación del capital humano.

Richino (2000, citado por Pérez, Merced y Sotomayor, 2007) refiere que la selección de personal implica en sí, la determinación

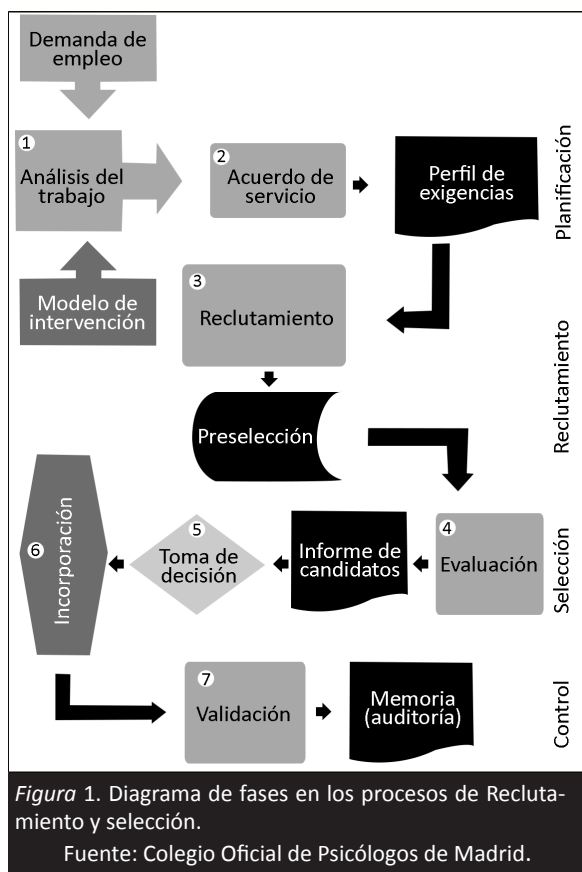
de rasgos relevantes que posee una persona para un puesto específico, por medio de estrategias particulares y de acuerdo con un perfil que se ha predispuesto con anterioridad. Es decir, se puede hablar de dos elementos principales en este proceso: los rasgos de los postulantes, y las características del perfil solicitado. Según esta mención, la adecuada planificación de los métodos y procesos de selección toma relevancia para integrar y evaluar estos componentes, que son los que harán factible encontrar al candidato que se ajuste a los requerimientos.

Por otra parte, Chiavenato (2001) menciona que 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. El autor especifica que estos dos elementos deben ser observados como dos variables reales que necesariamente tienen que ser comparadas, para después proceder a la toma de decisiones, momento en el cual el proceso de selección se convierte en proceso de decisión, en donde la empresa solicitante, después del acto de comparación, toma a un número selecto de candidatos a quienes aplicará las técnicas de selección, con el fin de encontrar a la persona idónea para el cargo vacante.

De acuerdo con lo planteado, se deduce que el proceso de selección posee distintas etapas y pasos, de los cuales existe diversa información y un orden preestablecido por algunos teóricos, que se hace necesario explicar. En primer lugar, según Ruano (2014), en una organización, el proceso de selección puede iniciar por una necesidad de personal para cubrir alguna o varias vacantes, o bien porque la empresa esté interesada en tener una lista de posibles candidatos a los que se pueda recurrir en un futuro. Para el autor, la planificación de recursos humanos es determinante; provee de herramientas importantes que ayudan a satisfacer los requerimientos de personal que pueda tener la empresa en un futuro, además de proporcionar un control acerca de la cantidad exacta de colaboradores que necesita para no llegar a excesos o escases de nómina.

El primer peldaño del proceso de selección, como lo ha mencionado Chiavenato (2001), y lo reafirma Ruano (2014), es el análisis de puestos y sus especificaciones. Éste debe ser realizado por el Departamento de Recursos Humanos de cada empresa, y tiene que estar consignado en un Manual de cargos. Es de suma relevancia, pues según Werther et al. (citado por Ruano, 2014) “la manera en que se diseña los puestos de trabajo de una organización determina el éxito o, incluso, la posibilidad de supervivencia de muchas de ellas” (p. 101), lo que quiere decir, que de una correcta descripción acerca de las funciones, tareas y competencias para el cargo a cubrir, depende un buen reclutamiento que permita encontrar al personal idóneo.

Ahora se abordará las etapas del proceso de selección, analizando la Figura 1, que básicamente abarca las etapas de este importante proceso:



Son 4 las etapas principales del proceso de selección, y éstas contienen uno o varios subprocesos que pueden ser diferentes, pues cada organización adecúa su proceso de selección de acuerdo con unas necesidades específicas. Como ya se mencionó, inicialmente deben existir unas demandas de empleo o necesidades en la organización, que justifiquen un proceso de selección.

