



Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal¹

Ángela Daniela Bolaños-Cerón²

¹ Artículo resultado de la práctica académica desarrollada como apoyo al proceso de reclutamiento y selección de personal en la micro financiera 'Contactar' de la ciudad de Pasto, realizada desde el 08 de agosto de 2019 hasta el 07 de junio de 2020.

² Estudiante de décimo semestre del programa de Psicología de la Universidad Mariana. Correo electrónico angelbolanos@umariana.edu.co, Pasto, Nariño, Colombia.

Resumen

En la medida en que son desarrollados los procesos de reclutamiento y selección de personal, se presenta la tendencia a su complicación, como consecuencia de la preocupación por garantizar un proceso eficiente y eficaz, además de buscar el cumplimiento científico con la mayor objetividad posible. El propósito de este artículo es analizar, desde una perspectiva diferente, la realidad de la empresa en cuanto al proceso y su efectividad, principalmente en momentos críticos que surgen desde el crecimiento organizacional. Para esto, el proceso de práctica formativa llevada a cabo en una empresa micro financiera permitió constatar el ejercicio, encontrando que las condiciones internas y externas influyen en la efectividad del proceso de selección que, a su vez, generan consecuencias para el mismo.

Palabras clave: selección de personal; proceso; eficiencia; eficacia; efectividad.

Effectiveness and efficiency in the recruitment and personnel selection processes

Abstract

As the recruitment and selection processes are developed, the tendency to complicate them is presented as a consequence of the concern to guarantee an efficient and effective process, in addition to seeking scientific compliance with the greatest possible objectivity. The objective of this article is to analyze from a different perspective the reality of the company in terms of the process and its effectiveness, mainly at critical moments that arise from organizational growth. For this, the training practice process carried out in a micro-financial company allowed us to verify the exercise, finding that internal and external conditions influence the effectiveness of the selection process, which in turn generates consequences for it.

Keywords: personnel selection; process; effectiveness; efficiency.

Introducción

El reclutamiento y la selección de personal son, en la actualidad, procesos fundamentales para la consecución de nuevos talentos en todas las organizaciones; de esta manera, los esfuerzos por garantizar el desarrollo de estos procesos muestran la inversión de recursos por parte de las mismas, con la finalidad de generar nuevas estrategias y metodologías para garantizar la eficiencia y eficacia a la hora de captar e incorporar personal idóneo que responda a las necesidades de la organización. Es así cómo, en el afán por cumplir con estos objetivos, se presenta inconsistencias en el desarrollo de los procesos reflejados en consecuencias internas y externas para la organización.

A partir de lo anterior, la construcción de este artículo reflexivo permite evaluar desde otra perspectiva los factores que influyen de manera positiva y negativa en el desarrollo de los procesos y la consecución del objetivo planteado para el mismo, según las necesidades de la organización.

Desde esta perspectiva, para la comprensión del artículo es necesario tener claridad sobre algunos conceptos, para después profundizar y reflexionar sobre 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, 2007, p. 209).

Es decir, el reclutamiento hace alusión a la búsqueda y agrupación de personas interesadas

en participar de un proceso de selección para un cargo específico, en el cual se busca escoger a la persona más idónea, que cumpla con los requerimientos estipulados por la organización o descritos en el perfil de cargo.

Aunado a esto, el proceso de selección adquiere gran relevancia debido a que es un procedimiento secuencial y ordenado en el que se utiliza herramientas y estrategias para la escogencia de un talento, que cumple un objetivo primordial: cubrir los cargos vacantes de la organización.

De esta manera, el proceso de selección para una organización se convierte en una parte fundamental que influye en su crecimiento y/o desarrollo; por tanto, hace parte de la metodología establecida en la empresa para el cumplimiento de sus objetivos o metas. La selección de personal

Hoy en día no es una cuestión baladí, ya que el futuro de cualquier organización pasa por componer una buena estrategia de captación de personal que se anticipe y prevenga cualquier desajuste que pueda necesitar la empresa ya sea para afrontar retos presentes o futuros. (Equipo Vértice, s.f., p. 1).

