

Variables Que Tienen En Cuenta Las Organizaciones Chilenas Al Seleccionar Su Personal

William Alberto Benavides Jiménez

Leidy Alexandra Mora Castañeda

Universidad De Bogotá

JORGE TADEO LOZANO

II SEMINARIO INTERNACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES

Dr. Helder Barahona Urbano

Bogotá, D.C., 2012

ENERO DE 2012

BOGOTA

Resumen

En las organizaciones chilenas se evidencian algunas variables importantes al momento de realizar los procesos de selección de personal. Al realizar un proceso de selección se debe tener en cuenta el perfil de cargo previamente elaborado y diligenciado, el cual es decisivo para la toma de decisiones; también se debe tener en cuenta la metodología a utilizar y como se aplicara.

Varias organizaciones trabajan sus procesos de gestión humana (selección, evaluación del desempeño, entre otros) bajo el modelo de competencias el cual lleva a que la organización tenga una planeación estratégica clara y todo el recurso humano siga el mismo objetivo.

Palabras claves: selección, evaluación, organización, planeación, metodología, perfil.

Abstract

In Chile, the organizations show different important variables during the process of personnel selection. During the process of selecting personnel it has to be kept in my the profile and job description previously elaborated and processed which is very decisive when making a selection; Also how the method is used and applied is something to be kept in mind as well. Many organizations develop their human resources processes (selection, performance evaluation among others) under the job description model in which it takes the organization to have a clear strategic plan and all human resources department to follow the same objective.

Key Words: selection, organization, evaluation, planning, method and profile.

Variables Que Tienen En Cuenta Las Organizaciones Chilenas Al Seleccionar Su Personal

El siguiente ensayo de reflexión es producto del análisis de diferentes temáticas expuestas en las ponencias presentadas en el II Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones: Chile 2011, realizado en la ciudad de Santiago de Chile en el mes de Noviembre y Diciembre de 2011, el cual fue organizado por la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas y Postgrados Ciencias Administrativas. Este ensayo fue presentado, revisado y aprobado por el Dr. Helder Barahona Urbano, Doctorando Business of Administration, Universidad Swiss; Magister en Docencia, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, Especialista en Gestión Humana, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, Administrador de Empresas, Universidad ICESI, Cali, Colombia.

Se dará una idea global de cuáles son las principales variables que pueden presentar las empresas chilenas al momento de seleccionar a su personal, teniendo en cuenta su cultura y su entorno global.

El mercado laboral exige a las organizaciones una excelente administración del talento humano, la cual genera crecimiento, desarrollo y conservación del capital de trabajo como eje fundamental de una economía.

Aun no es muy claro para algunas organizaciones cómo estructurar un modelo de selección, por lo cual, es importante ajustarse a la mejor práctica. Se entiende que aplicando un modelo acorde, permitirá detectar las fortalezas y debilidades del personal con el que se cuenta o

se quiera contar. Para lo anterior, se requiere indagar acerca de cómo se venían realizando los procesos de selección y de qué manera se han beneficiado al implementar un nuevo modelo.

Chile es un país que cuenta con riqueza mineral, además es uno de los mayores exportadores de salmón, también cosecha los mejores vinos tipo exportación y está abierto al mundo con los TLCs firmados con países europeos, asiáticos y americanos. Por lo tanto es de suma importancia conocer como es el proceso de reclutamiento global y así tener una idea clara de cómo incide esto en sus organizaciones.

Se le agradece a la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano en conjunto con la Universidad de Santiago de Chile por haber permitido realizar el Seminario en Santiago de Chile, conociendo y acercándose a la realidad Chilena en materia de organizaciones y sus procesos de Gestión Humana.

Planteamiento del problema

La exigencia competitiva hace que las organizaciones independiente al sector, cuenten con áreas de talento humano organizadas y debidamente coordinadas, que brinden diferentes motivaciones, que sean capaces de promover en sus colaboradores altos niveles de desempeño y que les permita desarrollarse dentro de la organización.

En el caso que no tengan la mirada puesta en un mercado global, tienden a sumergirse en un ambiente de fracaso, lo anterior muestra, que el pensamiento organizacional debe enfocarse en estrategias para el cumplimiento de su visión. Un punto fundamental está en saber elegir o seleccionar a su capital de trabajo, en este caso, ¿Por qué Chile?, es muy importante esta pregunta; el artículo *“Chile: Formación del capital humano para la economía del conocimiento”* menciona que Chile presenta una economía sostenida y que da confianza a los grandes inversionistas, además presenta uno de los menores índices de desempleo y analfabetismo en Latinoamérica, también sus programas de educación se basan en una atmósfera tecnológica y de investigación, El Banco Mundial y el gobierno chileno se unieron en 1999 para conformar (ICM), Iniciativa Científica del Milenio.