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011) sostiene que, una vez manifestada formalmente la necesidad o requerimiento de personal, se procede a hacer la solicitud al mecanismo que corresponda, que puede ser externo o interno, en este caso el Departamento de Recursos Humanos de la empresa. Una vez se tenga claro el perfil, sus funciones, tareas, responsabilidades a desempeñar y las características exigidas por la organización, se podrá dar inicio a la segunda etapa: el reclutamiento.

Ruano (2014) alude que el proceso de reclutamiento es un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes. Expresa que el número de candidatos debe ser suficiente para que en los subprocesos siguientes sea posible elegir a los más idóneos. Dichos subprocesos o fases siguientes al reclutamiento están directamente ligados a la calidad de esta primera etapa, pues un buen reclutamiento aumenta la probabilidad de seleccionar al candidato de manera exitosa.

Bonache y Cabrera (2005, citados por Ruano, 2014), sostienen que existen dos tipos de reclutamiento: el reclutamiento interno, y el externo, o ambos, según el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011), dependiendo directamente de las fuentes que se implementará para atraer a los candidatos que sean considerados inicialmente aptos para participar del proceso de selección.

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.

Para Corral (2007), el reclutamiento inicia a raíz de las vacantes que puede crearse a partir de las necesidades de crecimiento de la empresa o egreso de profesionales, conllevando al desarrollo de las fases siguientes del proceso de selección. Corral ha establecido siete fases del proceso de selección: analizar necesidades, generar solicitudes (reclutamiento), filtrar candidatos, evaluarlos, decidir entre finalistas, contratar, y acoger e integrar. Para cada fase es posible elegir una o varias herramientas o técnicas que sirvan de apoyo para los profesionales encargados del proceso de selección, entre los que se encuentra el Currículo vitae, los test psicotécnicos, las dinámicas de grupos, exámenes profesionales, verificación de referencias, y evaluación médica.

Chiavenato (2001) detalla algunos aspectos de las técnicas utilizadas en el proceso de selección: las entrevistas, que pueden ser dirigidas o no; las pruebas de conocimiento, formuladas de manera general o específica; las pruebas psicométricas, aplicadas dependiendo del factor que se pretenda medir, ya sea actitudinal o de personalidad, y también, es posible diseñar técnicas de simulación como dramatización o juego de roles.

Al finalizar las fases previas del proceso de selección, seguiría, según el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011) la etapa de control en la cual se analizará la eficacia, utilidad y eficiencia de la misma, lo que permitirá perfeccionar continuamente los procesos de selección. No obstante, es relevante conocer y guiarse a través de los parámetros deontológicos y éticos establecidos para el proceso de selección en cada estado; esto garantizará la integridad y transparencia en su desarrollo.

Lievens (1984) menciona algunos puntos importantes que no puede omitirse a la hora de reclutar candidatos, y manifiesta que sólo se debe indagar por información explícitamente profesional. El candidato será informado del objetivo de cada medio o herramienta de selección utilizada; por ejemplo, las pruebas psicotécnicas. Una buena instrucción disminuye el riesgo de que el candidato aumente sus reservas y sospechas.

La persona tiene un derecho indiscutible al trato confidencial de sus datos, al igual que debe mantener absoluta reserva acerca de la información de la empresa en el proceso de selección. Es preciso ser riguroso en la transmisión de informes psicológicos a las partes interesadas; ésta solo será posible si el candidato lo aprueba. En lo que refiere al estudio de antecedentes, Lievens (1984) recomienda que únicamente debe hacerse si el cargo de postulación lo establece, y no es oportuno que se encargue esta tarea a una empresa externa dedicada a dicha labor.

Ahora bien, es preciso profundizar en cuanto a las diferencias entre reclutamiento interno y reclutamiento externo. Ruano (2014) enuncia que el reclutamiento interno se presenta cuando la empresa atrae candidatos que laboran en ella, para cubrir la vacante en cuestión. Este proceso lo realiza indispensablemente el Departamento de Recursos Humanos. El autor diferencia en dos modelos de reclutamiento interno: el vertical, que se da por promoción o ascenso, y el horizontal, por transferencia entre los mismos niveles jerárquicos. Asimismo establece como principales ventajas de este tipo de reclutamiento, el fácil acoplamiento del candidato, pues cuenta con un plus que es el conocimiento de la empresa. El rango de deserción es bajo, y genera menos costos que el reclutamiento externo. Entre sus desventajas, Corral (2007) menciona que pueden existir limitadas opciones de elección, y una modificación negativa de las relaciones socioemocionales. Ruano, por su parte, encuentra que se puede presentar cierto favoritismo, y restricción a la entrada de nuevas ideas o puntos de vista.