Como consecuencia, dentro de la gestión del talento humano y los procesos de selección, los seres humanos se convierten en el factor principal de las organizaciones y su rasgo distintivo estratégico frente a otras organizaciones, como lo propone Vallejo (2015)

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas. (p. 55).

Entonces, el éxito se determinará por el personal con que se cuente, su capacidad de adaptación a los cambios y sus niveles de motivación. Así, la implementación o adecuación del proceso de selección debe estar ligado al cumplimiento de la estrategia organizacional, con el fin de obtener altos niveles de competitividad, eficiencia, eficacia y satisfacción.

Sin embargo, Hernández (2012) presenta una mirada hermenéutica del proceso de selección en torno a la realidad de las empresas; sostiene que algunos problemas en el proceso de selección son desencadenados como consecuencia de las faltas éticas realizadas en su ejecución:

En la mayoría de los casos es todo lo contrario: se busca la falta, la falla, la mentira, la debilidad del candidato; la relación se establece entonces desde la desconfianza, toda vez que pretende fiscalizar dónde está el error, dónde el otro se equivoca, cuál es la patología que esconde. (p. 179).

Por otra parte, el estudio permite identificar y visualizar criterios específicos relacionados con los errores existentes en el desarrollo del proceso de selección y que están arraigados con el no cumplimiento de los objetivos del mismo; así, se concluye que el avance en el proceso debe realizarse con rigurosa verificación y análisis de cumplimiento, dado que éste muestra al cliente externo e interno la primera cara de la organización, además de tener en cuenta que no interfiera en la consecución del talento humano competente.

Cabe resaltar que, si bien las fallas existentes en el proceso de selección generan consecuencias para la organización, éste no debe ser suprimido o limitado, sino reforzado y capacitado para cumplir a cabalidad con sus funciones, dado que las organizaciones progresan a partir del talento que las conforman; es decir, de colaboradores

que han demostrado, a partir de un proceso, ser competentes. Según Zayas (2010)

En la realización del proceso de selección de personal se hace necesario valorar éste de forma integrada, visto como un sistema, concibiéndolo como un conjunto interrelacionado de principios, personas, métodos y etapas, con el objetivo final de proveer a la organización de la fuerza de trabajo idónea en función de alcanzar su misión. (p. 10).

En conclusión, si bien el éxito de una organización se encuentra fuertemente entrelazado con el reclutamiento y selección de personal altamente competente que responda a sus necesidades, en el procedimiento se debe tener en cuenta el crecimiento exponencial de las empresas y las consecuencias que éste trae para el proceso; es decir, no solo para cumplir con el número de personal requerido en el momento crítico, sino también para cumplir con los perfiles requeridos, que brinden estabilidad al proceso.

La constante actualización en la implementación y adaptación de estrategias y metodologías de acuerdo con estudios y propuestas para el mejoramiento del proceso permitirán su fortalecimiento y perfeccionamiento.

Metodología

Al ser un artículo reflexivo, el método utilizado se enfocó en la búsqueda, revisión y análisis de la información obtenida a través de la práctica académica, la revisión bibliográfica y consulta de fuentes de información que permiten relacionar lo analizado en la práctica académica y hacer una comparación con investigaciones que se enfocan en lo mismo, con el fin de generar una reflexión enfocada en resultados, que brinden solidez al presente artículo.

En primera instancia, a través de la experiencia se logra identificar que en el proceso de selección

influye variabilidad de factores para disminuir la eficiencia y eficacia en la ejecución del proceso y de los cuales se presenta inconsistencias y consecuencias internas y externas para el proceso y la organización.

Además, se conceptualiza la información recopilada para realizar un análisis comparativo entre las partes involucradas y lograr la verificación de lo observado.

Reflexión

En este apartado se plasma y describe los objetivos planteados para este artículo; para esto profundizaremos en el quehacer del reclutamiento y la selección, lo que permitirá una mejor comprensión del contenido, adoptando nuevas metodologías y estrategias que son tendencia en la selección de personal.

