

VALORES Y TEORÍAS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS.

LUZ VIVIANA IBAÑEZ CASTELLANOS

MARIA CRISTINA MORALES AGUIRRE

NUBIA ISABEL PÁEZ VILLAMIL

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ, D.C., -II- 2013

VALORES Y TEORÍAS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS.

LUZ VIVIANA IBAÑEZ CASTELLANOS  
MARIA CRISTINA MORALES AGUIRRE  
NUBIA ISABEL PÁEZ VILLAMIL

Asesora: Ps. MÓNICA LILIAN CANTILLO QUIROGA  
MsC. Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ, D.C., -II- 2013

## Nota de Aceptación

---

Firma Decano de la Facultad

---

Firma primer jurado

---

Firma segundo jurado

Bogotá, D.C., Octubre de 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Ps. Mónica Lilian Cantillo Quiroga, tutor del proyecto.

A la Universidad Piloto de Colombia

A todas aquellas personas que de una u otra manera han colaborado en la elaboración de este proyecto.

## Tabla de Contenido

	pág.
Introducción.....	8
Justificación.....	10
Objetivos.....	11
<i>Objetivo General</i> .....	11
<i>Objetivos específicos</i> .....	11
Marco Teórico.....	12
Marco Metodológico.....	19
Análisis de los Artículos.....	26
Teorías.....	28
<i>Valores</i> .....	36
Resultado y Discusión.....	50
Conclusiones.....	54
Regencias Bibliográficas.....	55

## Lista de Tablas

pág.

Tabla 1. Matriz de resúmenes de los artículos....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 2. Matriz de descripción de los artículos.....	25
Tabla 3. Matriz de análisis teorías .....	27
Tabla 4. Matriz de análisis valores.....	36

## Introducción

El área de recursos humanos de las empresas se ha encargado de la selección de personal a través del tiempo labor; con la cual son cubiertas las vacantes que se presenten, ya sea por renuncia, reubicación, jubilación o fallecimiento del trabajador, o por necesidades de la compañía para la selección un nuevo cargo. Por lo tanto, para el proceso de selección se espera contar con un personal idóneo, dado que es de vital importancia que su trabajo redunde en el resultado que se obtenga de las labores realizadas por los nuevos colaboradores en las diferentes áreas de la empresa, para el sostenimiento y/o en el mejoramiento de cada una.

En la selección de personal se pueden identificar varias prácticas que se han manejado a través del tiempo, pasando por el proceso de reclutamiento, aplicación de pruebas técnicas y psicotécnicas, entrevistas o assessment center. Díaz (2001), dentro de las cuales se pueden ver reflejados algunos valores y teorías que se hacen evidentes durante los procesos de selección en las empresas.

La investigación se centró en identificar los valores y las teorías que se hacen evidentes en los procesos de selección de personal en los últimos 10 años, realizando una recopilación y análisis crítico de algunos artículos que se han publicado acerca de la selección de personal en las empresas colombianas, el cual aportará un contexto histórico y servirá de insumo para la

investigación interinstitucional sobre procesos organizacionales que se adelanta de manera conjunta con la Universidad de La Sabana, la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad Piloto de Colombia.



## **Justificación**

El presente trabajo se realiza con el fin de recopilar las investigaciones que se han publicado en artículos de diferentes revistas científicas y con reconocimiento académico acerca del manejo y utilización de los valores y las teorías en los procesos de selección en las empresas colombianas, durante los últimos diez años.

La propuesta que se plantea en este trabajo, es la de aproximarse a los procesos de selección en las empresas colombianas, ya que surgen inquietudes en cuanto a la ética en las prácticas desarrolladas y la transformación para dichos procesos.

Realizar este tipo de estudios permite un acercamiento a la realidad de la gestión humana específicamente dentro de la selección de personal, como el primer momento para la identificación de la persona y su potencial dentro de la organización, el desarrollo de sus habilidades, crecimiento laboral y profesional. Por lo anterior surge la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los valores y teorías que se han manifestado en los procesos de selección, las empresas colombianas durante los últimos diez años?

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

- Identificar los valores y teorías de los procesos de selección en las investigaciones publicadas en las revistas científicas y de reconocimiento académico durante últimos diez años en las empresas colombianas.

### *Objetivos Específicos*

- Analizar las teorías encontradas presentes en los procesos de selección de las empresas colombianas, a través de investigaciones basadas en los artículos publicados durante los últimos diez años encontradas en diversas revistas científicas y un documento de trabajo de la comisión Nacional de Servicio Civil.
- Analizar los valores presentes en los procesos de selección de las empresas colombianas, a través de investigaciones basadas en los artículos publicados durante los últimos diez años encontradas en diversas revistas científicas y un documento de trabajo de la Comisión Nacional de Servicio Civil.

## Marco Teórico

### Teorías tradicionales de la selección a nivel global.

No existe en el mundo del arte y la cultura nada más maravilloso que la Antigua Grecia. De acuerdo con algunas Historias de la Psicología que resaltan el papel épico de los grandes hombres en momentos de importantes acontecimientos, los procesos de selección de personal fueron implantados por Platón, quien ya en la Grecia Clásica construyó una clasificación de hombres de acuerdo con la labor que mejor podrían desempeñar. (Cantillo, 2013)

Edna Heidbreder psicóloga estadounidense quien vivió de 1890 a 1985, a partir del planteamiento de Platón expone: “Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje, guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas.” (Heidbreder, 1971). No solamente Platón se interesó por exponer las habilidades y responsabilidades de los diferentes tipos de hombres, varios filósofos se interesaron en él tema, por ejemplo Hipócrates desde su explicación de la conducta humana y Galeno “con los tipos temperamentales (colérico, flemático, melancólico, y sanguíneo)” y a pesar de que Platón y otros filósofos hayan realizado un planteamiento que puede ser visto como el inicio de los procesos de selección de personal, no se puede asegurar que fue el origen de ellos. (Cantillo, 2013)

Más adelante hacia la Edad Media prácticamente se heredaban el conocimiento y las labores y no había elección para desempeñar una actividad determinada, ya que ésta heredaba de la familia; sin embargo, no se dejó de

lado el interés y aporte en el estudio de las habilidades del hombre en relación con las actividades a desarrollar, de allí que Juan Huarte, en el siglo XVI, expuso en el libro Examen de ingenios, que había diferencia en las personas tanto en las habilidades, como en la inteligencia y resaltaba la importancia de conocer las tendencias o preferencias de cada persona para desarrollar sus habilidades de acuerdo a sus características. (Zayas Agüero, P.M. 2010)

Münsterberg (1863 -1916) realizó un estudio que relacionaba las habilidades de los empleados y los requerimientos necesarios para desempeñar un trabajo determinado en las organizaciones. Las propuestas del taylorismo y la psicología de Münsterberg, junto con la eficiencia industrial estaban directamente relacionadas.

