

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA, TALENTO HUMANO Y SOCIEDAD  
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA  
GESTIÓN DE TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES

EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN COLOMBIA, EN COMPARACIÓN  
CON OTROS PAÍSES

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN OPCIÓN DE GRADO

PRESENTA:

GABRIELA CASTAÑEDA RUIZ 1610010888

STEFANNY ANDREA MARTÍNEZ MOLINA 1610010241

DANIEL HUMBERTO QUINTERO MORALES 1520010494

ASESOR:

DIEGO LEONARDO CRUZ SERRANO.

BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2019.

# Evolución de los procesos de selección en Colombia, en comparación con otros países

Gabriela Castañeda Ruiz., Stefanny Andrea Martínez Molina, y Daniel Humberto Quintero Morales

*Estudiantes Práctica II. Programa de estudio en psicología. Politécnico Grancolombiano*

Diego Leonardo Cruz Serrano<sup>1</sup>

## Resumen

En la presente revisión documental se realiza un proceso de investigación acerca de los procesos de selección de personal, la aplicación de tecnologías de innovación como la Inteligencia Artificial y estrategias de selección de estos en diferentes países del mundo incluido Colombia; esto con el objetivo de describir la evolución de los procesos de selección llevados a cabo en Colombia, comparados con otros países. La metodología utilizada fue una investigación a través de un diseño cualitativo e interpretativo, de tipo documental, indagando en artículos científicos con fecha de creación del año 2012 en adelante, escritos en español y en inglés, descartando aquellas que no brindaban información científica del tema investigado. Los resultados arrojados demuestran que Colombia hasta la fecha no presenta un avance relacionado con la aplicación de tecnologías innovadoras en la selección de personal.

**Palabras clave:** Selección, organizaciones, recursos humanos, innovación.

## Introducción

La Psicología Organizacional se define como una rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales que se involucran al interior de las organizaciones, de forma que los procesos dan un impacto en las personas y de esta manera en el desarrollo industrial u organizacional (Gómez, 2016).

A partir de esto, en Colombia uno de los pilares que se fundamenta en la Psicología Organizacional es la selección de personal, puesto que, según Hernández (2012) este es un proceso que permite elegir y vincular candidatos ideales a partir de la descripción y el análisis de los cargos que se acomodan a los individuos y los perfiles que la organización requiere. De esta forma, es necesario destacar que estos procesos de selección se van

---

<sup>1</sup> Profesor Tiempo Completo Auxiliar.

orientando en la medida en que las metodologías de evaluación, las explicaciones y la aplicación de los resultados son enfocadas en la maximización del desempeño laboral, la competitividad y el incremento en la productividad, un énfasis que hoy en día sigue siendo uno de los focos principales en la selección (Porrás, 2016).

De igual forma, cabe mencionar que en las últimas décadas se han logrado grandes avances acerca de la innovación en los procesos de selección, especialmente en la validez predictiva de los instrumentos que hoy en día se utilizan gracias a las nuevas metodologías empleadas a través de los avances tecnológicos, por tanto, se van reconociendo poco a poco cuáles van siendo las herramientas de selección más fiables y válidas que aporten a la organización (Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015).

Por consiguiente, las claves en los procesos de selección no sólo están basadas en elementos orientados en la tecnología y la información, sino la gestión acertada va enfocada en la gente que participa en ella. Dado esto, se expone como una de las herramientas para enfrentar el desafío en la gestión de las competencias, esta herramienta permite interiorizar en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, debido a que este aspecto permite el incremento de las competencias de cada uno los individuos que están inmersos en una compañía (Prieto, Villasmil y Urdaneta, 2011).

Es por esto por lo que, en el presente documento se requiere contextualizar y analizar los procedimientos y procesos que se han evidenciado y realizado los profesionales del campo de la Psicología Organizacional específicamente en los procesos de selección, tratando de enfatizar en la evolución y los nuevos mecanismos que se evidencian tanto en Colombia como en otros países.

**Pregunta problema:** ¿Cuál ha sido la evolución de los procesos de selección en Colombia, en comparación con algunos países del mundo?

**Objetivo general:** Describir la evolución de los procesos de selección llevados a cabo en Colombia, comparados con otros países.

**Objetivos específicos:**

- Recolectar información relacionada con los procesos de selección en Colombia y otros países del mundo.
- Organizar la información obtenida en la matriz de resumen de investigación bibliográfica para la lectura crítica de la información.
- Evidenciar el estado actual de los procesos de selección en el país y otros países del mundo, a través de la comparación de estos.