El reclutamiento y selección de personal son considerados, en la actualidad, como uno de los procesos más importantes en el desarrollo de la estrategia organizacional, debido a que desde amplias perspectivas representa la responsabilidad de incorporación de personal idóneo que responda con las expectativas de la empresa, específicamente del cargo requerido. Es así como este proceso se encuentra en una constante búsqueda de talento que contribuya al alcance del éxito.

Según autores como Vallejo (2015), las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y éstas, a su vez, escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. De esta manera, se comprende entonces que no únicamente la empresa que realiza el proceso obtiene beneficios sino también, que las

personas contratadas satisfacen una necesidad. En este sentido, estas necesidades impulsan o motivan a que las personas tanto internas como externas se esfuercen por cumplir a cabalidad con los objetivos organizacionales, haciéndolos propios.

Bajo este lineamiento, Zayas (2010) menciona que la selección debe realizarse en función de la persona, debido a que, para dar cumplimiento a los objetivos, ésta utiliza de forma conjunta sus cualidades, intereses y potencialidades, según su formación, desarrollo y satisfacción; esto, al tiempo, no puede estar desarraigado de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo y ejecución de la actividad laboral, ya que el elemento económico es un factor importante en el desarrollo humano.

Chiavenato (2000, citado por Agreda, 2016) propone que el proceso de selección debe ser visto como un proceso de comparación y decisión, debido a que existen dos elementos importantes que se debe considerar: el análisis y especificaciones del cargo y los candidatos que participan en el proceso. Estos dos elementos son catalogados como variables reales que deben ser comparadas antes de la toma de decisiones, puesto que a partir de ellas se toma un número de candidatos con quienes se continuará para aplicar técnicas de selección y, posteriormente, seleccionar la persona más idónea para el cargo.

En la ejecución de la práctica profesional y su desarrollo desde el conocimiento se pudo asumir una postura reflexiva frente al reclutamiento y la selección, desde la ejecución y cumplimiento del proceso hasta los factores que influyen en éste, identificando que estos se ven afectados en mayor medida de acuerdo con los cambios o exigencias extraordinarias que tienen las organizaciones dentro de su



crecimiento, expansión, alcance de objetivos o cumplimiento de sus estrategias.

En la actualidad, los procesos de selección se han fundamentado en dos principios claves para su ejecución: la eficiencia y eficacia, como resultado de las exigencias ambientales que se promueve, para lo cual buscan no solo solventarlas, sino también anticiparse a nuevas eventualidades.

Atalaya Pisco (2001) propone un modelo empresarial denominado ‘Organizaciones ágiles’, que tienen la capacidad de adaptarse a múltiples cambios sin transformar su esencia; esto es, sus valores, filosofía y cultura organizacional. Para esto provee a sus integrantes de herramientas para que puedan florecer; este tipo de organizaciones confía en la inteligencia y competencias de cada uno de sus miembros. En este sentido, la selección de personal se convierte en un reto para quienes la realizan, pues su proceso debe guiarse no solo en encontrar la persona que cumpla con los requerimientos de la vacante, sino también que cuente con las características para dar continuidad con este tipo de ideales.

Por otra parte, las tendencias mundiales y su impacto en las diferentes organizaciones, son consideraciones que se debe tener en cuenta, puesto que también interfieren en el proceso de selección. Además, éste debe atender a las necesidades de un escenario real en el que estén involucradas la política, las leyes y normas vigentes. Cabe resaltar que, si bien la empresa tiene libertad en la ejecución del proceso, es de vital importancia acogerse a lo que sucede en el mundo real.

En este sentido, las organizaciones en su actividad laboral le han apuntado a la valorización del lado humano y desde esta perspectiva, los

procesos también son humanizados, obteniendo en el caso de la selección de personal no solo como objetivo la incorporación de personal competente, sino también el asesoramiento, con el fin de enfatizar el perfil profesional en el requerimiento, la cultura organizacional y la formación de un plan de carrera para complementar el espacio laboral y orientación que, en el proceso, implica que los candidatos están en la posición de elegir y ser elegidos después de haber identificado fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de la oferta laboral en la cual se presentan. Finalmente, éstas marcan unas responsabilidades específicas del profesional de selección hacia sus clientes.