Este autor en 1911 realiza una serie de estudios de las aptitudes físicas y psíquicas requeridas para un puesto de trabajo. Más tarde, a partir de los sucesos del Titanic desarrolló varios estudios sobre la selección de oficiales de la marina mercante, tratando de evitar que pudieran volver a darse aquellas órdenes contradictorias (motivadas por causas psicológicas) que refieren en el choque de dicho trasatlántico con el iceberg. (Valle, 1995)

Otros autores contemporáneos con Münsterberg como los franceses Jean M. Lahy, Camus y Neper llevaron a cabo estudios sobre “la selección de mecanógrafas, y sobre las aptitudes de los aviadores”. En Alemania Woede y Piorkowsky iniciaron pruebas con conductores, y en E.U., Frank Parsons estableció exámenes de interés ocupacional para jóvenes.

Dando así una evidencia de que la psicología inicia su introducción en la parte laboral y en como las aptitudes de la persona infieren en el desempeño de cada una. (Valle, 1995).

Cattell (1910), define personalidad como “Es lo que permite hacer una predicción de lo que hará una persona en una situación dada” aportando al desarrollo clínico, vocacional y educativo la prueba de personalidad del 16 PF, que posteriormente fue incorporándose en los procesos de selección y que aun en la actualidad la maneja algunas empresas como complemento a dichos procesos.

En paralelo se desarrolla la ciencia de la dirección, la psicología ligada desde sus inicios a la teoría científica de la administración y la integración de postulados psicológicos a esta teoría; lo que lleva a tener en cuenta la concepción sobre la actuación del ser humano y que en si es el objetivo de estudio de la psicología.

El surgimiento de teorías como las del estadounidense F. Taylor o el Escocés A. Smith, permitieron generar una manera particular y estructurada de mejorar los procesos de producción. “Esta mentalidad positivista de la época que buscaba la ejecución más precisa y efectiva de las actividades laborales se trasladó a las relaciones obrero patronales y en general a las relaciones humanas”. (Cantillo, 2013)

Con el desarrollo científico-técnico, la Revolución Industrial inglesa de 1780, la invención de la máquina de vapor y el vuelco de la industria y la agricultura, se transforman nuevamente los procesos de selección, centrándose en la búsqueda de personas mecánicas y operativas; después con la introducción del acero, la electricidad, de la maquinaria automática, las comunicaciones y avances de la ciencia en la industria; se busca el desarrollo de las nuevas formas de organización, revolucionando los procesos productivos y transformando la organización del trabajo.

Teorías actuales de los procesos de selección a nivel global.

Desde entonces los procesos de selección de personal apuntan a la optimización de la producción y al avance económico de organizaciones e insertan valores vinculados a la mejora de las mismas, tales como la efectividad, la eficiencia y la eficacia y dejan a un lado otros como el engaño, la falta de productividad y de iniciativa, puesto que son costumbres antiguas que no permiten el avance económico de las industrias ni de las poblaciones. Chiavenato (2000) expone: “El proceso de selección, no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. Estructurándolo y estableciendo una serie de pasos y procedimientos para obtener un fin determinado y así mismo que sirva de complemento para cumplir con los objetivos de la Organización. Otra parte que va ligada con el cumplimiento de los objetivos tiene que ver con los valores de cada organización para que se realice un manejo adecuado de los procesos de

selección, en la última década las organizaciones han mostrado interés por tener en cuenta los valores y se justifica la importancia de ellos para el establecimiento del orden social, un tema fundamental para las organizaciones dentro de áreas de recursos humanos; pues estas buscan que los valores de la organización sean conocidos y compartidos por todos, comprendidos y puestos en práctica. (Jiménez, 2008).

Esta necesidad de implementar y lograr la interiorización de los valores también se ancla en la invención de la tradición. Los valores llamados organizacionales aprovechan la relación que se puede fácilmente establecer con los valores humanos de la antigua Grecia sobre todo planteados por Sócrates. Belleza, justicia y verdad como categóricas universales se entremezclan con valores organizacionales como eficacia y la efectividad puesto que las organizaciones actuales equiparan la justicia con la eficacia y como dice filósofo y administrador francés el Jacques Le Mouël está "similitud invitada" tiene matices de falacia argumentativa en tanto que equipara el valor supremo de la justicia con el valor instrumental de la eficacia. (Cantillo, 2013)

En Colombia, los procesos de selección llegaron junto con los departamentos de relaciones industriales hacia 1920 en donde se había

consolidado el trabajo asalariado como la principal fuerza social y aparecieron las organizaciones obreras. En simultánea había iniciado el proceso de industrialización, con la creación de las primeras industrias nacionales (1930), la urbanización y las estructuras agrarias, empezaba la modernización de las mismas y la administración estatal iniciaba su auge; aunque aún prevalecían los esquemas laborales similares a la esclavitud, en donde la vinculación de las personas se daba a través de procesos de compra de indígenas y campesinos.

Posterior a esto hacia los años de 1960 surgen las estructuras paternalistas y familiares, en donde predomina la herencia del conocimiento a través de sus generaciones y normalmente no se seleccionaban personas que no tuvieran vínculos familiares. Hacia los años 80 ya prevalecía la estabilidad laboral con indemnización para despidos sin justa causa y con límite para la contratación a término fijo, buscando personas que realizaran las mismas labores durante varios años.

(López, 1990) expone: Las empresas reclutaban personas con un mayor nivel de escolaridad y se empezó a tener en cuenta el conocimiento, viendo la necesidad de cambiar la forma de seleccionar a las personas y buscando más la parte técnica de las mismas. Calderón y Álvarez (2006) hacen referencia de acuerdo con estudios previos, que en la actualidad en Colombia el proceso de selección es diferente según el tamaño de la empresa. En general los grandes emplean desde el reclutamiento hasta la vinculación, mientras que en las pymes se utiliza más la entrevista y la referenciación.



Actualmente en Colombia se están empleando técnicas basadas en las competencias, la Psicóloga organizacional Alejandra Rendón en su artículo: “Selección de personal por competencias” define:

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

Los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo. (Rendón 2013).

En conclusión, los procesos de selección a través del tiempo han ido evolucionando paulatinamente y se ve más fuerza y con más auge en la modernidad desde en una racionalidad instrumental con diferentes técnicas que permiten un mayor beneficio con menor inversión.

### **Marco Metodológico**

Se definió la investigación cualitativa debido a que se producen datos descriptivos, posee una serie de técnicas que permiten recoger fundamentos, es un modo de encarar el mundo empírico; se desarrollan conceptos interaccionados y comprensiones partiendo de pautas de los datos; se caracteriza por ser un diseño de investigación flexible que permite hacer un acercamiento a la realidad de los procesos de selección que se realizan en las empresas colombianas y que sirve de base para la realizar la investigación en los contextos establecidos (Taylor, 2000).