### **Justificación.**

Debido a los pocos hallazgos encontrados en el abordaje de la Psicología Organizacional y los procesos de selección en Colombia en comparación con otros países, es importante contemplar la evolución que se ha presentado en este campo, a través no sólo de las herramientas tecnológicas sino de las estrategias internas de las empresas que se han evidenciado en el tiempo, de esta forma, ha habido un progreso significativo en los procesos tanto de selección como de factores internos que competen en el área como tal. Teniendo en cuenta que en las organizaciones es fundamental poder elegir de modo correcto las prácticas adecuadas en los procesos de selección, debido a que de esto se depende el éxito y cubrir los cargos con los perfiles adecuados (Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015) surge la necesidad de esta investigación.

Es importante abordar un despliegue teórico acerca del proceso de selección, entendido este como un procedimiento que contempla ciertas fases y tiene como objetivo principal elegir concienzudamente al personal que más se ajusta al perfil requerido por la organización (Hernández, 2012). Por tanto, se realiza una revisión de los procesos manejados tanto en Colombia como en otros países para de esta forma atribuir y comprender las prácticas acentuadas hoy en día y las estrategias que permiten el desarrollo íntegro de una compañía desde el manejo del Capital Humano desde distintas perspectivas.

### **Marco de referencia**

La Psicología Organizacional nace alrededor de finales del siglo XIX y comienzos del XX teniendo un gran impacto en la Primera Guerra Mundial, esto debido a que se dieron los primeros procesos de selección en los que los psicólogos estaban encargados de remitir a los soldados a los puestos más adecuados para cada uno de ellos dentro de las unidades de las fuerzas armadas. En ese entonces, los instrumentos utilizados para dicho proceso fueron diseñados en su momento con el propósito de tomar una decisión efectiva y realizar una asignación acorde a cada una de las unidades, estos instrumentos eran los test Army Alfa y Army Beta y pruebas de habilidad mental (Gómez, 2016).

Posterior a esto, durante la Segunda Guerra Mundial, en 1944, la American Psychological Association (APA), crea la División 14 de Psicología Industrial y de los negocios, esto a partir del reconocimiento del aspecto científico de la Psicología Industrial u Organizacional, la cual, en 1970 cambia su nombre por División de Psicología Industrial y Organizacional. Más adelante, alrededor de los años 60, se realizaron ciertos cambios en la legislación de los derechos civiles en Estados Unidos, propiciando con esto que los profesionales de recursos humanos tuviesen como obligación general dar un trato digno e igualitario a todas las personas durante los procesos de selección sin discriminación a las minorías. Años después, esta práctica de Psicología Organizacional e Industrial llegó a Colombia, a través de procesos o actividades de selección a estudiantes para el ingreso a las Universidades del país y al corto tiempo estos fueron implementados en el sector productivo para la selección del personal idóneo para la empresa (Gómez, 2016).

Gracias a estos avances históricos surgen e inician los procesos de selección de personal en múltiples organizaciones tanto en Colombia como en otros países del mundo, en búsqueda de delimitar desde un principio el tipo de personal con el que la empresa desea contar en su proceso como colaboradores, acomodando a partir de los perfiles y descripciones del cargo a los individuos que más se ajusten a estos, según las necesidades de la empresa (Hernández, 2012).

Teniendo en cuenta que el capital tecnológico, monetario o financiero, ha pasado a un segundo plano y no es considerado en la actualidad como el activo con mayor importancia en

una organización, puesto que ya no es suficiente para tener privilegio o ventaja competitiva en el mercado (Pérez, 2014), los colaboradores han sido nombrados como factores indispensables y estratégicos para el desarrollo, evolución y posición de las empresas; es por esto que, las organizaciones experimentan a diario la necesidad de contar con un personal idóneo para ejercer distintas funciones dentro de las mismas, el cual esté capacitado para adaptarse a los cambios continuos y sepa satisfacer las necesidades que se presenten enfocado en el logro de objetivos (Lizurek y Cannizzaro, 2016). A partir de esto, las organizaciones que contemplan la relevancia de mantenerse competitivas y activas dentro del mercado deben estar dispuestas a diseñar e implementar estrategias novedosas de selección de talento humano las cuales permiten poner en funcionamiento este proceso (Figueroa, 2014).

Para llevar a cabo lo anterior, es necesario resaltar que la selección de personal se lleva a cabo gracias a una serie de procedimientos o fases que la conforman como proceso global y permite realizar actividades que permitan enfocarse en el cumplimiento de este objetivo; por lo cual es importante iniciar el proceso a través de una primera fase entendida como análisis y planeación del personal requerido, es decir, determinando mediante los perfiles del personal las necesidades y requerimientos de los distintos puestos en la organización, esto con el fin de no incurrir en procesos excesivos y contrataciones equivocadas e insatisfactorias para las áreas que requieren del servicio de un colaborador (Lizurek y Cannizzaro, 2016).