En lo que a reclutamiento externo concierne, Ruano (2014) expresa que existen dos modalidades: la selección interna realizada por la empresa, y la selección externa llevada a cabo por terceros; por ejemplo, consultoras especializadas, empresas de trabajo temporal, entre otras. Corral (2007) manifiesta que este tipo de reclutamiento contiene ventajas como: flexibilidad en el rendimiento, incremento del mismo por motivación, mayores oportunidades de elección, y posible modificación de emociones positivas de las relaciones socioemocionales. Para Ruano, las desventajas de este tipo de reclutamiento serían: alto riesgo de fracaso en la elección, inseguridad de la permanencia del candidato, mayor demora que el reclutamiento interno, mayores costos, y una posible afectación a nivel interno en las relaciones socioemocionales dentro de la organización.

En la actualidad, los esfuerzos y nuevas estrategias de reclutamiento de las empresas se han centrado en el tipo externo, pues tiene un margen más alto para encontrar el talento humano requerido. En un estudio realizado por Naranjo (2012) a medianas empresas, en Barranquilla, Colombia, se evidenció, a partir de las encuestas realizadas, que el 58 % de las personas prefiere el reclutamiento externo, pues consideran que genera altas probabilidades de ingresar a una empresa. Este mismo estudio estableció que la fuente de reclutamiento más utilizada es la recomendación, con un 44,6 %, y sólo el 17,3 % por métodos de reclutamiento tradicional, que para el autor, promueven la sana competencia y transparencia. También se debe tener en cuenta que la no-preferencia del reclutamiento interno significa una desvaloración del talento humano con el que cuenta la empresa, generando desmotivación y frustración en los colaboradores, dado que, según el estudio, el 29,62 % obtuvo la vacante a través de ascenso o promoción.

La anterior información permite reflexionar acerca de cómo para algunas organizaciones en ciertos sectores de Colombia, la "recomendación" es uno de los principales métodos de reclutamiento y contratación, aunque en la mayoría de las ocasiones no se acerque al perfil de la vacante, generando malestar al interior del equipo de trabajo. Y es que existe una concepción general de las oportunidades laborales ligadas a la actualidad política del país, y de la influencia de los líderes de

la 'democracia' en la asignación de puestos públicos y hasta en ocasiones, privados.

Como una extensión al reclutamiento externo, surgieron las empresas de trabajo temporal (ETT), que en la actual sociedad y en palabras de Monereo y Nieves (2004) "constituyen sin duda, una de las vías más recurrentes para llevar a cabo la exteriorización del trabajo, como proceso que caracteriza a las nuevas formas de organización empresarial" (p. 39), lo que rectifica el interés de las organizaciones por reclutar personal de manera externa, mediante terceros. Monereo y Nieves expresan que estas empresas nacen también como un modo de descentralización productiva en el cual se sustituye o reemplaza determinados subprocesos, generando igualmente una estrategia de descentralización salarial y una nueva forma de empleo de la fuerza de trabajo.

En Colombia han sido denominadas como Empresas de Servicios Temporales (EST), y son definidas por el Ministerio de la Protección Social (MPS, 2008) como:

Aquellas que contratan la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente con el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene, respecto de estas, el carácter de empleador. (p. 8).

Este ente regulador también especifica que solo es posible contratar con las EST por un tiempo de 6 meses, prorrogables a otros seis meses, con el interés de proteger el derecho a la estabilidad laboral del trabajador.

Las EST cuentan con dos tipos o categorías de trabajadores según el MPS: -los trabajadores de planta, que desarrollan su actividad en dependencia propia de la EST (Gerente, Contador, etc.) y -los trabajadores en Misión, aquéllos que la EST envía a las empresas clientes a cumplir los servicios contratados, desarrollando las funciones asignadas por la empresa solicitante.

La legislación colombiana, exactamente la Ley 50 de 1990 por medio del MPS, establece que las eventualidades mediante las cuales se puede realizar contrataciones por medio de las EST, son por labores ocasionales, accidentales o transitorias, reemplazo de personal o cubrimiento de licencias, incrementos en la prestación de servicios, y esto, a un término máximo de un año. En el año 2010, según la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (ACOSSET), gremio de las EST, en Colombia estaban registradas 552 empresas dedicadas a la temporalidad. Afirman que un gran número de contrataciones a través de estas empresas violan las regulaciones que la ley ha establecido, pues el personal es contratado para labores misionales referentes a su propia actividad, y en muchas ocasiones se encuentran desempeñando cargos y funciones al igual que colaboradores de planta de la empresa usuaria, ganando un salario menor y sin la posibilidad de sindicarse.

Si bien las EST aportan en muchas situaciones laborales en el marco de la formalidad, la condición principalmente regulada por la ley es que los aportes al sistema de seguridad social se han convertido en un medio para reducir el compromiso de las empresas con la fuerza de trabajo, disminuyendo a su vez, riesgos de indemnizaciones, y evitando vinculaciones estables. No solamente se está contratando al personal según

las eventualidades, como lo define la Ley 50 de 1990, sino que el hecho de que exista una gran cantidad de ETS en el país, y teniendo presente que las empresas solo pueden contratar por un lapso de un año máximo por este medio, algunos sectores suelen subcontratar con varias ETS, movilizandolos a los trabajadores de una empresa temporal a otra, y de alguna manera, esto significaría que están violando los ítems establecidos por la mencionada ley y el MPS. Esta reflexión permite generar dos interrogantes: ¿Cuál es en sí el aporte

de las EST a las organizaciones?, y ¿Cuáles son realmente los beneficios que recibe la fuerza de trabajo del país?

Volviendo al tema de reclutamiento, Ruano (2014) menciona que en el momento en que una organización utiliza los servicios de un tercero prácticamente está desvinculando el proceso de selección, y da a conocer un paralelo de ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento.

Tabla 1. *Ventajas y desventajas*

Ventajas	Desventajas
Mejor conocimiento del mercado laboral y, por tanto, mayor posibilidad de éxito.	Coste para la empresa.
Selección más rápida.	Desconocimiento del candidato por parte de la empresa.
Posibilidad de dedicar más esfuerzos a otras actividades.	Posible generación de un mal clima laboral, porque los trabajadores piensan que pueden ser sustituidos.
Mayor flexibilidad en el caso de trabajadores temporales.	

Nuevas Tendencias

Ahora, es preciso abordar las nuevas tendencias en los procesos de selección de personal, y como se está innovando estrategias por parte de las organizaciones para hacerse con el mejor talento humano. Corral (2007) enumera una serie de estrategias, como la publicación de anuncios mediante portales o bolsas de empleo virtuales en internet, el uso de bases de 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.

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.

Entre las nuevas estrategias para fortalecer los procesos de selección se encuentra una propuesta informática para seleccionar personal por competencias, utilizando inteligencia artificial. Arias, Rosete y Martínez (2006) reconocen el actual interés de las organizaciones por elegir al mejor personal para sus equipos de trabajo, el cual debe acoplarse a las competencias y características propias de los puestos de trabajo. En su propuesta generan un modelo con fórmulas informáticas, tomando como principales variables los puestos vacantes, las competencias requeridas y los perfiles de los candidatos, pretendiendo medir su idoneidad. Este modelo es adaptable al proceso de selección de personal y se constituye como un procedimiento específico para su desarrollo. La intención de los autores es generar una metodología guiada y con fórmulas propias de la inteligencia artificial, como una alternativa futurista para que las organizaciones cualifiquen este elemento esencial para lograr el éxito empresarial.

Otra propuesta interesante es la de Acevedo, Caicedo y Loaiza (2007), quienes en su estudio plantean “la búsqueda de una solución tecnológica [que] permita disminuir los niveles de desertión del personal seleccionado para adelantar cursos de formación, como los son los Oficiales y Suboficiales de la

Armada de la República de Colombia” (p. 8). Para estos autores las redes neuronales son modelos que intentan reproducir el comportamiento del cerebro, simplificando e identificando los elementos significantes del sistema, ya sea porque la cantidad de información es excesiva o redundante. Describen en su artículo, la intervención de las redes neuronales en la modificación de comportamientos, y, a partir de esta ideología, desarrollan un sistema de inteligencia computacional correlacionando la prueba 16 PF, con el fin de agilizar los procesos de selección para el personal que desea ingresar a la Armada Nacional, facilitando determinar y predecir la permanencia de un nuevo individuo en la organización o institución.