El método cualitativo es una herramienta que posibilita interpretar la realidad social de las personas dentro de los artículos analizados, construir conceptos e interpretar las cualidades de un fenómeno; por ello se observan los hechos y se describe la realidad que se desea interpretar y así obtener las observaciones recopiladas en algo comprensible y dar un concepto acerca de lo que se quiere conocer. (Galeano. 2004)

Se trabajó desde el enfoque hermenéutico-crítico que consiste en la interpretación y comprensión de los discursos internos de la acción humana, mediante procesos sistematizados libres, no estructurados, que tienen su fuente en la filosofía humanista, facilitando el estudio de hechos históricos, sociales y psicológicos del ser humano y que se ha caracterizado desde las diversas escuelas, corrientes y enfoques a conducir un mensaje de un sujeto a

otro y hacer comprensible la finalidad de un texto o contexto entre personas, para recuperar el sentido de la existencia humana. (Zapata, 2007)

En esta investigación se realizó un análisis bibliométrico que permitió identificar la incidencia que tienen los valores y las teorías en los procesos de selección en las organizaciones Colombianas para establecer una relación entre el texto y los intérpretes, generando una postura crítica en cuanto a la ética en las prácticas de selección desarrolladas.

Del mismo modo se pretendió identificar aquellas teorías y valores presentes en los procesos de selección durante los últimos 10 años, y realizar un análisis crítico en donde se evidencie que tipo de prácticas se aplican en el proceso de selección y que valores están inmersos en estas prácticas ligadas a las teorías.

La técnica de análisis de los diferentes artículos especializados fue el análisis de discurso, entendiendo este como la práctica social que permite entender su posición sobre la realidad estudiada, enfrentan a textos, o signos de diversa naturaleza (No necesariamente lingüísticos) que requieren ser leídos para su correcta interpretación y así entender la realidad que circula en nuestra sociedad (Fairclough. 1995).

Se realizó la búsqueda de 20 artículos en revistas científicas como Scielo - Biblioteca científica de Chile, Redalyc - Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal y la Universidad Javeriana, de los veinte

artículos se preseleccionaron ocho y se enfocó el análisis en ellos debido a que se centran y explican cómo se desarrolla el proceso de selección de personal en las empresas colombianas. Los once restantes manejaban un enfoque crítico o no evidenciaban específicamente el proceso de selección.

Se construyó una matriz en la cual se plasmaron los siguientes campos: el nombre del artículo, lugar de publicación, dirección electrónica, autores, año, resumen, teorías inmersas en el proceso de selección, valores identificados en las teorías y una cita textual que presentará el uso de las teorías y de los valores dentro del proceso de selección.

Se estudiaron siete artículos publicados en revistas científicas y un documento de trabajo de la Comisión Nacional del Servicio Civil que tienen como tema los procesos de selección de personal en Colombia durante la última década, en un periodo elegido por la cercanía comprensiva y temporal como aproximación al conocimiento sobre dichos procesos.

La clasificación se construyó de acuerdo con los contenidos y similitudes de los artículos y se establecieron dos agrupaciones temáticas: Una formada por los artículos relacionados con la Modernización y Globalización y otra conformada por los artículos que hacen referencia a la selección de cargos gerenciales.

Los artículos consultados fueron los siguientes:

En la siguiente matriz se relaciona el nombre del artículo con su respectivo resumen:

Tabla 1. Matriz de resúmenes de los artículos

N°	NOMBRE ARTÍCULO	RESUMEN
1	Nuevos enfoques en selección de personal	El artículo trata sobre los nuevos enfoques del proceso de selección de personal, los cuales destacan al personal de las organizaciones como el activo más valioso y su importancia para el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, analiza las características de las organizaciones ágiles como un modelo emergente de empresa con gran facilidad de adaptarse al cambio y describe el perfil del trabajador del futuro
2	Evolución del proceso de selección para cargos gerenciales: comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006, en la ciudad de Cali	Debido a los cambios experimentados en las organizaciones por la globalización y la exigencia del mercado, se requiere que los procesos de selección de cargos gerenciales sean cada vez más efectivos para responder de manera eficaz a la organización, y contribuir a su supervivencia. En esta investigación se compararon las prácticas de selección de gerentes en los años 1997 y 2006, en la ciudad de Cali, a través de los resultados obtenidos de la investigación. "Aspectos claves y prácticas de selección de cargos gerenciales" de la Universidad del Valle (1997), y de tres multinacionales y tres firmas consultoras expertas investigadas en 2006, a quienes se les realizó una entrevista semi estructurada explorando aspectos procedimentales, técnicas e instrumentos, criterios de decisión y comparación, personal que interviene, usos del proceso de selección, áreas o factores típicamente evaluados, entre otros aspectos, para dar cuenta de las variaciones respecto al tema dadas en una década. Se encontró que han habido variaciones en las prácticas de selección para gerentes relacionadas principalmente con mayor exigencia del entorno globalizado, tales como disminuir el tiempo de duración del proceso, involucrar a otros cargos y áreas distintas a la de recursos humanos, implementar técnicas de acuerdo a la exigencia de la organización y el cargo, promover planes de desarrollo a partir de la información encontrada, procurar que los candidatos se acerquen más al perfil, y evaluar competencias (saber hacer en contexto) más allá de características de personalidad, para garantizar el éxito de la selección. Sin embargo, se sigue manteniendo la tendencia a implementar procedimientos y técnicas poco reflexionadas, y la relación de éstas con la teoría gerencial, lo que disminuye de manera segura la calidad del proceso de selección, pese a los esfuerzos por volverlo más eficaz a través de las técnicas relacionadas con la simulación de situaciones reales asociadas al cargo.

N°	NOMBRE ARTÍCULO	RESUMEN
3	La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación	El presente estudio de revisión aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociología, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.
4	Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización	En el artículo se muestra el diseño de un modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para cargos de los niveles Directivo de una empresa, de tal forma que permita elegir nuevos colaboradores con estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo empresarial, haciendo parte de un sistema de Gestión Humana coherente con los planes estratégicos y con la creencia que las personas con sus capacidades y su motivación son las que verdaderamente crean la ventaja competitiva y establecen la diferencia en las empresas de éxito.
5	Implementación del proceso de selección de personal por méritos y consolidación del modelo de evaluación del desempeño en Colombia	Implementar un modelo de provisión de empleos mediante el principio de mérito y de administración y vigilancia de la Carrera Administrativa, utilizando las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) que facilite el desempeño competitivo de la CNSC profundizando en el conocimiento de la cadena de valor (selección, permanencia, evaluación del desempeño laboral, capacitación y medición de índices de productividad), a través del análisis de criterios de desempeño, competitividad, eficiencia, calidad, sostenibilidad dentro del entorno organizacional e institucional en el que se desenvuelven los servidores públicos con derechos de carrera. El proyecto se realizó en tres fases: procesos de selección por competencias, la puesta en marcha de los módulos del sistema de información para administrar de una manera automatizada todas las actividades relacionadas con el proceso de selección y definición de mecanismos, procedimientos e instrumentos técnicos que hagan posible la verificación y control y que garanticen la correcta aplicación de los principios que regulan el ingreso, permanencia y retiro de los sistemas de carrera mejorando las competencias fundamentales <sup>1</sup> de la Comisión
6	Selección de	El artículo está dividido en dos partes. En la primera, llamada "las