Asimismo, es necesario proceder con un reclutamiento concienzudo, entendido este como un procedimiento mediante el cual se atraen el mayor número de candidatos que tienen un perfil potencialmente acorde al emitido a partir de la planeación realizada (Pereyra, Lizurek y Uriel, 2015), contemplándose así como una segunda fase dentro del arduo proceso de selección; este se realiza a través de múltiples plataformas en las cuales se publican aquellas ofertas laborales que tiene la organización, con el fin de contar con la cantidad de postulaciones necesarias para proceder con entrevistas, pruebas psicotécnicas y final elección del candidato con más ajuste, para de esta forma dar cubrimiento a la necesidad de la empresa (Barreto, Lizurek, y Pereyra, 2015).

La selección del personal dentro de las empresas y organizaciones se ha nutrido a través de

los años gracias a diversos procesos y múltiples herramientas que han permitido la obtención de información del aspirante al cargo solicitado; algunas de estas herramientas son las pruebas psicométricas, entrevistas por competencias o para medir aptitudes, rasgos de personalidad e incluso el ajuste al perfil del cargo. La unión de estos instrumentos ha propiciado una evolución en el análisis de candidatos y un mayor acercamiento a la elección más acertada del personal, conduciendo a las empresas con esto a generar estrategias minuciosas en los procesos de selección que conlleven a beneficios en la gestión del tiempo, así como beneficios económicos ya que no se invierte dinero innecesario en continuos procesos de selección; además de que se contrata a la persona que más se ajusta a las necesidades de la organización (Ruvalcaba y Vermonden, 2015).

### **Metodología**

La investigación se realizó a través de un diseño cualitativo e interpretativo, de tipo documental, cuyo fin es poder seleccionar las unidades de análisis del material documental, los datos pertinentes y de esta manera poderlos exponer a un proceso de revisión, reseña y descripción (Londoño, Maldonado, y Calderón, 2014). Dentro de esta investigación se determinó un abordaje teórico de los procesos de selección en Colombia y otros países del mundo los cuales fueron elegidos en una búsqueda rigurosa de trabajos investigativos relacionados con avances en procesos de selección.

Se contempla una muestra teórica de alrededor de 15 referencias en español y 7 en inglés, encontradas en revistas indexadas como Redalyc, Scielo, Interamerican Journal of Psychology, EBSCO, entre otras fuentes de búsqueda principales como Plataforma de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, relacionando de esta manera estudios y artículos científicos que sustentaran la búsqueda principal de la investigación, por lo que se implementaron palabras clave como como , “selección”, “procesos de selección”, “selección de personal”, “selection processes” , etc.

### **Hallazgos empíricos**

En la actualidad, ya sea en el ámbito nacional o internacional, surge la necesidad y se

enfatisa en la importancia de la innovación en todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones; para este fin, es necesario contar con el personal adecuado, eficiente y eficaz, puesto que las personas que participan en los proyectos de innovación deben poseer ciertas capacidades, habilidades y destrezas acordes con el cargo a desempeñar (Sánchez, Cervantes y Peralta, 2016), por lo cual, es indispensable realizar un exhaustivo proceso de selección de personal que permita la recepción de colaboradores con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales (Murillo, 2015).

Teniendo en cuenta esto, es necesario resaltar que la implementación de técnicas innovadoras dentro del proceso de selección han logrado abrirse camino entre las anticuadas políticas de recursos humanos de muchas organizaciones alrededor del mundo, poco a poco se ha dejado de lado la idea de que un proceso de selección es tedioso y toma bastante tiempo; de esta forma, la creación de assessments más creativos y departamentos especializados en la búsqueda del mejor talento humano han facilitado la tarea para las dos partes involucradas durante los procesos de selección (Bai y Zhao, 2016).

Cuando las organizaciones poseen una gran magnitud surge la idea de la creación de departamentos de selección especializados para áreas específicas de las labores, esto ha resultado provechoso principalmente porque se garantiza la elección del personal más idóneo para cada cargo, como se evidencia en el estudio realizado en Dinamarca por Bai y Zhao (2016), la selección especializada favorece la selección en términos de costos y tiempo, ya que, cada departamento se dedica a seleccionar cargos únicos permitiéndole a los colaboradores estudiar más a fondo y generar un conocimiento sólido en cuanto a las competencias y habilidades que deben poseer logrando así el objetivo establecido desde el inicio en cuanto al tiempo y los costos del proceso.

En consecuencia, resulta imposible dejar de lado la participación de la tecnología dentro de los procesos de selección, múltiples propuestas y estudios de incluir inteligencia artificial muestran el avance de la tecnología y su invaluable apoyo al talento humano. Booth, Maness, Ellis, et al (2017) en un estudio realizado en Estados Unidos, plantean el uso de un software especializado en la medición de competencias y habilidades para observar cómo se desenvuelven los participantes y obtener sus impresiones ante el proceso; el estudio



evidenció una disminución del tiempo en cuanto al descarte de candidatos basados en sus respuestas ante situaciones laborales generadas por la inteligencia artificial. Evidenciando lo anterior podemos deducir que la IA especializada en procesos organizacionales puede ser una gran ayuda para reducir gastos y tiempos en cuanto a la adquisición del mejor talento en las organizaciones, lo cual va dejando de lado los aspectos tediosos de los procesos organizacionales.