En este orden de ideas, el proceso de selección se redirecciona, valorándose como “un proceso básico para el establecimiento de vínculos perdurables de mutuo beneficio para el individuo y la empresa, en cuanto a desarrollo personal y organizacional” (Atalaya Pisco, 2001, p. 136).

Desde otra perspectiva y para esta reflexión, se hace necesario retomar el concepto de eficiencia. Según la Real Academia Española (RAE, 2018), significa “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (s.p.). Según Fernández, Ríos y Sánchez (1997, citados por Rojas, Jaimes y Valencia, 2018), es la “expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (p. 13); es decir, la eficiencia es la capacidad que tienen las personas para cumplir adecuadamente con una función, observando que el objetivo se debe lograr a un menor costo, además de tenerse en cuenta la óptima utilización de recursos disponibles para el cumplimiento de los mismos.

Asimismo, la eficiencia puede medirse con el fin de determinar el nivel de calidad de los procesos; para esto se compara los objetivos alcanzados con los propuestos inicialmente, considerando los factores de costo y tiempo incurrido en su ejecución. Esta relación se considera como inversa, dado que, entre menor tiempo y costos tenga el proceso, mayor será la evaluación de su eficiencia, que indica un óptimo desempeño. Además, se considera que una alta eficiencia es el resultado de una alta eficacia.

Bajo este entendimiento, en los procesos de reclutamiento y selección, la eficiencia es uno de los pilares fundamentales para su ejecución, teniendo en cuenta que el crecimiento agigantado de las organizaciones presupone un proceso eficiente en donde debe apreciarse todas las perspectivas influyentes en los procesos. Desde el reclutamiento, el profesional debe considerar sus posibilidades para el cumplimiento de las exigencias planteadas, evaluando recursos y tiempo. En este sentido, pensar y planear el reclutamiento requiere un manejo con total asertividad en el que se involucre estrategias que permitan el cumplimiento. De esta manera, poder obtener una respuesta favorable en cuanto al número de participantes, como también en la calidad de sus perfiles, para facilitar la continuidad en el proceso de selección.

Finalmente, para cumplir con el reclutamiento de manera eficiente, el proceso debe contar con personal especializado que cumpla con este rol (reclutador), con el fin de realizar dicho proceso teniendo en cuenta todas las variables involucradas y, principalmente, cumpliendo con la eficiencia que requiere el proceso.

Por otra parte, se pone a consideración que el rol de reclutadores es desarrollado por el mismo profesional de selección que, si bien realiza este

proceso, no garantiza su cumplimiento con eficiencia, observando que, además ejecuta actividades de la selección del personal.

En la eficiencia del proceso de selección también se tiene en cuenta las posibilidades, con el fin de cumplir con las exigencias planteadas, considerando los recursos y el tiempo de inversión, enfocando su asertividad en el manejo de estrategias que permitan dar cumplimiento a los requerimientos y en el que involucre la menor utilización de recursos; es decir, que las herramientas que desee utilizar deben ser desarrolladas de manera ágil para que puedan atender dichas exigencias. Así, el profesional eficiente, desde sus habilidades, seleccionará destrezas y desarrollará el proceso atendiendo al tiempo y recursos estipulados para su ejecución, seleccionando principalmente a la(s) persona(s) idónea(s), que responda(n) al perfil y cultura organizacional en el menor tiempo posible y garantizando que responderá(n) favorablemente en cuanto a su adaptación, para que no exista una rotación.