N°	NOMBRE ARTÍCULO	RESUMEN
	<p>candidatos para el cargo de gerente de hospitales públicos. La experiencia de la Universidad CES en el Departamento de Antioquia</p>	<p>Empresas Sociales del Estado (ESE)", se trata el marco en que está inscrito este tipo de hospital público descentralizado en Colombia, hasta llegar a la figura del gerente hospitalario, que es el tema del artículo. Se explica como, de acuerdo con lo sugerido por la jurisprudencia de la Corte Constitucional, el mecanismo para elegir gerentes en las ESE a futuro sería exclusivamente el concurso de méritos, lo cual hace que este proceso de selección se haga especialmente relevante y de allí la necesidad de evaluar las experiencias institucionales que se tienen al respecto para refinar los procedimientos a futuro. Partiendo de esto, en la segunda parte del artículo sobre "Selección de ternas para gerente de ESE en la universidad CES" se hace una reseña histórica del proceso, se explica la metodología que ha venido siendo empleada y se hace un sucinto análisis de lo hecho hasta ahora por la universidad CES en este campo.</p>
7	<p>Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*</p>	<p>La literatura especializada sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales. El artículo establece el estado de la cuestión en la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo con uno comprensivo. Según los resultados, hay una mayor madurez en las áreas de talento humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor. Dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico. Se concluye con la propuesta de un sistema integrado de gestión humana.</p>
8	<p>El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla.</p>	<p>Mostrar los resultados de un trabajo de investigación realizado en la ciudad de Barranquilla orientado a establecer si se manejan procesos de selección y contratación de manera justa, utilizando información de la cámara de comercio y DANE, con un muestreo aleatorio de 260 empresas. Se realizaron entrevistas a jefes de recursos humanos, se diseñaron modelos de empresa y modelos de entrevista.</p>

### Análisis de los artículos

Una vez analizados los siete artículos publicados en revistas científicas y el documento de trabajo de la Comisión Nacional del Servicio Civil, se determinó la posibilidad de dividir los mismos de acuerdo a como en los artículos está dirigida la investigación de los procesos de selección, por lo tanto, se opta por clasificarlas de la siguiente manera: Tema 1: La Modernización y la Globalización de los procesos de selección, y Tema 2: La selección de cargos gerenciales.

En la siguiente matriz se relacionan los nombres de los artículos, el año y el lugar de publicación y el link para facilitar su búsqueda:

Tabla 1. Matriz de descripción de los artículos.

No.	NOMBRE ARTÍCULO	AÑO	LUGAR DE PUBLICACIÓN	LINK
<b>Tema 1: La Globalización de los procesos de selección</b>				
1	Nuevos enfoques en selección de personal	2001	Revista de Investigación en Psicología, Vol.4 No.2, Diciembre 2001	<a href="http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf">http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf</a>
2	Implementación del proceso de selección de personal por méritos y consolidación del modelo de evaluación del desempeño en Colombia	2007	Documento Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC)	<a href="http://www.cnsc.gov.co/docs/3.3.23.2.856.pdf">http://www.cnsc.gov.co/docs/3.3.23.2.856.pdf</a>
3	La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y	2007	Estudios Gerenciales, vol. 23, núm. 103, abril-	<a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210302">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210302</a>



	de la investigación		junio, 2007, pp. 39-64, Universidad ICESI Colombia	
4	Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral	2010	Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 23 (41): 13-36, julio-diciembre de 2010	<a href="http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/articulo/view/1890/1228">http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/articulo/view/1890/1228</a>
5	El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla	2012	Pensamiento & Gestión, núm. 32, enero-junio, 2012, pp.83-114 Universidad del Norte. Barranquilla Colombia	<a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005</a>
<b>Tema 2: la selección de cargos gerenciales</b>				
6	Evolución del proceso de selección para cargos gerenciales: comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006, en la ciudad de Cali	2006	Suma Psicológica, vol. 13, núm. 2, septiembre, 2006, pp. 229-244, Fundación Universitaria Konrad Lorenz Colombia	<a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134216870008">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134216870008</a>
7	Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización	2008	Scientia Et Technica, vol. XIV, núm. 39, septiembre, 2008, pp. 286-291, Universidad Tecnológica de Pereira Colombia	<a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051</a>
8	Selección de candidatos para el cargo de gerente de hospitales públicos. La experiencia de la Universidad CES en el Departamento de Antioquia	2010	CES Medicina, vol. 24, núm. 1, enero-junio, 2010, pp. 109-122, Universidad CES Colombia	<a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261119491010">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261119491010</a>

### Teorías

En este capítulo se mostrara la matriz realizada en cuanto a la identificación de teorías dentro de cada uno de los artículos escogidos para este estudio, las teorías van desde 1982 hasta 2009, se relaciona el tema de la selección y en conjunto se encuentran teorías como la de gestión por competencias, gestión del cambio organizacional y administración de personal entre otras.

En la siguiente matriz se relacionan los nombres de los artículos, las teorías y la transcripción de la cita textual expuesta por cada uno de los teóricos mencionados en los mismos:

Tabla 2. Matriz de análisis teorías

No.	NOMBRE ARTÍCULO	TEORIAS	CITA TEXTUAL
<b>Tema 1: La Globalización de los procesos de selección</b>			
1	Nuevos enfoques en selección de personal	La selección: Cohen (1982)	" <b>La selección</b> consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con la exigencia del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona."
2	Implementación del proceso de selección de personal por méritos	Gestión por competencias CNSC(2008)	<b>Gestión por competencias:</b> "La primera tiene que ver con los procesos de selección, previa cumplimiento de prerrequisitos por