En fin, se ha generado distintas alternativas, como el estudio de los aportes de la inteligencia emocional en los procesos de selección, el análisis de las diferencias individuales, las aptitudes, entre otras, para la predicción del comportamiento y rendimiento laboral, así como el diseño de nuevas pruebas de selección y técnicas computarizadas. Las organizaciones visualizan este proceso como el eje principal para alcanzar el éxito empresarial, y potenciar su marca a lo más alto del mercado global.

Discusión

En este aparte se pretende describir las principales críticas que recibe el proceso de selección, relatar los puntos de vista de algunos contradictores y conocer qué elementos crean controversia, para de esta manera poder contrastar la información desarrollada en este artículo, relacionando los resultados del proceso.

Han surgido varias críticas y detracciones en torno al proceso de selección y sus prácticas. Pulido-Martínez (2004) habla acerca de los errores de conocimiento y el ejercicio de la psicología; expresa que los procesos de selección deberían ser más efectivos y eficaces, en relación con el desempeño de los colaboradores, e igualmente, que los aspectos éticos del proceso deben tomarse como una herramienta útil, garantizando un proceso válido desde la científicidad. En este punto es relevante mencionar que la selección de personal tiene que estar al margen de

estereotipos o categorización de los individuos, preferencias individuales, o características diferenciales de cada candidato.

Zayas (2010) por su parte, refuerza lo expresado por Pulido-Martínez y manifiesta que los procesos de selección son eficaces, en la medida en que logren integrar personal con características y cualidades deseadas por la organización, para que en un futuro puedan ser integrados a los procesos formativos de la empresa, con el fin de mantener y potenciar los niveles de desempeño, en miras al desarrollo eficiente del capital humano.

Entre las ideas planteadas por Richino (2000, citado por Pérez et al., 2007), en lo que respecta netamente a la evaluación de candidatos, se destaca la descripción de la importancia de esta etapa del proceso de selección, y refiere que lo que se pretende evaluar son los rasgos del postulante, y cómo éstos se acoplan o encajan con los requerimientos del perfil o puesto vacante.

Esta postura se ve ratificada por la idea planteada por Chiavenato (2001), en la que refiere que un proceso de selección debe visualizarse como un proceso comparativo, con dos variables a evaluar y confrontar: el análisis del cargo y sus especificaciones, con las características, competencias y cualidades de los candidatos. El cotejo de estas variables guiará el camino a la elección del candidato indicado.

Según lo expuesto, la evaluación de candidatos en un proceso de selección es indispensable para conocer cuál de ellos posee las competencias esenciales para ocupar la vacante ofertada. Pero por otra parte, existen diversas perspectivas negativas que critican las prácticas de evaluación de candidatos, y por ende algunos autores han realizado estudios que pretenden establecer en qué circunstancias la empresa se comporta de manera correcta o incorrecta en el proceso de selección. Fletcher (1992) y Spence (2000) citados por Ting-Ding y Déniz (2007), sostienen que no solo es relevante tomar en cuenta la eficacia de los procesos de selección, sino que debe prestarse atención a los efectos que generan sobre los candidatos, los métodos utilizados. Ting-Ding y Déniz refieren que en algunas ocasiones ciertos test psicológicos considerados válidos bajo la perspectiva psicométrica, pueden violar los derechos de los individuos o afectar su dignidad. Por ejemplo, los test de drogas, los de antecedentes genéticos o los estudios acerca del pasado del candidato. Este tipo de pruebas se constituye como una percepción injusta, pues atenta a la privacidad y dignidad personal de los postulantes.

Arvey y Rey (1992), Gilliland (1993), Brumback (1996) citados por Ting-Ding y Déniz (2007) fortalecen esta perspectiva, pues refieren que el proceso de selección tiene que caracterizarse por ser consistente e igualitario para todos los candidatos, quienes deben solucionar los mismos test psicométricos, responder las mismas preguntas en la entrevista, indiferentemente del sexo del candidato, lo cual creará una percepción de justicia en las personas que participan del proceso. No se debe otorgar ventajas a ningún candidato, por vínculos políticos, parientes cercanos, o un próximo a la empresa.

Otro aspecto relevante según Ting-Ding y Déniz (2007) es el derecho al trato digno, respetuoso y amable que tienen las personas. Asimismo, es conveniente retroalimentar de manera veraz acerca de los resultados y decisiones tomadas,

entregando explicaciones honestas, y recibiendo apreciaciones del candidato acerca del proceso de selección.