Desde la experiencia práctica se logra reflexionar sobre los factores que interfieren en el cumplimiento de los procesos con eficiencia; si bien las organizaciones en la actualidad atienden a ese crecimiento, las exigencias que esto implica para los procesos interfieren con el cumplimiento eficiente de los mismos, aunque si se cumple, los profesionales están expuestos a realizar estrategias de ensayo-error que pueden afectar significativamente el proceso; además, la incursión en nuevas estrategias expone a estas personas a crisis evidenciadas en la respuesta al trabajo bajo presión, estrés laboral, retiros, entre otros.

A su vez, cuando hablamos de eficacia, nos remitimos a los conceptos ya mencionados por

la RAE (2018) y por Fernández et al., (citados por Rojas et al., 2018); en otras palabras, al hablar de eficacia nos referimos a la capacidad que tiene un individuo para producir un efecto deseado y hacer bien las cosas que específicamente se ha planteado. Además, es el grado en el cual se logra los objetivos y metas de un plan, cuántos de los resultados esperados se alcanzó, es la comparación entre lo esperado y lo alcanzado. En conclusión, la eficacia consiste en centralizar los esfuerzos de las organizaciones y los procesos que debe llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

Desde esta perspectiva, la eficacia también es un factor medible en el cual se observa que los niveles superiores de eficacia corresponden a altos porcentajes de ejecución, lo que incluye mayores esfuerzos y mayores grados de dificultad; estos son difíciles de obtener.

Así, la eficacia también hace parte de los pilares fundamentales de los procesos de reclutamiento y selección; ser eficaz implica la revisión continua de los procesos y su óptima ejecución, lo que genera para la organización, calidad en los procesos y obtención de capital favorable, con el fin de responder a su desarrollo. Tanto para el reclutamiento como para la selección, la eficacia se evidencia cuando los profesionales muestran perspicacia en la ejecución, son detallistas y analíticos frente a la información, obtienen los recursos necesarios y brindan posibilidades. Además, la meta principal es incorporar a la organización, personal competente que cumpla tanto con las expectativas laborales como con las personales, que se adapte a la empresa y que haga propia la cultura y estrategia organizacional.

En definitiva, la eficacia en estos procesos se evidencia en el cumplimiento del paso

a paso, involucrando los aspectos para un buen reclutamiento y proceso de selección; el profesional no solamente busca las herramientas; las adecúa con el fin de que le permitan profundizar y analizar desde una mejor perspectiva el perfil laboral y obtener buenos resultados. Un profesional eficaz propone, facilita, busca, idealiza las herramientas y los procesos en general; cumple a cabalidad con lo planteado y genera satisfacción en los resultados. Cuando estos procesos son eficaces, entonces hablamos de calidad.

Como se ha mostrado, las exigencias internas y externas de las organizaciones han repercutido negativamente en estos procesos; la eficacia en su ejecución también se ha visto afectada debido a que el cumplimiento de esos requerimientos conlleva la omisión de aspectos que, si bien en el momento suelen parecer irrelevantes, a largo plazo pueden tener consecuencias significativas que involucren no solo a estos, sino a otros procesos y a la empresa en general. Es decir, los procesos son omitidos o no son llevados a cabalidad, prescindiendo información, dejando de lado el análisis, observaciones relevantes que influyen en el futuro, dejando consecuencias como: altos niveles de rotación, inconvenientes con adaptación del personal, desarrollo de funciones o desarrollo personal. Además, los profesionales asumirán estas consecuencias con repercusiones negativas en su desarrollo profesional.

Cabe destacar que la literatura refiere el término de 'efectividad' que retomamos desde una perspectiva más amplia, con el fin de complementar la información y que se puede ampliar en futuras experiencias.

La efectividad es el resultado de la suma de la eficacia y eficiencia; esto significa que se alcanza

los resultados planeados de acuerdo con el tiempo y costo asignado; se hace lo correcto y se realiza con mayor exactitud los procesos, sin desperdiciar tiempo y dinero.

Entonces, los procesos son efectivos, en la medida en que se atiendan los criterios de eficacia y eficiencia, teniendo en cuenta que estos cumplen a cabalidad con las descripciones mencionadas; ser efectivos genera múltiples beneficios; por lo tanto, esto se convierte en uno de los objetivos de los procesos organizacionales.

Tal y como lo explica Osca (2006, citado por Rodríguez, Navarrete y Bargsted, 2017), “la efectividad de los procesos de selección adecuadamente desarrollados está bien documentada: entrenamiento efectivo, rendimiento en atención de clientes y mejor funcionamiento financiero en el tiempo” (párr. 11).

Para concluir, la disciplina que presupone la eficacia y eficiencia brinda como resultado, una empresa altamente competitiva y unos procesos que responden a la misma. Por otra parte, es importante resaltar que los procesos de selección han sido reconstruidos con la finalidad de atender dichos requerimientos, sin dejar de lado sus pilares fundamentales (eficiencia y efectividad), que son incluidos dentro del cumplimiento de sus objetivos. Es por esto que, en la actualidad, una de las estrategias más utilizadas y adecuadas para el desempeño es la utilización de la marca personas; es decir, la cultura de la empresa como elemento para atraer los mejores talentos, con el fin de que estos posibles colaboradores idealicen a la organización como el lugar donde siempre querrían trabajar. Esto es fundamental, puesto que, a raíz de la gran demanda de profesionales, aumenta la escasez de talentos en nuevos empleos, convirtiendo a ésta en una estrategia primordial de los procesos.

Además, se tiene en cuenta el valor del empleado, como una estrategia de atracción que le encamina hacia su futuro, donde la empresa se propone como la realizadora de dichos ideales, como consecuencia de trabajar en ella. Romero (2016) expone lo siguiente:

Cada vez más, las empresas trabajan en mejorar su marca empleadora, siendo la propuesta de valor del empleado (PVE) una de las claves a la hora de potenciar la marca. La propuesta de valor del empleado engloba todos aquellos aspectos que una empresa puede ofrecerle al futuro trabajador, por el motivo de trabajar en ella. Los valores y la cultura empresarial son la identidad por la que será reconocido (sic) la marca de la empresa; por ello es de vital importancia para la organización, generar mensajes a través de la propuesta de valor del empleado para posicionar de la mejor manera posible a la empresa para atraer y captar talento. La propuesta de valor del empleado puede consistir en mejorar la carrera profesional del empleado, [brindarle] desarrollo y oportunidades de aprender, tener un entorno de trabajo agradable, ofrecer oportunidades internacionales, prestigio, remuneración competitiva y ofrecer un equilibrio entre la vida profesional y personal. (p. 26).

En consecuencia, los colaboradores se apropian de la empresa y se encargan de difundir la información sobre las ventajas de trabajar en ella, dándole una mayor credibilidad y convirtiéndolos en “embajadores de marca” (Romero, 2016, p. 26).

Del mismo modo, el reclutamiento no solamente se focaliza en la búsqueda de candidatos con filtros determinados a través de plataformas y medios, sino también en generar una comunidad a través de la comunicación continua, conversaciones bidireccionales y establecimiento de relaciones para mejorar la

reputación de la empresa y atraer los talentos necesarios, lo que se verá reflejado en la buena ejecución del proceso de selección.

Así, a través de múltiples estrategias se obtiene resultados favorables en cuanto a la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección, con eficiencia y eficacia. Desde la perspectiva reflexiva, las organizaciones han incursionado notablemente en éstas, obteniendo resultados visibles y favorables en los procesos, en los que se involucra no solo el reconocimiento por parte de otras áreas de la organización, sino que también han permitido que la empresa sobresalga a nivel regional y nacional.

La consecución de talentos a partir de estos procesos ha sido efectiva; en consecuencia, estos no solamente han sido reconocidos, sino que se han valorizado, dando relevancia a la gestión del talento humano.

Por esto, también se tiene en cuenta que el profesional reclutador y/o profesional de selección debe estar altamente capacitado para el cumplimiento de las expectativas de estos procesos; debe ser competente y versátil, responsable socialmente y ético a nivel empresarial, con el fin de atender los requerimientos con la mayor eficacia y eficiencia posible; esto garantizará que el nivel de calidad sea alto.