No.	NOMBRE ARTÍCULO	TEORIAS	CITA TEXTUAL
	y consolidación del modelo de evaluación del desempeño en Colombia	Modelo prospectivo y Gestión de cambio Organizacional CNSC(2008)	<p>parte de las entidades públicas como sin manual de funciones por competencia, definición de perfiles de los cargos, número de vacantes a proveer, hasta la definición de los ejes temáticos donde se establecen las competencias funcionales y comportamentales conformadas por un conjunto de saberes, conductas, conocimientos, habilidades, destrezas y características conductuales (GESTIÓN POR COMPETENCIAS), que deben tener en cuenta para el diseño de las pruebas de tal forma que permita seleccionar personas más eficaces y competentes en el desempeño de los cargos públicos.”</p> <p><b>Modelo prospectivo y gestión de cambio organizacional</b>“Como resultado de la ejecución del proyecto y dentro de un MODELO PROSPECTIVO se pretende llegar a un escenario apuesta denominado GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL en la CNSC, mediante el mejoramiento de los factores de desempeño relacionados con la eficacia, calidad, competitividad, sostenibilidad y avance tecnológico de la Comisión, mediante la adecuación de las tecnologías de información y comunicaciones con la adquisición de la nueva sede de trabajo mediante el uso de nuevas tecnologías (blandas y duras) para responder anticipadamente a las oportunidades del entorno. “</p>

No.	NOMBRE ARTÍCULO	TEORIAS	CITA TEXTUAL
		Administración de personal CNSC	<b>Administración de personal:</b> “En cuanto a la vigilancia y control se deben diseñar los instrumentos técnicos y normativos para efectuar el seguimiento al cumplimiento de las mejores prácticas de administración de personal, e implementar los módulos que permitan suministrar la información que se requiere para ejercer vigilancia y control, y si es el caso formular los criterios y estándares para iniciar las investigaciones administrativas, desarrollando procedimientos para sancionar e imponer multas a las personas que violen los derechos fundamentales dentro de los procesos de selección y provisión de empleos como en la implementación de normas de carrera. “
3	La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación	Modernización empresarial.Dombo is.(1994)  Desempleo estructural. Calderón (2003)	<b>Modernización empresarial.</b> “Es un proceso social delicado y complicado de adaptación al orden social de las empresas, con relaciones obrero patronales que tienen sus propias tradiciones y costumbres reglamentadas”  <b>Desempleo estructural,</b> “que ocasiona un desfase entre las condiciones que pide la empresa y las que tienen los candidatos. En la actualidad “el problema central no es encontrar suficientes candidatos, ni incluso su retención después de contratados, sino encontrar las personas que tengan el talento clave para realizar su trabajo”



No.	NOMBRE ARTÍCULO	TEORIAS	CITA TEXTUAL
5	El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla	<p>Proceso de selección. Chiavenato (2000)</p> <p>Administración de personal. Chruden y Sherman (1992) Wearther (1995)(1996)</p> <p>La Administración del recurso humano. Butteriss. (2000)</p>	<p><b>Proceso de selección:</b> “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”</p> <p><b>Administración de personal:</b> “Durante el proceso de selección la compañía contratante debe constatar la información suministrada en la hoja de vida del aspirante y a partir de allí verificar que los datos entregados por la persona concuerden”.Las pruebas a las que se someten los candidatos constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para las admisiones en las empresas cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios.</p> <p><b>La administración del recurso humano:</b>“Al momento de determinar la responsabilidad en la Administración de los Recursos Humanos se debe buscar compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este último seamás eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor.</p>
<b>Tema 2: la selección de cargos gerenciales</b>			
6	Evolución del proceso de	Trio clásico Levy-Levoyer	<b>“Trio Clásico:</b> Compuesto de referencias laborales y personales,

No.	NOMBRE ARTÍCULO	TEORIAS	CITA TEXTUAL
	selección para cargos gerenciales: comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006, en la ciudad de Cali	(1992)  Assessment center Brissot (2000)	entrevista y hoja de vida, como las piezas de información más corrientemente empleadas en procesos de selección, especialmente en la fase filtro."  "Assessment center: los métodos utilizados en los procesos de selección pueden clasificarse en dos grupos. El primero, se refiere al que utiliza métodos analíticos destinados a medir (diferenciar) y evaluar (juzgar) diferentes dimensiones de la personalidad o diversas capacidades intelectuales como: test de inteligencia o aptitudes y los cuestionarios de personalidad, los cuales tuvieron su evolución durante el siglo XX, correspondiendo a una aproximación taylorista del trabajo.
7	Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización	Las Competencias. Spencer y Spencer (1993)  Las Competencias. Benavides, Olga. (2002)  Aplicación de Técnicas para la identificación de competencias funcionales. Levy-Leboyer, C.	"Las Competencias. Para Spencer y Spencer son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo." Spencer y Spencer (1993)  "Las competencias como los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente." Benavides, Olga. (2002)  "Aplicación de Técnicas para la identificación de competencias funcionales. La evaluación de competencias y recolección de evidencias de desempeño en esta etapa del proceso de selección se

No.	NOMBRE ARTÍCULO	TEORIAS	CITA TEXTUAL
		(1997).	<p>realizará a través de la técnica de observación conductual por medio de la aplicación de pruebas situacionales. Las pruebas situacionales o «muestras» (samples) son "ejercicios lo más parecidos posible a la realidad profesional"</p> <p>"Los proceso de selección por competencias, permiten identificar cómo se maneja una persona ante una situación real y no se basa por supuestos."</p>
8	<p>Selección de candidatos para el cargo de gerente de hospitales públicos. La experiencia de la Universidad CES en el Departamento de Antioquia</p>	<p>Descentralización Londoño B, Jaramillo I, Uribe JP. Human Development Department. LCSHD 2001 03/2001 (Paper Series N° 65):75-80.</p>	<p><b>Descentralización:</b> "Existen diferentes formas de descentralización, dependiendo de la amplitud de la transferencia de la autoridad y del grado de autonomía de las organizaciones descentralizadas. Además, la descentralización puede asumir dos modalidades: sectorial (o empresarial) y territorial. En la descentralización sectorial, un servicio público o social entra a ser prestado mediante una empresa pública especial; mientras que en la descentralización territorial, las competencias y los recursos son transferidos por el nivel nacional hacia los entes territoriales (en Colombia, los departamentos, distritos y municipios)" Dependiendo del territorio y el tipo de empresa se manejan los procesos." (Descentralización y Reforma en los Servicios de Salud: el caso colombiano. The World Bank, Latin American and the Caribbean</p>



No.	NOMBRE ARTÍCULO	TEORIAS	CITA TEXTUAL
			Regional Office,)

Para facilitar la identificación de algunos de los teóricos encontrados en los artículos, a continuación se da una breve descripción de cada uno:

**C. Blanco Cohen (1982).** En su libro Selección de personal, da a entender que uno de los aspectos más importantes y significativos en la administración de una empresa, es la selección de personal. En efecto, determinar un puesto para cada individuo, según sus actitudes, ha sido siempre un problema difícil, pues es un riesgo valorar y calificar cualidades sin conocer lo que luego exige cada tarea.

**Dombois, Rainer (1994):** En su publicación Modernización empresarial: reto para las relaciones industriales en América Latina, realizada en la Revista Colombiana de Psicología, nos expone que Los procesos de modernización implicaron un cambio en los procesos de vinculación de los trabajadores a nivel laboral y contractual.