A partir de lo mencionado anteriormente, es claro que, el proceso de selección de una empresa es vital para el correcto funcionamiento de todas las actividades de la organización, por tal motivo es indispensable que el personal desarrolle o se capacite en desarrollar un criterio profesional que esté en armonía con los intereses, misión y visión de la empresa, tal como se menciona en el estudio realizado en un banco en la ciudad de Lagos, Nigeria, por Ekwoaba, Ikeije y Ufoma (2015), el cual evidenció que el desempeño laboral en el banco está sumamente relacionado con el criterio aplicado a los procesos, esto debido a que las personas encargadas de los procesos de selección en la entidad son profesionales entrenados en identificar las competencias y habilidades requeridas para cada cargo de la organización. Por tal motivo, en la mayoría de los casos el apoyar el área de selección con nuevas tecnologías y métodos innovadores resultará una inversión redonda, esto ligado con la consecución del personal idóneo para el cumplimiento de las necesidades de la compañía.

Es así, como el obtener el personal más idóneo para un cargo se ha convertido con el pasar de los años en la prioridad del departamento de selección, está en las manos de los profesionales encontrar capital humano capacitado para que el desarrollo de la organización sea óptimo. Esto se evidencia en el estudio realizado por Kirksey y Zawacki (1994) en una empresa estadounidense que realiza equipos de aeronáutica; la empresa identificó la necesidad de buscar colaboradores orientados al trabajo en equipo, ya que el ensamble y la creación de dichos equipos requieren una gran cohesión entre el personal operativo. Enmarcando lo anterior, se diseñó un nuevo proceso de assessment center el cual consta de múltiples etapas en las cuales los candidatos deberán desenvolverse de la manera deseada; lo que resulta innovador en este proceso es que se permitió la colaboración de personas que se encuentran trabajando en el área y en la compañía, para así poder diseñar situaciones basadas en los

inconvenientes que se viven a diario en el área, sumado a esto, una parte de los evaluadores del assessment está conformada por colaboradores de la compañía, variable que brindará un punto de vista y una calificación centrada en las necesidades del cliente y de la compañía.

Asimismo, es importante destacar que los procesos de selección varían dependiendo de la zona demográfica donde se están realizando, muchas de las pruebas y procesos de assessment están previamente establecidos y no tienen en cuenta aspectos importantes de los participantes tales como sexo, raza, ubicación demográfica y costumbres propias; al no tener en cuenta todas estas variables, en la mayoría de los casos los resultados esperados dentro del proceso de selección no son los mejores, cuando sucede lo anteriormente mencionado surge la necesidad de la creación de manuales y nuevos métodos de assessment, como los propuestos por expertos de la universidad de Ghent en Bélgica, los cuales implican creación de situaciones específicas dentro del sitio de trabajo con pequeñas variables y problemas propios de los principales países y lugares de procedencia de los candidatos, sumado a esto, también se generan propuestas para la implementación de pruebas psicotécnicas y proyectivas unificadas para disminuir el sesgo demográfico a la hora de presentar las mismas (García, Derous y Searle, 2013).

De igual forma, como cambia el modelo evaluativo, los evaluadores también tienden a cambiar, en un estudio realizado en la Universidad de Zurich cuyo principal objetivo era medir cómo afectaba el tamaño de los equipos de evaluadores al resultado de un ejercicio o presentación de caso, se concluyó que el tamaño del equipo si afectaba de manera directa la actuación de los evaluadores, debido a que mientras más grande es el equipo se pueden observar de manera más profunda los temas relacionados con competencias y habilidades, anexo a esto, también se logró identificar que los resultados eran mejores cuando al menos la mitad de los evaluadores tenían algún tipo de formación en comportamiento humano o psicológica, ya que, además de las habilidades de trabajo, este tipo de evaluadores pueden generar pronósticos y conceptos acerca del comportamiento del candidato dentro de la organización, lo cual enmarca de manera final lo indispensable que resulta tener dentro de un grupo de evaluadores a un experto en comportamiento y habilidades blandas (García, Derous y Searle, 2013).