Los cambios establecidos por la Ley han generado nuevas alternativas de actualización, formación y certificación en competencias. Por lo anterior, Chile cuenta con un ente encargado de certificar a la clase trabajadora, logrando empoderarla, levantando su nivel ante los diferentes sectores, una persona que no es profesional o técnica, puede certificarse en sus competencias. En agosto de 2008 nace una idea que cambio el pensamiento general de Chile en materia de competencias, se estableció la ley 20 267 que hace referencia al *“Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales”*. Su misión básica es impulsar y aumentar las

competencias laborales de las personas, por supuesto, esto hace que los procesos de selección de personal sean más efectivos y sean en corto tiempo, contando con candidatos idóneos.

Las organizaciones de Chile están incursionando en nuevas metodologías en materia de selección, una de ellas es la selección por competencias, para algunas aplica, pero para otras no se muestra cómo una solución. En el artículo *“5 mitos sobre la selección por competencias”* se habla acerca de la metodología de seleccionar por competencias la cual nos revela una crítica de lo que pasa en el caso que se implemente.

Es posible que los procesos de selección en Chile presenten muchas variables, algunas de ellas, se muestran en el contexto geográfico, cultural, tecnológico, metodológico, comercial y global. Pero algo que no se ha preguntado es como estas empresas realizan sus procesos para que sean dinámicos y que el personal contratado sea el esperado de acuerdo a su rol a desempeñar.

La mayoría de las empresas de Chile optan por la investigación y las nuevas prácticas en administración del talento humano; se han dado cuenta que no es solo la parte productiva, sino cómo lograr administrar su talento desde el mismo reclutamiento, antes se pensaba en solo idoneidad, ahora se muestran muchos escenarios conductistas y de proyección, recurren a mucho subcontrato en materia de selección y otros procesos administrativos.

Pero también las empresas chilenas han encontrado muchos problemas al momento de seleccionar personal, la misma identidad del chileno, los avances tecnológicos, los talentos escasos, la situación económica del país, los mismos seleccionadores, las políticas empresariales, el alto índice de rotación, la discriminación y el mercado, estos también son del común en los demás países de Latinoamérica.

Otras variables pueden ser:

- Calidad de vida
- Una mala decisión en elegir candidatos, ya que esto afecta el clima laboral, el desempeño del grupo y todo esto radica en el costo.
- En Chile se muestra mucho déficit de talentos en las industrias mineras y de alimentos.
- En algunas empresas chilenas se usan pruebas psicológicas clínicas que no son aceptadas en otros países de Europa y América.
- Definición de los perfiles de cargo.
- Decisiones de promoción o contratación.
- En las entrevistas muchos entrevistadores pueden generar falsas expectativas, siempre se debe decir la verdad.

Las organizaciones de Chile actualmente dan mayor importancia a los procesos de talento humano, y en especial, al proceso de selección de personal, volviéndolo más dinámico de acuerdo a la exigencia del mercado interno y mundial, logrando identificar aquellas variables que impactan de una manera significativa en la toma de decisiones.

Las variables que impactan en los procesos de selección de personal en las organizaciones de Chile, son consecuencia de los diferentes cambios evolutivos en el mercado global, ya que este influye directamente en un país, obligándolo a tomar medidas que apuntan a un mejoramiento continuo en sus frentes económico, social, cultural y tecnológico.

Cómo primera instancia se detallara una variable muy importante para los procesos de selección en Chile, donde apunta a todo tipo de empresa, pero en especial a las organizaciones que tienen origen extranjero y tratan de incursionar allí. La identidad o personalidad de un chileno es una de las variables que presenta un grado alto de incertidumbre, es importante conocer su origen

y conductas, ¿por qué actúa así? Existe un artículo muy importante de Eloy Gracia Calleja que nos habla de donde proviene la mentalidad y personalidad chilena, el autor nos relata en su investigación que todas las culturas miran la globalización cómo un pilar de cambio.

En Latinoamérica se generaron muchas guerras por choques de cultura, de todo esto se formó el sincretismo y de esto surge la identidad Chilena.

CNN realizó un reportaje a Alles, M, en el cual se evidencia que otra variable que puede tener mucho impacto en los procesos de selección es la toma de decisiones para elegir el personal competente, en la mayoría de procesos de selección las organizaciones están aplicando muchas metodologías, una ellas hace referencia a la selección por competencias, donde se aplican entrevistas que evidencian y proyectan determinadas conductas.