**Calderón, Gregorio (2003):** Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Director del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, categorizado por Colciencias.

**Chiavenato, Idalberto (2000):** Filósofo y pedagogo, especialista en Psicología Educativa y en derecho, posgrado en Administración de empresas, MBA y Ph.D en administración, Estudios sobre procesos de selección de personal, desarrollo organizacional y procesos de gestión humana en las Organizaciones.

**Claude Levy-Leboyer, C. (1997):** es profesora de Psicología del trabajo de la Universidad René Descartes París V, y miembro del Consejo del European Network of Organizational Psychology. En sus apartes hace referencia a pruebas clásicas de selección de personal tales como la entrevista con anotaciones sobre referencias laborales y personales, entrevista, hoja de vida y pruebas situacionales.

**Benavides, Olga. (2002):** Psicóloga de profesión, con profundización en psicología industrial y post grados en administración pública de conflictos. Realizo sus estudios en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, investigadora del tema de competencias y competitividad.

Cada uno de estos autores por medio de las teorías expone como es importante para la empresa el proceso de selección, algunos desde la administración, la psicología, filosofía o complementando desde la parte pedagógica y aportan sus contribuciones teniendo en cuenta los avances de los procesos de selección a través del tiempo.

### Valores

“Se entiende por valores como los principios que rigen los comportamientos humanos, y dirigen las aspiraciones de los individuos, o incluso de sociedades, en pro de su perfeccionamiento o realización.” Jimenez, 2008)

Se encontraron valores en la selección de personal de las empresas colombianas, tanto a nivel organizacional como de naturaleza humana. En la siguiente matriz se relacionan los nombres de los artículos, los valores, algunos principios que emergieron en el momento del análisis, y la transcripción de la cita textual donde se identifica cada uno:

Tabla 3. Matriz de análisis valores

No.	NOMBRE ARTÍCULO	VALORES	CITA TEXTUAL
<b>Tema 1: La Globalización de los procesos de selección</b>			
1	Nuevos enfoques en selección de personal	Eficiencia (Valor)  Iniciativa, ingenio y creatividad	<b>Eficiencia</b> "En el sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más indicados, para ocupar las posiciones existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización."  <b>Iniciativa, ingenio y creatividad</b> "La secuencia está en función a





No.	NOMBRE ARTÍCULO	VALORES	CITA TEXTUAL
			oportunidades los factores fundamentales para la selección de los aspirantes que pretendan desempeñar cargos públicos.”
3	La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación	<p>Lealtad (Valor)</p> <p>Responsabilidad, honestidad, transparencia, compromiso, calidad humana, interés por aprender. (Valores)</p> <p>buenas relaciones,</p>	<p><b>Lealtad.</b></p> <p>“(…) por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones y aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.</p> <p>“ <b>Responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad, y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender</b> “La pequeña empresa valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; valoran de manera significativa la</p>

No.	NOMBRE ARTÍCULO	VALORES	CITA TEXTUAL
		<p>creatividad, dinamismo, estabilidad, disposición para trabajar, (Principios)</p> <p>Compromiso (Valor)</p> <p>Disciplina (Valor)</p>	<p>responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad, y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender. “</p> <p><b>Compromiso.</b> “Situación reconocida en el país desde el proceso de apertura, pues competir en economías abiertas requiere ventajas competitivas derivadas del conocimiento, la calidad de la fuerza laboral, la estructuración de procesos productivos, el estilo administrativo, y la concepción sobre el ser humano al interior de las empresas. Estos aspectos, además, influyen sobre el nivel de vida, el bienestar, el compromiso la lealtad, el trabajo en equipo y la posibilidad de desarrollo y autorrealización de las personas que laboran en ellas (Colciencias, 1996)</p> <p><b>“Disciplina“</b> Los procesos de modernización de las empresas implicaron un cambio en los criterios de los trabajadores en lo</p>

No.	NOMBRE ARTÍCULO	VALORES	CITA TEXTUAL
			relacionado con escolaridad y calificación, pues la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años 80 hizo enfocar dichos criterios aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las “buenas costumbres” el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical, (López, 1999). “
4	Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*	Flexibilidad (Principio)	<b>Flexibilidad:</b> "La Gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos."
5	El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla	Trasparencia, (Valor) liderazgo (Principio)  aptitud para el	Trasparencia, liderazgo,  “El Departamento de recursos humanos para incentivar y mantener un personal motivado brindándole oportunidades de ascensos, garantizándole así una mayor transparencia y liderazgo en los procesos de selección”  Idóneo, aptitud para el trabajo  “En la actualidad, las técnicas de selección de personal son más



No.	NOMBRE ARTÍCULO	VALORES	CITA TEXTUAL
		trabajo (Valor)  Idóneidad  (Principio)	subjetivas y afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo."
<b>Tema 2: la selección de cargos gerenciales</b>			
6	Evolución del proceso de selección para cargos gerenciales: comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006, en la ciudad de Cali	Objetividad (Principio)	<b>Objetividad</b> "Se plantea que la predicción de éxito con este método es del 70%, las personas son evaluadas por lo que hacen y no por lo que son, lo cual da mayor garantía de objetividad."
7	Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización	Iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo. (Principio)	<b>Iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo.</b> "Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el

No.	NOMBRE ARTÍCULO	VALORES	CITA TEXTUAL
		Flexibilidad (Principio)	liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño."  <b>Flexibilidad:</b> "La Gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos."
8	Selección de candidatos para el cargo de gerente de hospitales públicos. La experiencia de la Universidad CES en el Departamento de Antioquia	Igualdad, moralidad, transparencia, imparcialidad. (Valor)  objetividad (Principio)	<b>Igualdad, moralidad, objetividad y transparencia, imparcialidad:</b> "El Decreto 3344 de 2003, fue derogado por el Decreto 800 de 2008, en el que se reitera que Juntas Directivas de las ESE del nivel territorial los parámetros necesarios para la realización de concurso de méritos público y abierto (...) bajo los principios de igualdad, moralidad, objetividad y transparencia, imparcialidad y publicidad."

A continuación se describen en un contexto global los valores anteriormente mencionados:

**Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

**Iniciativa:** Es la predisposición a actuar pro activamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo mediante acciones concretas no sólo palabra.

**Ingenio:** es la capacidad inventiva y creativa que dispone una persona y que entonces le permite crear e inventar.

**Creatividad:** también denominada como inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento.

**Agilidad:** las organizaciones ágiles son aquellas que poseen la habilidad de ser innovadoras y flexibles. Ambas capacidades organizativas se consideran claves para la competitividad de la empresa.

**Adaptación:** adaptación al cambio: es capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuere necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos, cuando surgen dificultades.