Retomando el tema del uso de inteligencias artificiales dentro de los procesos de selección, la selección por competencias es cada vez más compleja ya que paralelo a la creación de nuevas tecnologías los perfiles laborales cambian, se requieren nuevas aptitudes y habilidades para el correcto desarrollo de la actividad laboral; por tal motivo, relegar algunas funciones como la búsqueda y perfilación por competencias a sistemas informáticos resulta de gran ayuda para los profesionales de selección. En el estudio de programación de un sistema para la fase de reclutamiento realizado en Chile por Vidal, López, Rojas y Castro (2017) se evidencia que la tarea del reclutamiento puede ser más precisa y optimizada con la implementación de esta nueva tecnología, se ha comprobado que resulta ser bastante eficiente esto porque el programa fue creado principalmente para la búsqueda de cargos directivos; para la utilización de este programa se crea una lista de las competencias específicas a buscar en bases de datos y portales de empleo, además cuando se encuentra un perfil que se ajuste, se realiza de manera automática la programación de una serie de cuestionamientos y situaciones encaminadas a medir las competencias requeridas para el cargo a ocupar, contribuyendo de esta forma con un desafío importante, el cual es la gestión del tiempo a la hora de proceder con las otras fases de la selección de personal, ya que brinda oportunamente una cantidad de hojas de vida acordes a lo solicitado, permitiendo así disminuir en términos de tiempo el proceso global de selección.

Sin embargo, existe otra perspectiva, la cual se fomenta desde el desarrollo de procesos de selección alejados de criterios específicos y estrategias innovadoras. Un ejemplo claro de esto es lo evidenciado en un estudio realizado en medianas empresas de la ciudad de Barranquilla en Colombia por Naranjo (2012), el cual demostró que el 44.6% de las contrataciones realizadas por estas empresas son basadas en recomendaciones y no por un proceso concienzudo donde se evalúen competencias y mayor ajuste al cargo, lo cual denota un proceso poco equitativo y transparente; sumado a esto, el 54% de los participantes manifestaron no sentir que sus competencias fuesen valoradas y que los procesos de reclutamiento y selección han perdido credibilidad y generado desconfianza dentro de los candidatos debido a este tipo de contrataciones. De igual forma, dentro de este estudio, se pudo evidenciar que la mayoría de las medianas empresas de esta ciudad no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos establecido, lo cual conlleva a que gerentes y jefes de

otras áreas asuman esta responsabilidad, y con esto, se evidenció también que al momento de realizar la selección del personal prevalecen ciertos factores excluyentes como lo son la edad, sexo y/o apariencia física.

Anexo a esto, Gómez (2016) plantea que la Psicología Organizacional dentro del contexto colombiano se relaciona principalmente con el campo de la administración de recursos humanos y por lo tanto también intervienen áreas como la ingeniería industrial, derecho, administración de empresas, etc., equiparando de esta forma el rol del psicólogo con un gestor administrativo; asimismo, Colombia es considerado un país en desarrollo, el cual se encuentra en un nivel básico de modernización socio-empresarial y como consecuencia la mayoría de las empresas se enfocan en la búsqueda de la máxima producción a los más reducidos costos en todos los factores, incluyendo el Capital Humano.

Por otro lado, un estudio realizado por Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015) en pequeñas y medianas empresas españolas, evidenció que, para los procesos de selección llevados a cabo en estas, los instrumentos más utilizados son las encuestas previas, validación de curriculum, entrevistas sin estructura y las referencias. Sin embargo, también se demostró en este que ha aumentado de forma considerable la utilización de otros instrumentos con propiedades psicométricas. A su vez, Krantowitz (2014) en un estudio realizado a nivel mundial, encontró que, dentro de los tres principales tipos de evaluación más empleados en un proceso de selección, se encontraban con un 73% de la muestra los tests de destrezas y conocimientos, con un 62% los tests de personalidad y con un 59% los tests de habilidades cognitivas; mientras que el método de evaluación con menor puntaje fue la evaluación de intereses.

Este estudio realizado permite traer a colación un aspecto importante a la hora de la realización de un proceso de selección, este es el papel fundamental que juegan los rasgos de personalidad dentro de posiciones específicas. En el estudio realizado por Salgado, Moscoso, y Berges (2013) se evidenció la importancia de realizar procesos de assessment con un componente de personalidad, para llevar a cabo el estudio una muestra de 100 oficiales de policía en una ciudad española aplicaron para participar en una nueva unidad especializada, debido a la complejidad de la nueva unidad el personal debía tener ciertos rasgos de personalidad que están directamente ligados con las competencias; este proceso se realizó por

medio de la aplicación de un instrumento específico en este tipo de casos, evidenciando un pronóstico de cómo va a ser su desempeño en el departamento especializado, además de demostrar si sus rasgos de personalidad respaldan las competencias identificadas durante el proceso de evaluación. Acciones como estas demuestran un gran avance en cómo se puede predecir el desempeño de cada candidato dentro de la cultura organizacional de cada sector; el nivel de sofisticación en este proceso de selección resultaría ser una guía o un referente en cuanto a la optimización de la selección en cargos con experiencia específica o competencias básicas los cuales por lo general son cargos gerenciales de alto impacto.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta relevante recordar que las prácticas erróneas dentro de los departamentos de selección afectarán a los entes corporativos en múltiples maneras, una de ellas es la rotación de personal, aspecto que las organizaciones han tratado de minimizar y controlar con el paso de los años. Los índices de rotación laboral afectan múltiples campos del ejercicio laboral generando un mal clima organizacional, incremento en los gastos de recursos humanos y adicional una mala imagen pública, motivo por el cual es imprescindible realizar un acercamiento a esta preocupación, por tal motivo Delgado (2018) realizó un estudio en el país vecino Ecuador, en el cual se observa la creación de un plan parametrizado con el fin de tratar de disminuir los niveles de rotación, durante este estudio se pudo evidenciar que los pequeños factores a los cuales muchas veces no se les presta atención afectan en gran medida el desarrollo y ejercicio de los colaboradores, aspectos como la inducción efectiva, conocimiento específico de las labores y el equipo de trabajo impactan el clima organizacional de las compañías, por fallas o mal entendidos con otros departamentos. Sumado a esto, también es responsabilidad directa del departamento de selección identificar las competencias necesarias dentro de un proceso de selección y justificarlo con la permanencia y la proyección del desempeño de los nuevos ingresos; el estudio identificó por medio de la aplicación de instrumentos, que la mayoría de los procesos no tenían en cuenta pruebas psicotécnicas y evaluación por competencias, se le daba más importancia al cumplimiento en término de experiencia y certificaciones, acción que deja de lado el análisis de comportamiento dentro de las organizaciones, y por ende ingresando candidatos que posiblemente no tengan las estrategias de afrontamiento correctas.

Para concluir con el impacto del proceso de selección en la rotación de personal, Cantor (2019) en su estudio en el sector de comercializadoras de licores en Ecuador, menciona que la actividad comercial y los ingresos de la compañía tiene una directa relación con el criterio de selección en relación con los impulsores y agentes comerciales que logran acceder a la posición, menciona también que el evaluador debe tener presente los principales preceptos y actividades propias para encontrar y medir las competencias necesarias para el cargo, puesto que, si la selección no se efectúa de una manera ética y profesional, los resultados en el ejercicio laboral no serán los esperados y por ende se tendrán que llevar a cabo nuevos procesos de selección y la rotación aumentará, generando con esto una mala imagen corporativa; este estudio recalca la importancia de implementar procesos con más complejidad y centrándose en las características o pequeños detalles ligados a un proceso de selección, lo cual permite corroborar todo lo mencionado anteriormente, y rectificar que un correcto y exhaustivo proceso de selección disminuye costos, tiempo y rotación de personal.

## **Discusión**

A partir de lo indagado y expuesto anteriormente se puede generar una comparación de los procesos de selección llevados en Colombia y en algunos países del mundo que han presentado diversos avances, un ejemplo claro es lo estipulado en el estudio realizado por Naranjo (2012), quien expone que los procesos de selección en una ciudad como Barranquilla son en su mayoría desconfiables y poseen poca credibilidad dentro de los aspirantes, esto debido a que se basan principalmente en recomendaciones brindadas por colaboradores de cada empresa donde se solicita la vacante o por personas externas que son conocidos de los encargados de realizar el proceso, contribuyendo con esto a desacreditar este arduo proceso de selección de personal y propiciando errores en contrataciones, puesto que, en la mayoría de los casos, las personas recomendadas no cumplen con los requisitos del perfil requerido para el cargo y sin embargo son contratadas; esto genera en pocas palabras un atraso en el desarrollo, ya que, como lo exponen Sánchez, Cervantes y Peralta (2016), el avance entendido en términos de innovación se da cuando se cuenta con un personal altamente calificado y adecuado al perfil solicitado, el cual brinde toda su experiencia y habilidades en los procesos a desarrollar.

Por otro lado, se encontró en un estudio realizado por García, Derous y Searle (2013) en la Universidad de Zurich, que un proceso de selección obtenía mejores resultados cuando al menos la mitad de los evaluadores poseían conocimientos o formación psicológica o enfocada en el comportamiento humano, sin embargo, en Colombia, como lo menciona Gómez (2016), los procesos de selección son llevados a cabo desde un campo entendido como la administración de recursos humanos interviniendo distintas áreas que no poseen conocimientos específicos acerca del ser humano y el comportamiento de este, conllevando así a presentar falencias en estos procesos relacionadas con los pronósticos acerca del comportamiento del candidato seleccionado para el cargo a desempeñar.