También se debe desarrollar la tarea organizacional desde una perspectiva más humana, en donde se involucre relaciones laborales estratégicas con todos los colaboradores, reconociendo y destacando sus talentos, además de analizar y proveerse de información que le permita ejecutar de una mejor manera sus funciones, para generar una mayor efectividad hacia sus procesos.

Por consiguiente, otro de los factores influyentes en el desarrollo de la eficiencia y la eficacia de

los procesos es la perspectiva ética, humana y profesional. Las personas que realizan los procesos de reclutamiento y selección deberán estar fundamentadas a partir de su desarrollo profesional ético, que les permita ejecutar de manera clara y asertiva el proceso, dado que, si bien desde los códigos no se permite la participación de grados de consanguinidad o afinidad, estos procesos involucran una visión con mayor apertura que les facilitan estar pendientes de todos los aspectos relevantes a la hora de seleccionar un candidato.

Así mismo, los procesos no deben ser opacados por perspectivas moralistas o criterios personales; si bien se indaga, reconoce y analiza algunas características específicas de las personas, éstas no pueden ser tildadas, catalogadas o juzgadas; por el contrario, dicho análisis debe permitir el desarrollo de la persona o candidato, que puede ser interno o externo, a partir de su reconocimiento personal, en el cual ella misma sea capaz de identificarse y valorar ciertas características como talentos, los cuales son buscados para el fortalecimiento de una organización.

Al desarrollar el proceso desde la perspectiva ética, no solo se lo direcciona hacia la eficacia y la eficiencia, sino también a dar otro sentido significativo a su gestión. Lefkowitz y Lowman (2010, citados por Rodríguez et al., 2017) refieren 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” (p. 168). Cuando como profesionales se encuentran sesgados frente a comportamientos y actitudes de las personas, el proceso se frena puesto que los candidatos no cumplirán con las expectativas requeridas;

además, esto se verá reflejado en índices de rotación y ausentismo que demostrarán una baja calidad.

Entonces, es relevante considerar que los profesionales, en el desarrollo de su actividad, deberán incluir comportamientos como: considerar los posibles casos de conflictos de intereses y brindar un trato equitativo a todos los candidatos, con el fin de que todos tengan las mismas posibilidades frente al empleo; no tener prejuicios o privilegios en las evaluaciones, desinhibir los procesos de problemas personales, proteger la dignidad, el bienestar físico y psicológico y, finalmente, adaptar, si es necesario, técnicas y procedimientos para personas con discapacidades (Rodríguez et al., 2017).

Así las cosas, los procesos muestran los efectos de las faltas éticas a nivel organizacional, en el aumento de costos por demoras en el proceso, causadas por abandono del proceso por parte de los participantes, o la falta de perfiles aptos para el cargo requerido, bajos ajustes al cargo ocasionados por un candidato mal seleccionado que afecta la imagen corporativa y genera repercusiones legales. Además, por parte de los candidatos se presenta indisposición para la participación en nuevas ofertas, hacen una recomendación negativa de la empresa para estas ofertas, que termina afectando la autoeficacia. Igualmente, los colaboradores mostrarán menor desempeño en cuanto al compromiso y la motivación, menor rendimiento, y promulgarán la desconfianza entre ellos.

Finalmente, cabe resaltar que el papel del profesional, principalmente en la selección de personal, incluye una autonomía en la toma de decisiones, que muestra desde todas las perspectivas su análisis frente al perfil y las necesidades de la empresa; frente a esto, cuando

involucra los conocimientos, experiencia y buenas prácticas, retorna al proceso eficaz y efectivo. Sin embargo, estas acciones pueden verse comprometidas debido a los requerimientos específicos y las exigencias del área de la empresa solicitante del cargo, debido a que la decisión final puede estar sometida, excluyendo los criterios relevantes, sin tener en cuenta las consecuencias negativas del mismo, por lo que el profesional se encontraría inmerso en un dilema ético.

Conclusiones

El reclutamiento y la selección de personal han tomado un papel relevante en la gestión del talento humano y las organizaciones como tales. El éxito empresarial se halla ligado a la consecución de talentos aportadores de este crecimiento; por tanto, estos procesos son muy importantes para la empresa.

Las organizaciones experimentan un auge de crecimiento exponencial que genera mayores exigencias para los procesos, pero para ello deben reestructurar o rediseñarse estos procesos, para cumplir con las expectativas y responder a los pilares de eficacia y eficiencia, dentro de los cuales está la consecución de talento humano competente, que se adapte a los cambios con mayor asertividad y, en consecuencia, genere productividad.

De acuerdo con lo anterior, el reclutamiento de personal es un proceso por medio del cual se realiza la búsqueda, atracción y agrupación de los talentos requeridos para ocupar una vacante, mediante estrategias específicas que permiten la interlocución de medios necesarios para el acercamiento con las personas y, para ello, deben contar con características como la imagen corporativa, beneficios y desarrollo profesional para obtener una mejor atracción.

La selección de personal se encarga de la escogencia de un talento humano competente que responda a los requerimientos del área solicitante y de la organización en general, a través de varios procedimientos que son adecuados según la empresa, y donde se pone a consideración, la comparación y análisis para la toma de decisiones, características básicas del perfil del profesional de selección.

En este sentido, los procesos de reclutamiento y selección de personal son desarrollados bajo los parámetros de eficiencia y eficacia, con el fin de obtener resultados favorables demostrados en el nivel de calidad; para esto, la eficiencia se describe como la capacidad que tienen los sujetos para realizar una función, en comparación con el tiempo y los costos de su ejecución. Por su parte, la eficacia tiene en cuenta el grado en el cual se cumple con los objetivos y metas, respecto a lo planteado inicialmente. Así mismo, se tiene en cuenta la efectividad como resultado de la aplicación de los dos pilares mencionados; es decir, cuando exista eficacia y eficiencia en los procesos, se contará con un nivel alto de efectividad.

El surgimiento de las empresas con relación a su crecimiento, expansión y alcance del éxito, ha sido uno de los factores que impide el cumplimiento de estos procesos a cabalidad y que no se dé una eficacia y eficiencia en su desarrollo; algunos de los errores ocasionados se dan en la omisión de pasos o criterios de los procedimientos, consideraciones éticas relevantes y selección e incorporación de personal no idóneo para el cargo, generando con ello, consecuencias tanto para el proceso, el área y la organización en general, descritas como problemas legales tanto con colaboradores como con externos, insatisfacción laboral, mala imagen organizacional, colaboradores

que no responden a las competencias requeridas, concepción de menor efectividad y desvalorización de los procesos, por mencionar algunos de relevancia.

Por otra parte, las técnicas y estrategias utilizadas son el recurso principal de los procesos y de su cumplimiento con eficacia y eficiencia, en la actualización y búsqueda de actores trascendentales para mantener una organización exitosa. El rol del profesional que ejecuta estos procesos toma un valor relevante para el cumplimiento; por esto, los perfiles profesionales deben atender al trabajo bajo presión, toma de decisiones, recursividad, compromiso ético y profesional, desarrollo humano y competitividad.

Para finalizar, la etapa práctica permitió reconocer el desarrollo y ejecución de los procesos y analizar de manera reflexiva los factores que intervienen en su cumplimiento, principalmente los relacionados con eficacia y eficiencia, que concluyen en la efectividad que una empresa requiere.

Referencias

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1), 66-74.
- Atalaya Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques de la selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*. 4(2), 133-144.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Equipo Vértice. (s.f.). *Selección de Personal*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186.

- Real Academia Española. (RAE). (2018). *Diccionario de la Lengua Española* (23.^a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/>
- Rodríguez, M., Navarrete, R. y Bargsted, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*. 16(3), 164-173.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios* 39(6), 11-25.
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* (Trabajo de Grado). Universitas Miguel Hernández. Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Zayas, P. (2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Edición Electrónica Gratuita. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/>