**Calidad de trabajo:** excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se posee conocimiento, la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas para la organización, en su propio beneficio, en el de los clientes y otros involucrados.

**Compromiso:** sentir como propios los objetivos de la organización, prevenir superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del

negocio, controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, cumplir con las compromisos tanto personales como profesionales.

**Transparencia:** en un sentido amplio la palabra transparencia se emplea para dar cuenta de la cualidad de transparente que presenta una cosa, una persona, un objeto.

**Lealtad:** el concepto de lealtad tiene que ver con la existencia de sentimientos de pura devoción y confianza hacia otro.

**Responsabilidad:** la responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando es consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable, y hasta deberá responder por esos actos, llegado el caso.

**Dinamismo:** se trata de la habilidad para trabajar duro en las situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo.

**Honestidad:** la honestidad es un valor o cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral. Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos.

**Estabilidad:** es aquella que hace referencia a la permanencia de las características de un elemento o de una situación a través del tiempo, de su

condición de estable o constante. La estabilidad puede ser aplicada como característica a determinados fenómenos físicos así también como fenómenos sociales, históricos, políticos, económicos, culturales o individuales siempre que se mantenga la idea de constancia y permanencia de los elementos que componen a tal fenómeno.

**Disposición para trabajar:** capacidad física y mental que tiene una persona para desarrollar una tarea encomendada.

**Interés por aprender:** el aprendizaje está considerado como una de las principales funciones mentales que presentan los seres humanos y su predisposición por los cambios en el comportamiento, esto no solo supone la modificación de conductas que ya se tienen sino también la adquisición de nuevas conductas que se incorporarán producto de ese nuevo aprendizaje.

**Disciplina:** capacidad que puede ser desarrollada por cualquier ser humano y que implica, para toda circunstancia u ocasión, la puesta en práctica de una actuación ordenada y perseverante, en orden a obtener un bien o fin determinado.

**Liderazgo:** es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo en la acción de ese grupo.

**Idoneidad:** reunión de las condiciones necesarias para desempeñar una función.

**Aptitud para el trabajo:** capacidad para realizar satisfactoriamente una tarea o desempeñar un cargo.

**Resistencia al cambio:** proviene del miedo a lo desconocido o a la expectativa de pérdida de los beneficios actuales. El trasfondo es la duda sobre la capacidad de esa persona para enfrentar el cambio que se avecina. En términos prácticos, administrar el cambio significa administrar el miedo de las personas.

**Tolerancia al estrés:** es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**Ambigüedad:** es una situación en la que la información se puede entender o interpretar de más de una manera.

**Riesgo:** se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

**Persuasión:** capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones.

**Flexibilidad:** es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.

**Igualdad:** la igualdad es el trato idéntico que un organismo, estado, empresa, asociación, grupo o individuo le brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social u otra circunstancia plausible de diferencia o para hacerlo más práctico, es la ausencia de cualquier tipo de discriminación.

**Moralidad:** es comportarse en conformidad y coherencia con los preceptos de la moral establecida y aceptada. En tanto, por moral se conoce al conjunto de creencias, costumbres, valores y normas que asumen un individuo o un grupo social y que de alguna manera funciona como una especie de guía a la hora de la acción.

**Objetividad:** es la cualidad de lo objetivo, de tal forma que es perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir (o de las condiciones de observación) que pueda tener cualquier sujeto que lo observe o considere.

**Imparcialidad:** es un criterio de justicia que sostiene que las decisiones deben tomarse atendiendo a criterios objetivos, sin influencias de sesgos, prejuicios o tratos diferenciados por razones inapropiadas.

Cada uno de los valores anteriormente mencionados, reflejan lo importante que es para las empresas mantener no solamente la productividad y rentabilidad, sino también la parte humana encaminada al desarrollo social y

ético para generar en los empleados conciencia y buenas prácticas en sus labores diarias que permiten un mejor desarrollo de la organización.



## Resultados y discusión

El trabajo se realizó teniendo en cuenta los resultados que se dieron del análisis a través de las tablas y al mismo tiempo fue una discusión debido a que se trabajó sobre la teoría con respecto a los procesos de selección.

En el análisis realizado se identificó que en general en Colombia, no se evidencian grandes avances o desarrollos en los procesos de selección, se realizan en base a prácticas de años atrás y traídas de otros países. No obstante, se puede observar que con base a las prácticas traídas de otros países se han empezado a implementar procesos de mejoramiento en cuanto a la selección de personal, pero la disminución de prácticas tales como la recomendación, ha sido en muy baja medida.

En la mayoría de los procesos de selección prevalece más la afinidad de la persona con el entrevistador y aunque en la mayoría de empresas se tienen en cuenta las pruebas psicotécnicas, técnicas, experiencia y ajuste al cargo, casi siempre la decisión final resulta ser más desde la intuición y específicamente en la ciudad de Barranquilla se encontró que prima la recomendación y el manejo de influencias.

Se identificó que la mayoría de los procesos de selección se desarrollan de manera sistemática y poco reflexiva, lo cual hace que se deje a un lado la revisión de características particulares de las organizaciones colombianas y se enfatice en el trabajo del día a día sin pensar en la estrategia de la

organización. Este es un fenómeno que no solamente afecta a la selección, también se emplean conocimientos de otros contextos sin estudiar su aplicabilidad en la empresa.

Los valores que se encontraron durante todo el análisis fueron los siguientes: eficiencia, iniciativa, ingenio, creatividad, agilidad, adaptación, Calidad, Compromiso, Transparencia, Lealtad, Responsabilidad, dinamismo, honestidad, estabilidad, disposición para trabajar, calidad humana, interés por aprender, disciplina, liderazgo, idóneo, aptitud para el trabajo, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, persuasión, flexibilidad, igualdad, moralidad, objetividad, e imparcialidad. Se encontraron valores relacionados con teorías organizacionales clásicas como: eficiencia, responsabilidad, honestidad, transparencia y la estabilidad, otros ligados a las necesidades de las organizaciones actuales como flexibilidad, iniciativa, ingenio, creatividad y la agilidad, basados en el compromiso, con la posibilidad de entrar a un mercado más competitivo y ligado a la productividad para generar un impacto no solamente a nivel organizacional, sino con la posibilidad de competir en un mercado globalizado.

De los anteriores valores, los más mencionados fueron: eficiencia, creatividad, transparencia, compromiso, liderazgo. Teniendo en cuenta que las personas ya vinculadas a la organización deben tener incorporados a su diario laboral los valores de su respectiva empresa, éstos son los que por lo general y durante el proceso de la selección de personal, se deben buscar en el aspirante

para que el mismo se acople con los valores existentes dentro la filosofía empresarial.