De igual forma, Bai y Zhao (2016) exponen en su estudio realizado en Dinamarca, que la selección especializada, entendida esta como el proceso de contar con departamentos especializados en la búsqueda del mejor candidato o talento humano para la organización, ha permitido la disminución en cuanto a tiempo y costos del proceso, esto debido a que, al contar con estos departamentos se favorece el estudio a fondo de los candidatos, sus habilidades, conocimientos y competencias, lo cual conlleva a un cumplimiento de objetivos establecidos previamente; mientras que, en Colombia, como lo manifiesta Naranjo (2012) en su estudio en Barraquilla, la mayoría de las medianas empresas de esta ciudad no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos establecido y especializado en procesos de selección y contratación basados en competencias, lo cual conlleva a que sean gerentes o jefes de áreas (quienes no cuentan con estudios enfocados en esto), los que asuman la responsabilidad de los procesos generando así un mayor margen de error en temas de contratación de personal.

En cuanto a la implementación de procesos de innovación y tecnología en procesos de selección de personal, se encontró que en un estudio realizado en Chile por Vidal, López, Rojas y Castro (2017), estos autores hallaron que el designar funciones como la búsqueda y perfilación por competencias a sistemas informáticos resulta de gran ayuda, esto debido a que la tarea del reclutamiento se puede tornar más precisa y optimizada además de eficiente en términos de tiempo y calidad de contratación; mientras que en Colombia no se encontraron estudios relacionados con la implementación de este tipo de tecnologías.

Anexo a esto, Booth, Maness, Ellis, et al (2017) han planteado el beneficio del uso de un

software especializado en la medición de competencias y habilidades, conllevando con esto a la disminución en términos de tiempo debido a que propicia el descarte de candidatos en comparación con el perfil deseado para el cargo solicitado a partir de situaciones planteadas por parte de la inteligencia artificial, relacionadas con situaciones problema que se podrían presentar a futuro en el cargo a desempeñar; de igual forma Ekwoaba, Ikeije y Ufoma (2015), apoyaron esta teoría en su estudio realizado en Nigeria, el cual evidencia los beneficios a la hora de utilizar tecnologías innovadoras en los procesos de selección como apoyo y soporte para los profesionales encargados.

En cuanto a Colombia, no se evidenciaron estudios dentro de lo consultado que permitieran evidenciar avances tecnológicos como la aplicación de Inteligencia Artificial dentro de este país para los procesos de selección llevados a cabo en las organizaciones y/o industrias, demostrando con esto que, en términos de innovación frente a otros países del mundo, Colombia se encuentra aún en un intento de evolución y desarrollo no tan avanzado.

## **Conclusiones**

A partir del recorrido teórico realizado se puede concluir que, los procesos de selección en un contexto colombiano no presentan grandes avances dentro de un marco de aplicación de herramientas innovadoras, generando con esto ciertos interrogantes acerca de la evolución de los mismos y la importancia de optimizar en términos de calidad y tiempo la selección del personal.

Se ha evidenciado que el área o gestión administrativa llegan a suplir las necesidades que albergan los procesos de selección que requieren las compañías, sobre todo en pymes donde el mecanismo y manejo de recursos o Capital Humano se otorgan directamente a directivos o cargos afines, en el cual el criterio de selección no es objetivo y disminuye la calidad del Capital Humano de alguna forma.

Es considerable exponer que en muchos de los procesos de selección la optimización de tiempo y de recursos no es visible de acuerdo con los procedimientos extensivos y de poco alcance que se tienen en algunas de las industrias colombianas, si bien no es evidenciado en muchas de las grandes empresas, gran parte del mercado se suscribe a un mecanismo



continuo de procesos específicos, en el cual la implementación de tecnología u otros medios no han visibilizado aún.

En ese sentido, ha sido importante dar énfasis de igual forma en el desarrollo de las capacidades y competencias que se han mostrado como un factor importante a la hora de evaluar, y demostrar en ciertos espacios las mismas, como lo son hoy en día los assessment, un espacio práctico para desenvolverse en actividades de razonamiento y estrategias lúdicas.

Por consiguiente y a partir de diferentes estudios, se define que en el manejo de los procesos de selección en distintos países como Suiza y Dinamarca se contemplan las especialidades en Psicología Organizacional para dar frente a las necesidades adquiridas en las organizaciones, es decir, especifican un perfil profesional que realice los procesos adecuados para la selección del Capital Humano.

Desde este punto y desde la evolución de los tiempos y la tecnología, es necesario que las industrias colombianas inicien una visualización a trasfondo de la importancia de innovar y de repensar procesos y dinámicas dentro de la organización, así como los espacios como el assessment y/o herramientas con avance tecnológico que permitan la optimización y eficacia en los resultados esperados, teniendo como punto de referencia los procedimientos llevados a cabo en otros países del mundo, de acuerdo con las necesidades que surgen y la expansión de las organizaciones.

Cabe mencionar que durante el proceso de investigación para la construcción del presente documento se encontraron pocos estudios relacionados con selección de personal e implementación de estrategias innovadoras en Colombia, entendiéndose con esto que en este campo aún es necesario indagar, por lo cual se abre la posibilidad de propuesta de investigación futura relacionada con los avances que se puedan presentar con el pasar de los años en dichos procesos.

Finalmente, es clave competir con las autocríticas y reformar las ideas que permean en el crecimiento y evolución de las organizaciones desde el Capital Humano, siendo este uno de los focos más importantes para el desarrollo y transformación de los procesos. Este documento ha sido producto de un abordaje teórico de los procesos de selección que se han

realizado tanto en Colombia, como en otros países, una retrospectiva comparativa que da a entender y replantear las necesidades que adjudican en el campo de la psicología y las organizaciones frente a los procesos y el Capital Humano, presentando como producto final un panorama en el cual Colombia se encuentra en un proceso de evolución, sin embargo, en comparación con otros países como Estados Unidos donde se cuentan con estrategias e innovaciones como la Inteligencia Artificial, este país presenta un lento avance en procesos de selección de personal en las organizaciones.

## Referencias

- Alonso, P., Moscoso, S. y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, pp. 79-89.
- Barreto, A. Lizurek M. y Pereyra S. (2015). Identificación de prácticas de reclutamiento y selección de personal en las MIPyMES de alojamiento turístico. El caso Santa Teresita. Partido de la Costa de la Pcia de Buenos Aires. Argentina.
- Bai, W., & Zhao, Y. (2016). A Critical Appraisal of Human Resource Planning, recruitment and selection processes at Hotel Kong. In *3d International Conference on Applied Social Science Research (ICASSR 2015)*. Atlantis Press.
- Booth, H., Maness, K., Ellis, L., Daley, T., Ayala, Y., Hodes, W., ... Acikgoz, Y. (2017). Applicant Reactions to Artificial Intelligence in the Selection Process.
- Cantor, Y (2019). *Impacto del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la rotación de las áreas de mercadeo y comercial de una comercializadora de vinos y licores*. (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Delgado, A. (2018). *Propuesta de plan para disminuir las renunciaciones del personal después del proceso de contratación a empleados de la empresa saludfarm sa*. (Tesis de grado). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador.
- Ekwoaba, J., Ikeije, U., & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), pp. 22 - 33.

- Figuerola, H. (2014). Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano en la Industria Minera Colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), pp. 61 - 77.
- García, A., Derous, E., & Searle, R. (2013). Recruitment and Selection in Europe: One step beyond. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(1), pp. 1-2.  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231327558001>
- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), pp. 131-153.
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*, 15(31), pp. 173 - 186.
- Kirksey, J., & Zawacki, R. (1994). Assessment center helps find team-oriented candidates. *Personnel Journal*, 73(5), 92. Retrieved from  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pbh&AN=9406131374&site=ehost-live>
- Krantowitz, T. (2014). Global assessment trends report. Surrey, UK: CEB-SHL.
- Lizurek, M. y Cannizzaro, E. (2016). Reclutamiento, selección e inducción. Aplicación en los cargos operativos de las organizaciones mipymes de alojamiento turístico de Santa Teresita partido de la costa atlántica bonaerense,. *CECIET*, (10), pp. 18 - 33.
- Londoño, O. L., Maldonado, L., y Calderón, L. (2014). *Guías para construir estados del arte*. Bogotá: International Corporation of Networks of Knowledge
- Murillo, P. (2015). *Sistema de Reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados "Mercamaxx" del cantón los bancos, provincia de Pichincha* (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y gestión*, 32, pp. 83 - 114.
- Pereyra, S., Lizurek, M. y Uriel, C. (2015). Prácticas y tendencias en las técnicas de reclutamiento y selección de personal en las Mipymes de alojamiento turístico. Un estudio comparativo. *Revista digital: Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo. CONDET*. Año XV Volumen 13, pp. 143-157.
- Pérez, M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglala*, 5(1), pp. 107 - 125.

- Prieto, R., Villasmil, M y Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional, *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 8(2).
- Porras, N. (2016). Aproximación histórica a la psicología del trabajo y las organizaciones en Colombia, *Interamerican Journal of Psychology*, 50(3) 3, pp. 317-329.
- Ruvalcaba, J. y Vermonden, A. (2015). Lógica difusa para la toma de decisiones y la selección de personal. *Universidad & Empresa*, 17(29), pp. 239-256.
- Salgado, J., Moscoso, S. & Berges, A. (2013). Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 74-84.
- Sánchez, M., Cervantes, V. y Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), pp. 78 - 91.
- Vidal, C., López, L., Rojas, J. y Castro, M. (2017). Desarrollo de sistema web de reclutamiento y selección y de directivos por competencias mediante php codeigniter 3.0. *Información tecnológica*, 28(2), pp. 203-212.