La mayoría de las empresas de Chile prefieren realizar Assessment Center y no implementar toda una metodología de selección por competencias, ya que les ofrece aplicación en diferentes frentes como: selección de personal, promoción, evaluaciones de potencial, plan de carrera, detección de necesidades de instrucción y formación. Esta herramienta permite la evaluación varias competencias, la participación de varios candidatos simultáneamente, se integran los datos de varios evaluadores y además es una herramienta dinámica.

La variable de servicio de outsourcing de suministro de personal en Chile está en incremento, cada vez existen más empresas que proveen esta clase de servicio, ofreciendo así, más ayuda a los procesos internos, las ventajas de esto está en que exclusivamente son encargados de investigar y buscar personal de acuerdo a las expectativas que genere un cliente, ofreciendo perfiles ideales, donde la toma de decisión es más clara para el cliente por las evidencias y estudios suministrados, este tipo de servicio se vuelve como un aliado estratégico, ofreciendo un ambiente dinámico bajo un marco legal y ético.

Las organizaciones se abren al mundo mediante un pensamiento globalizado, tratando de conquistar los mercados del mundo, ya no son mercado nacional, sino buscan un posicionamiento mundial donde se puedan realizar alianzas estratégicas y ganar más reconocimientos de marca, producto y servicio, pero para lograr lo anterior, se debe pensar en contar con el capital de trabajo competente, por eso los procesos de selección no son más que una toma de decisión, de acuerdo a patrones establecidos por un mercado, para esto las empresas deben adoptar una nueva mentalidad, eliminar la burocracia, e implementar las mejores prácticas.

Para tomar decisiones asertivas se debe sensibilizar a las jefaturas, también realizando planes de acción al momento que se presenten reemplazos, analizando que es lo que se busca en un prospecto, como buscar estos, como evaluar, atraerlos e incentivarlos.

Dentro de las pruebas psicotécnicas y de personalidad se encuentran las pruebas proyectivas, estas revelan conductas pero pueden generar una serie de interrogantes subjetivos, evocan datos del candidato, la mayoría de empresas chilenas las tienen presentes en sus procesos de selección.

Conclusiones

El tema tratado en este documento se focaliza principalmente en aquellas variables que tienen en cuenta las organizaciones de Chile al momento de realizar un proceso de selección. Pero todo esto puede motivar a investigar más puntos de vista y conceptos que pueden suministrar lineamientos para seguir al momento de estar en esta situación. Para lograr optimizar los procesos de reclutamiento se podría primero tener en cuenta a la organización en todo sentido, no se debe actuar como una maquina productiva sin saber lo que se va hacer, se debe analizar el impacto. Al momento de realizar un proceso se debe tener presente, qué se necesita un perfil de cargo muy estructurado y avalado por el personal que interviene en la toma de decisión, también tener muy claro que metodologías se aplicaran y de qué manera se aplicaran.

Por otra parte se deben tener en cuenta los medios que ofrece el mercado para poder mejorar el proceso, cómo lo es el outsourcing proveyendo personal de acuerdo a las necesidades.

Si las organizaciones quieren abrirse a un enfoque global deben fortalecer de competencias organizacionales al capital de trabajo, además fortalecer su idioma, para el caso de Chile su falencia principal es el inglés, para esto se debe realizar un plan de acción por medio del gobierno para fortalecer esto en la educación y para los que ya están laborando generar programas que incentiven la práctica de este idioma.

Las pruebas psicotécnicas son direccionadas para ciertos perfiles y necesidades, la identidad de cada empresa es muy importante al momento de seleccionar candidatos, es bueno tener en cuenta esto al momento de elaborar los perfiles de cargo.

En la mayoría de empresas chilenas se aplican pruebas psicotécnicas proyectivas y los Assessment Center, lo cual significa que se guían por la parte conductual.

Referencias bibliográficas

Alles, M. Selección por competencias. Recuperado de <http://callcenternews.com.ar/index.php/reportajes/reportajes/497-reportaje-martha-alles>

Barenstein, M. (2011). 5 mitos sobre la selección por competencias. Recuperado de <http://www.emprendedoresnews.com/tips/5-mitos-sobre-la-seleccion-por-competencias-3.html>

Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. Recuperado de <http://www.chilevalora.cl>

II Seminario Internacional de Gestión de las Organizaciones: Chile 2011 (Banco de Chile, Alsacia & Express, IBM, Maestranza Diesel, La Araucana, CEPAL, Grupo Disal.

(2004). Chile: Formación del capital humano para la economía del conocimiento. Recuperado de <http://go.worldbank.org/K3JS5ZUBBO>