Este aspecto es apoyado por el punto de vista de Herriot (1999) citado por Ting-Ding y Déniz (2007), el cual establece que la confidencialidad de la información, refiriéndose a los resultados de las pruebas, le pertenece más al candidato que a la organización. Este acontecimiento no suele cumplirse, merced a la falta de regulación y auditoría por parte de los entes gubernamentales, y falencias en la integridad y buen manejo de la información en los procesos de selección de algunas organizaciones.

En este punto, Strucchi (2001) resalta que la obtención de métodos idóneos para la medición del comportamiento humano, desde las teorías psicológicas, carece de validez y rigor, pues se encuentran llenas de variables que no pueden ser medidas, o solo arrojan aproximaciones. Para la autora, las experiencias subjetivas, sentimientos, sensaciones no pueden ser observados ni medidos directamente; lo que el individuo hace basado en sus sentimientos, las decisiones que toma, los juicios que emite, su comportamiento, satisfacen los requisitos de la investigación y la medición científica es factible. Por ende, es preciso inferir que los test psicológicos son un instrumento que permite acceder a ciertas aproximaciones, y para esto necesitan pasar por unos procesos rigurosos de validación y estandarización.

Strucchi refiere que la validez es la “utilidad que un test tiene para medir una variable que necesitamos conocer, siempre y cuando la prueba mida lo que dice medir y no otra cosa” (p. 31). Este punto de vista encaja con lo expuesto por Chiavenato (2001), quien manifiesta que las pruebas psicotécnicas, entrevistas y demás técnicas de selección deben medir específicamente las características y competencias que se ha descrito a partir del análisis de puestos, basados en el perfil vacante, opinión compartida por autores como Lievens (1984), quien en uno de los apartes de su libro manifiesta que por ética y respeto a la dignidad del candidato, no se debe indagar o evaluar aspectos no relacionados con las exigencias del cargo, con el propósito de evitar que el candidato experimente situaciones o experiencias incómodas.

Durante el proceso de consultas bibliográficas, y tras su lectura, es posible decretar que la evaluación es una fase indispensable en la etapa de selección del candidato. Para el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011), figura como la tercera etapa, en donde se hace necesario valorar a los candidatos para poder tomar la decisión más acertada. De igual modo, Corral (2007) expresa que la evaluación es el método que permite filtrar candidatos, a fin de que los más aptos para el perfil puedan hacerse con la vacante.

De acuerdo con lo expresado, la evaluación es una etapa que no se puede eliminar del proceso de selección, pero seguramente necesitará modificarse, dada la gran controversia que genera entre diversos autores y estudiosos de la administración e incorporación de personal. Uno de ellos es Hernández (2012), quien manifiesta que en la actualidad el objetivo primario de las pruebas psicotécnicas, validadoras de las características de personalidad, es la búsqueda de capacidades, competencias, virtudes y aptitudes del candidato. Dicho objetivo parece distorsionarse y concentrarse en hallar la falta, la falencia, lo que interfiere en la relación con el candidato, generando un clima de desconfianza, actuando el psicólogo como un verdugo que en algunas situaciones utiliza la entrevista como método de detección de patologías o contracciones.

Y parece ser que la visita domiciliaria, que hace parte del estudio de seguridad, tiene la misma finalidad. Esto que se ha expresado puede ser una clara muestra del deterioro de la ética en los procesos de selección en la contemporaneidad. Hernández (2012) hace hincapié en las pruebas, y alude que en la actualidad son utilizadas de manera irresponsable, pues requieren que el profesional tenga experticia en el área clínica, y el fenómeno de la ramificación de la psicología ha ocasionado que los psicólogos organizacionales dejen de lado este relevante aspecto, y que sus interpretaciones sean poco pertinentes.

Discriminación laboral

Otra crítica importante que recibe el proceso de selección es acerca de la discriminación en la contratación de personas con discapacidad. Vera, Vásquez, Sánchez, E., Sánchez, L. y Luévano (2004), entienden por discapacidad el hecho de alterar o modificar la igualdad entre personas. Si este hecho se presenta en condiciones del ámbito profesional, se entiende como discriminación laboral. Ahora, el concepto de discapacidad es entendido como una dificultad física o cognitiva que genera un limitado desempeño en la cotidianidad de un individuo. Los autores mencionan que el convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) regula lo que concierne a discriminación en el tema ocupacional.

En relación con este concepto, Vera et al., (2004) expresan que en el ámbito laboral no existen estrategias para capacitar e integrar a oportunidades de trabajo con retribución económica a personas con discapacidad. Esto puede verse reflejado en otro de los limitantes, como las estructuras físicas y puestos de trabajo que no cuentan con una adaptación y señalización que facilite la incorporación de fuerza de trabajo en condición de discapacidad, que destacan por sus habilidades, eficiencia y profesionalismo. Para los autores, las personas tienen derecho a una oportunidad laboral, así requieran de equipos o herramientas complementarias. Esta crítica es comprensible y entendible, debido a que en la actualidad parece ser un aspecto sin importancia en las empresas, y, por temor a ocasionar dificultades a nivel de salud ocupacional, han decidido no avalar contrataciones de personas en situación de discapacidad que más adelante puedan ocasionar indemnizaciones perjudiciales para la empresa. Este hecho vulnera los derechos humanos establecidos dentro de los diez mandamientos de integración de personas discapacitadas por la Comisión de Derechos Humanos.

En discordancia con lo expuesto, Horcajo, Briñol y Becerra (2009) no apoyan la postura de Vera et al., (2004), pues para ellos, las personas mantienen un constante interés por ser racionales e impedir que sus opiniones, decisiones o comportamientos se vean influenciados por situaciones o sentimientos momentáneos, particularmente en la esfera profesional. Para estos autores, un escenario en donde es realmente importante realizar juicios con precisión, es en la selección de personal, y citando a Schmidt y Hunter (2008) manifiestan que las organizaciones deben centrarse en una selección de personal en la cual no intervengan variables como el estado de ánimo del evaluador, preferencias subjetivas, o creencias estereotipadas. En este proceso se debe integrar las competencias y los méritos del candidato con las necesidades y requerimientos de la empresa.

Para Schneider (2005, citado por Horcajo et. al., 2009), un estereotipo es “un conjunto de creencias, compartidas dentro de una misma cultura, acerca de atributos o características que poseen las personas en función de su pertenencia a un grupo social” (p. 350); estos forman parte de los elementos que influyen constantemente en los juicios que realizan las personas. A partir de este concepto, es posible mencionar que en la actualidad se ha criticado la activación de estereotipos como un instigador permanente para acceder a oportunidades laborales, y es evidente en la discriminación a personas de la comunidad de lesbianas, gays, bisexuales o personas transgénero (LGBT), o integrantes de tribus urbanas, quienes ven limitado el acceso al mercado laboral, pues en esta sociedad colombiana que aún se considera conservadora, la construcción de creencias a partir de constructos generales interviene en las percepciones de los reclutadores, o de los directivos de una organización.

Las críticas, divergencias y opiniones en contraposición al proceso de selección, deben ser analizadas y tomadas en cuenta, puesto que es un hecho que el ser humano, como fuerza laboral, ha sido visualizado como objeto mercantil, como lo menciona Focas (2013), citando a Marx, “las cosas se mueven como personas, mientras que las personas son tratadas como cosas” (p. 102). En un afán por incrementar ganancias y reducir costos, los procesos de selección se han convertido en un elemento que atenta la privacidad de las personas que acuden a una vacante laboral, que vulnera derechos como la reserva de información personal y el respeto de la dignidad. Esto se evidencia con procedimientos como las visitas domiciliarias que van más lejos de querer verificar información y conocer interrelaciones familiares, uso de polígrafos, entre otros.

Es importante que los psicólogos no olviden que el candidato es un ser humano, y como tal, merece un trato humanizado, como también el reconocimiento de sus derechos y una oportunidad laboral que dignifique su existencia. La tarea de los psicólogos y encargados de los procesos de reclutamiento y selección, es dirigir a las organizaciones hacia un nuevo modelo de selección de personal en el cual se conserve el interés por descubrir las competencias, habilidades y capacidades del ser humano, y no concentrarse en el paradigma tradicional que se enfoca en escudriñar a fondo para encontrar las fallas y falencias de los candidatos. Se trata de pretender lograr al máximo una selección eficiente, eficaz y humana de personal.

Conclusiones

En primer lugar, el éxito empresarial se encuentra ligado al reclutamiento de personas capaces y con altos niveles de motivación hacia el trabajo. Por esta razón el proceso de selección debe implementarse de acuerdo con los requerimientos de la organización y sus perfiles.

Es indispensable una buena planificación de recursos humanos para proveer herramientas que permitan satisfacer los requerimientos del personal que pueda tener la empresa en un futuro cercano, enfatizando sobremanera en el análisis de puestos.

El trabajo investigativo permitió precisar las etapas del proceso de selección, tomando nota de las diversas propuestas de los distintos autores consultados. En sí, son cuatro: planificación, reclutamiento, selección y control. De éstas se desprende varios subprocesos o fases que complementan cada etapa.

En lo que respecta al reclutamiento, se destacó el predominio en la modalidad externa, gracias a que el margen de posibilidades para encontrar al candidato idóneo es más alto, y trae mayores beneficios a ciertas organizaciones, según algunos autores. No obstante, otros referentes no están de acuerdo con esta modalidad, y menos aún si se realiza por medio de una empresa tercerizada, es decir, una ETT o una ETS, como lo denomina la Ley 50 en Colombia. Esta nueva metodología se toma como una solución y un aporte eficaz para las organizaciones, pero también como un ente que aparta más a las personas de tener una relación directa con un trabajo estable.

Por otra parte, se aprecia las nuevas propuestas y estudios dirigidos a perfeccionar y fortalecer los procesos de selección, combinándolos con lineamientos y teorías informáticas, como por ejemplo, inteligencia artificial, formulando sistemas que faciliten la búsqueda de candidatos acordes con el perfil buscado por las organizaciones, garantizando temporalidad y buen desempeño.

Por último, se hizo lectura de las críticas y principales detracciones que recibe el reclutamiento y la selección de personal en la actualidad, las cuales atacan y arremeten sobre la inconsistencia de sus prácticas, refutan –algunas– el uso de test psicométricos, o la invasión en la vida personal de las personas y violación de los derechos. También se ve fuertemente criticado el fenómeno de la discriminación, ya sea por activación de estereotipos o por candidatos en condición de discapacidad. En fin, porque este proceso es observado como un método mercantil de las organizaciones y empresas que se proponen alcanzar el éxito, sin tomar en cuenta las afectaciones que el reclutamiento de personal pueda traer a la dignidad y humanidad de las personas.

Referencias

Acevedo, G., Caicedo, E. y Loaiza, H. (2007). Selección de Personal mediante Redes Neuronales Artificiales. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones* 14(1), 7-20.

Arias, Y., Rosete, A. y Martínez, R. (2006). Propuesta informática para seleccionar personal por competencias utilizando técnicas de inteligencia artificial. *Ingeniería Industrial*, 27(2-3), 33-39.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Nómós S.A.

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). Recuperado de <http://www.copmadrid.org/web-copm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1990). Ley 50 de 1990 “por la cual se introduce reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dicta otras disposiciones”. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por competencias. Caracas, Venezuela. Recuperado de [//api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf)

Focas, B. (2013). La opresión del capitalismo moderno: una reflexión sobre los nuevos métodos de selección de personal. *Trabajo y Sociedad* 21, 101-108.

Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico* 15(31), 173-186.

Horcajo, J., Briñol, P. y Becerra, A. (2009). Los efectos de la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal. *Revista Latinoamericana de Psicología* 41(2), 349-359.

Lievens, S. (1984). La protección de la vida privada en la selección de personal. *Revista Latinoamericana de Psicología* 16(1), 17-24.

Monereo, J. y Nieves, M. (2004). Las empresas de trabajo temporal en el marco de las nuevas formas de organización empresarial. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración* 48, pp. 39-65. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28068346_Las_Empresas_de_Trabajo_Temporal_en_el_marco_de_las_nuevas_formas_de_organizacion_empresarial

Ministerio de la Protección Social de Colombia. (2008). *Empresas de Servicios Temporales* (Cartilla). Recuperado de www.mintrabajo.gov.co/.../606-14-empresas-de-servicios-temporales-dir...

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión* 32, 83-114. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3978/2826>

Pérez, J., Merced, M. y Sotomayor, M. (2007). Métodos mayormente utilizados en la selección de personal en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología* 18. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1946-20262007000100003

Pulido-Martínez, H. (2014). De cuestiones internas a problemas internacionales: Acerca de las críticas contemporáneas a los procesos de selección de personal. *Psicoperspectivas* 13(3), 30-40.

Ruano, J. (2014). La selección de personal en las nuevas organizaciones: Externa vs Interna. Nuevas tendencias. Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9112/1/TFG-E-40.pdf>

Strucchi, E. (2001). Ética de la evaluación de honestidad en los procesos de búsqueda y selección de personal. *Psicología desde el Caribe* 8, 27-37.

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

Vera, I., Vázquez, A., Sánchez, E., Sánchez, L. y Luévano, A. (2004). Discriminación en la contratación de personas con discapacidad. *Psicología científica*. Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/discriminacion-contratacion-discapacidad/>

Zayas, P. (2010). Fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/>