En el análisis realizado a los artículos de los cargos gerenciales, se encontró que la teoría de gestión por competencias es una de las más empleadas en este momento y que los valores que se tienen en cuenta al momento de seleccionar estos cargos son: la adaptación al cambio, riesgo, liderazgo, flexibilidad, disposición al aprendizaje, objetividad, lealtad, disciplina, capacidad de persuasión, iniciativa, la tolerancia al estrés, moralidad, transparencia, igualdad e imparcialidad.

Después de realizar el análisis de los artículos las teorías identificadas fueron:

En el tema 1: La globalización de los procesos de selección, la selección, gestión por competencias, modelo prospectivo y gestión de cambio organizacional, administración de personal, modernización empresarial, desempleo estructural, estrategia empresarial y gestión humana, gestión del cambio, proceso de selección, administración de personal, la administración del recurso humano, teniendo en cuenta que se han mantenido vigentes y han perdurado a través del tiempo.

Y en el tema 2: la selección de cargos gerenciales: Trio clásico, Assessment center, las competencias, aplicación de Técnicas para la identificación de competencias funcionales y descentralización, se identificó que los procesos de selección varían dependiendo la cultura organizacional o regional y que las practicas más empleadas se basan en competencias y en

ejercicios complementarios para el proceso de selección como el assessment center.

En el análisis de la matriz, los artículos del tema uno presentan variaciones en los procesos de selección de personal desde sus inicios, esto con el fin de garantizar el éxito del mismo. Aunque, se refleja que aun estando desde un entorno globalizado, todavía se manejan algunas prácticas que pueden considerarse neotayloristas debido al uso de técnicas avanzadas, pero con un análisis muy superficial y poca reflexión antes de ser usadas.

## Conclusiones

En la búsqueda realizada se evidenció poca información relacionada con los procesos de selección de personas en Colombia ya que se encuentran referencias y bases históricas relacionadas con otros países pero no investigaciones o mejoras a los procesos en las empresas Colombianas.

Esta recopilación de información queda como fuente de consulta y servirá de insumo para las personas que se interesen por conocer cómo funcionan los procesos de selección en Colombia y para los encargados de proceso de selección que pretendan conocer si se manejan de la misma manera en su actual empresa o mejorar sus prácticas actuales.

En conclusión, esta investigación nace como respuesta a una inquietud que surge de un grupo de investigación interinstitucional que busca cuestionar los procesos de selección en cuanto a la ética y la moral que está presente en dichos procesos.

En el entorno colombiano los procesos de selección no han tenido un avance significativo dado que sigue anclado a un sistema de producción antiguo que no permite la evolución de los mismos e ir a la vanguardia de las exigencias del mundo del trabajo globalizado, construyendo así personas que están lejos de la novedad y el cambio en donde es más importante el control de los procesos que resultado en sí.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos Gestión por competencias*. Recuperado el 23 de julio de 2013 en: [facilitadorfp.wordpress.com /2009/03/25/martha-alles-diccionario-de...](http://facilitadorfp.wordpress.com/2009/03/25/martha-alles-diccionario-de...) -
- Calderón y Álvarez (2006). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias*. Recuperado el 2 de octubre de 2013 en: [¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.. php/estudios\\_ gerenciales/a](http://www.gerenciales.com/estudios_gerenciales/a)
- Cantillo, M. (2013). Ponencia sin publicar sobre *Selección de persona para III Congreso de Psicología ASCOFAPSI*. Recuperado el 23 de julio de 2013 en: [www.slideshare.net/administracionunas/seleccion-de-personal](http://www.slideshare.net/administracionunas/seleccion-de-personal)
- Casa del libro.com. *Gestión de las competencias*. Recuperado el 27 de septiembre de 2013 en: <http://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-las-competencias/9788480889339/920867>
- Chiavenato (2000) *Teoría de la Administración*. Recuperado el 23 de julio de 2013 en: [www.buenastareas.com/materias/chiavenato-2000](http://www.buenastareas.com/materias/chiavenato-2000)
- Consuegra Anaya, N. (2004). *Diccionario de psicología*. Segunda Edición. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Definición ABC.com. *Compromiso, concepto de definición*. Recuperado el 2 de octubre de 2013 en <http://www.definicionabc.com/social/compromiso.php#ixzz2emgAtJo>
- Díaz, M. (2001). *La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del assessment center*". pp. 259-270. Cuba: Revista Cubana de psicología, Universidad de la Habana,

- Essayforth.com. (1990) *La cultura del Trabajo en Colombia*. Criterios. <http://essayforth.com/read-file/la-cultura-del-trabajo-en-colombia-criterios-dialnet-pdf-3313090/>
- Fairclough. *Critical Discourse Analysis: the Critical Study of Language*. Londres: Longman. 1995.
- Galeano Marín, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Google.com. *Competencias y competitividad*. Recuperado el 21 de septiembre de 2013 en: [books.google.com.co/books/about/Competencias\\_y\\_competitividad](http://books.google.com.co/books/about/Competencias_y_competitividad)
- Heidbreder, E. (1971): *Psicología del siglo XX*, Ed Revolucionaria, ICL, La Habana. 550 pp
- Jiménez (2008). *El valor de los valores en las Organizaciones*. Recuperado el 23 de julio de 2013 en: <http://www.importancia.org/valores.php#ixzz2iBwVlhC1>
- López, C.M. (1999). *Formas de relaciones laborales en Colombia: Diversidad y cambio*. En: Arango, LG. López C. M. Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América latina. (Comp). Bogotá: Centro de estudios sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Importancia.org. (s.f.). *Importancia de los valores*. Recuperado el 2 de octubre de 2013 en: <http://www.importancia.org/valores.php#ixzz2iBwVlhC1>
- Rendón. (s.f.). *Evaluación de competencias laborales*. Recuperado el 23 de julio de 2013 en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Revista Colombiana de Psicología. (1996). *Modernización empresarial: reto para las relaciones industriales en América Latina*. Revista Colombiana de Psicología [www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/15820](http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/15820)

Taylor y Bogdan Introducción a los métodos cualitativos de Investigación. Paidós Básica. (2000).

Universidad del Valle (1995). *Aptitudes físicas y psíquicas*. Recuperado el 23 de julio de 2013 en: [incide.univalle.edu.co/deporteyaptitudfisica](http://incide.univalle.edu.co/deporteyaptitudfisica) Woede y Piorkowsky. *Historia del proceso de selección*. Recuperado el 21 de septiembre de 2013 en: [es.scribd.com/doc/71956436/Historia-Del-Procesode-Seleccion](http://es.scribd.com/doc/71956436/Historia-Del-Procesode-Seleccion)

Zapata. Villegas, R. (2007). *Olas Paradigmáticas de la Estrategia: enfoque Hermenéutico*. Medellín: En: Revista Ciencias Estrategias. Vol 15 N°17 p 83-92.

Zayas Agüero, P.M. (2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado el 23 de julio de 2013 en: [www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm)