

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL



DETERMINACIÓN ESTRATEGIAS PARA LA EJECUCIÓN EFECTIVA DE LOS
PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DESDE LA
VIRTUALIDAD EN COLOMBIA

ESTUDIANTES:

LILA MENDOZA MELENDEZ

ANGELICA USUGA ROMERO

DIRECTOR:

ENOHEMIT OLIVERO VEGA

BARRANQUILLA, 5 DE DICIEMBRE DE 2021

DEDICATORIA

A Dios

AGRADECIMIENTO

A Dios.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Pregunta de investigación.	7
1..1.1 Sistematización de las Preguntas	7
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo general	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Justificación	8
1.4 Marco Espacial	9
1.5 Marco temporal	9
CAPÍTULO II	9
1 Antecedentes	9
2. Marco teórico	10

CAPITULO III	18
3. METODOLOGÍA	18
3.3 Tipo de Investigación	18
3.4 Población	19
3.5 Muestra y recogida de datos	20
CAPITULO IV	21
4. RESULTADOS	22
CAPÍTULO V	28
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
5.1 Conclusiones	28
5.2 Recomendaciones	28
Referencias Bibliográficas	29

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El talento humano es uno de los recursos más importantes en las empresas, Chiavenato (2011) se refiere a la gestión de este como el medio para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales usando la colaboración eficaz de las personas, de modo que la obtención de un buen capital humano incidirá directamente en los resultados de una organización.

De acuerdo lo expuesto por Mendez (2015), la oportunidad que tiene una empresa para sobrevivir a la competencia está relacionada con la búsqueda constante para reclutar el mejor personal, el más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias. Así mismo, los directores, y ejecutores del proceso de gestión humana tienen la tarea de conseguir el mejor recurso posible de acuerdo a los lineamientos preestablecidos y entregarlo a cada uno de los procesos para que empiecen a generar valor.

El proceso de selección de acuerdo a Chiavenato (2001) consiste en un proceso de comparación y decisión, que inicial al final del reclutamiento, pasa por la comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de la persona que lo ostenta, y finaliza con la elección del individuo adecuado para ocupar un cargo. Por otro lado, Borrero (2018) lo llama Proceso de integración, y cita a autores que consideran que el este proceso incluye la inducción y el proceso mediante el cual el personal empieza a comprender y aceptar los valores y normas de la organización.

Desde que se vislumbró la llegada del Covid-19 a Colombia, el Gobierno Nacional (2020) propendió medidas basadas en distanciamiento social y consecuente a esto anunciaron mediante el Decreto 457 de 2020 el aislamiento preventivo obligatorio nacional, que junto con otras medidas buscaban la prevención del contagio. Previa a esta instrucción, por medio de la Directiva Presidencial No. 2 de 2020, propusieron como medida extraordinaria, estudiar la posibilidad de que los servidores públicos desarrollaran sus labores desde casa por medio del uso de la TICS; lo que habilitó el trabajo en casa en todo el territorio nacional para quien fuera posible, y llevó a las organizaciones a revisar que procesos eran susceptibles a ejecutarse desde la distancia y cuáles no.

Por consiguiente, las actividades relacionadas con la gestión del talento humano empezaron a ejecutarse desde los hogares de los encargados, quienes impuesto este nuevo reto se enfrentaron a cambios y barreras desconocidas por un área que está acostumbrada a ser cercana, conversar frente a frente y sentir a las personas.

Los procesos de selección desde hace varios años se venían manejando sistemáticamente en bajo un mismo estándar que puede variar muy poco, cuando existe la requisición de personal. Inicialmente las vacantes eran publicadas en periódicos, la recepción de las hojas de vida se efectuaba físicamente, se programaban entrevistas ante el personal encargado de la selección y los jefes inmediatos, y el candidato respondía a una gran cantidad de pruebas técnicas y psicotécnicas de acuerdo al caso. Luego con la accesibilidad a las redes y las comunicaciones los procesos migraron a tal punto de que el reclutamiento consiste en la difusión de mensajes de WhatsApp o historias de Instagram en la que la inversión de recursos puede ser nula y se reciben cientos de aspirantes.

El desarrollo de los procesos de selección de manera virtual ha sido tan amplio que, de acuerdo a la inteligencia artificial es la que rastrea a los candidatos, filtra los currículos y hace seguimiento al proceso para determinar los mejores prospectos de forma que hasta la entrevista inicial, el psicólogo aún no ha intervenido con el candidato (Paez, 2020).

De acuerdo a lo planteado en la Revista Empresarial & Laboral (2020), menciona que uno de los beneficios de la ejecución de estos procesos desde la virtualidad corresponde a la disminución de los tiempos de respuesta a clientes internos y externos por la eliminación de tiempos de desplazamiento y el aprovechamiento de las plataformas tecnológicas. Considera que, aunque no hay ninguna desventaja un proceso de selección virtual, diferentes aspectos como el grado de empatía y las reacciones del lenguaje corporal ante las diferentes situaciones solo se pueden evidenciar desde el contacto directo y la evaluación cara a cara.

A mediados del 2009 ha relucido una serie de plataformas digitales, en la cual se postulan una gran variedad de candidatos para la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, para las organizaciones ha sido de gran ventaja esta modalidad ya que se facilita el proceso de selección por la gran cantidad de postulantes.

Esto ha permitido que la selección de personal durante la emergencia sanitaria por COVID-19 en el año 2020 no se viera afectada, permitiéndonos así emplear estrategias que nos lleven a la selección indicada de dicho candidato.

En consecuencia, a lo anteriormente expuesto, resulta pertinente generar la siguiente pregunta de investigación **¿Cómo ejecutar efectivamente los procedimientos de selección del talento humano desde la virtualidad en Colombia?**

1.1 Pregunta de investigación

¿Cómo realizar efectivamente los procesos de selección del talento humano desde la virtualidad en Colombia?

1..1.1 Sistematización de las Preguntas

¿Cuáles son las estrategias actuales usadas para ejecutar efectivamente los procedimientos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad en Colombia?

¿Qué estrategias se podrían implementar para que durante la ejecución de los procesos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad se garantice el cumplimiento de los objetivos de las actividades clave del proceso?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar estrategias para la gestión efectiva de los procedimientos de selección del talento humano desde la virtualidad en Colombia.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar las estrategias para la ejecución efectiva de los procedimientos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad por medio de la construcción de una revisión documental que permita identificar los factores clave y la problemática para la adopción de estos mediante la flexibilidad de lugar de trabajo.
- Determinar estrategias que permitan la ejecución efectiva de los procesos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos de las actividades clave del proceso.

1.3 Justificación

Es evidente que, a partir de las grandes catástrofes y las guerras más extensas y destructivas de la historia, el ser humano ha logrado sacar el mejor provecho posible y el mundo como hoy lo conocemos no sería lo mismo si estos eventos negativos no hubiesen ocurrido. Es por esta razón que resulta muy preciso pensar que, luego de que las empresas de todo el planeta se vieran obligadas a atravesar por la pandemia del virus Covid-19, los procesos en cada una de estas no volverán a ocurrir como antes, ya que en el momento de crisis se

generaron alternativas y soluciones que además de estar caracterizadas por el distanciamiento social, buscaban reducir costos por la crisis económica que además se presentaba.

Adicionando lo expuesto por Naranjo (2012), es necesario que las pymes instalen procesos internos que les garanticen el fortalecimiento del proceso de contratación, debido a que actualmente en su mayoría las medianas empresas de Barranquilla no tienen establecido un Departamento de Recursos Humanos, causando traumatismo cuando no son valoradas las competencias de los aspirantes y no se escoge a la persona más calificada para un cargo.

Por lo anteriormente expuesto, y a pesar de que en la actualidad el mercado laboral y el desempleo se encuentran en crisis y aún con la gran demanda de vacantes en muchos sectores, las organizaciones requieren y están cambiando, por lo que es importante conocer cómo lograr que estos cambios se ejecuten para la consecución de los objetivos empresariales.

En conclusión, existe la necesidad de conocer estrategias para el manejo efectivo de los procedimientos de selección del talento humano desde la virtualidad en la ciudad de Barranquilla que brinden la posibilidad de elevar el desempeño de los procesos de una organización a través del mejoramiento de su talento humano.

1.4 Marco Espacial

La investigación de desarrollará para las empresas colombianas que requieran realizar los procesos de talento humano desde la virtualidad, ya sea por trabajo en casa u

otra de las modalidades conocidas por las cuales en cualquiera de los casos el personal de talento humano y los aspirantes o empleados en formación ejerzan su rol virtualmente.

1.5 Marco temporal

El estudio se desarrolla durante el año 2021, durante los semestres 2021-1 y 2021 -2 en el desarrollo del módulo de Seminario de Investigación I el cual inició en febrero de 2021 y Seminario de investigación II que finaliza en noviembre del mismo año, respectivamente. El periodo de tiempo coincide con la Emergencia Sanitaria decretada en Colombia a partir de la resolución 385 de 2020, y el Decreto 457 de 2020 el cual decretó el inicio del aislamiento preventivo obligatorio que inicio desde el 25 de marzo de 2020 y que sumergió al territorio colombiano en el trabajo en casa y desde la virtualidad, lo que generó la necesidad de realizar las actividades a distancia y motivó la elaboración de este documento.

CAPÍTULO II

1 Antecedentes

El estudio investigativo publicado por la revista de ciencias estrategias (2017) da como resultado que cuando se habla de la gestión de los recursos humanos se piensa en las grandes empresas, pero es fundamental que el director de la empresa tenga claro cuáles son las tareas que debe cumplir el empleado o cual, puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, las habilidades de comunicación y de trabajo en equipo.

Es clave, en definitiva, medir su desempeño a través de indicadores de eficiencia y productividad que indiquen el grado de responsabilidad, confianza y sentido de pertenencia con las organizaciones. Es fundamental tener en cuenta cuál es el rol que juega el directivo del área de gestión humana en el logro de las metas de la empresa, ya que como lo indican Pardo y Díaz (2014), teniendo en cuenta que el líder es quien conoce de primera mano aspectos como el clima y la cultura organizacional, es el que ejerce el rol de gestor del proceso, evaluador del impacto y es por tanto quien garantiza y vela por la efectividad del mismo.

Para Riascos y Aguilera (2011) de su estudio acerca las Herramientas Tics para el apoyo de los procesos de talento humano donde investigan e identifican las herramientas existentes y las funcionalidades de estos para la ejecución de las actividades del área y encuentran que en su mayoría se centran en el proceso de compensación económica, el

manejo de la nómina. Concluyen además que para la ejecución de procesos de selección se utilizan las bolsas de empleo electrónicas, correo electrónico, y páginas web, entre otros.

2. Marco teórico

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, la fuerte competencia empresarial, los procesos de regulación y desregularización de los negocios, los efectos y fuerzas cambiantes en la demografía, en la política y en los arraigos culturales, así como la globalización de los mercados, requieren que las organizaciones sean rápidas, dinámicas y cambiantes. Para poder asumir estos retos es necesario que estas dispongan de recursos, competencias, conocimientos, habilidades y, sobre todo, de capital humano que reúna estas nuevas características (Chiavenato, 2007). El proceso dentro de una organización que aporta directamente este objetivo es el encargado de la Gestión del talento humano.

Gestión del talento humano en las organizaciones

En definitiva, según Peláez-León, García y Azuero (2014), la gerencia del talento humano necesita una transformación cultural que dimensione estrategias orientadas hacia el proyecto de vida del ser humano y el desarrollo de sus habilidades y talentos; lo que implicaría evolucionar hacia un modelo mental que permita competir en el mundo actual con recursos humanos calificados, fundamentalmente motivados y comprometidos con la gestión de la empresa.

De acuerdo a lo expuesto por Chruden y Sherman (1992), en los inicios de la década de 1920, el campo de administración y personal se encontraba bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales". A partir de la primera década del siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos.

Proceso de selección

Es preciso observar que, en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias Estados Unidos ejerció su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público; tales sistemas, independientemente de desconocer los valores sociales, económicos y culturales de las naciones donde se aplicaron, no recibieron el debido respaldo de la opinión pública, lo cual hizo que estos procesos no se llevaran a cabo de la mejor manera y que las empresas no aplicaran los métodos necesarios para seleccionar a la persona adecuada para el cargo.

A partir de lo anterior las empresas públicas y privadas han visto la necesidad de implementar y mejorar los procesos de selección de personal, el cual se define como la escogencia de un individuo entre un grupo de candidatos que presente las características, cualidades, habilidades y valores adecuados para ocupar un cargo en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficacia y rendimiento del personal. Chiavenato (2011, pág. 169)

Este proceso cuenta con unos criterios que se fundamentan en los datos y en la información que se posea con respecto al cargo que se busca ocupar. Se considera que la

selección es un proceso de comparación debido a que se tienen en cuenta variables como las exigencias que demanda el cargo a ocupar y el perfil de las características de los candidatos.

Según Peña (1993), la información del análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Para cumplir los con los criterios mencionados anteriormente es importante tener en cuenta un patrón o comportamiento determinado para que la decisión que se toma al final del proceso de selección tenga una mejor validez, por lo tanto se inicia con una ficha de especificaciones en el cual se encuentra las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante al cargo pueda desempeñarse satisfactoriamente, esta ficha se construye haciendo una recolección minuciosa de la información acerca del cargo que se busca ocupar.

Con base en lo anterior se empiezan a establecer las técnicas de selección mas adecuadas para elegir a la persona idónea para ocupar el puesto. Las técnicas más utilizadas según Chiavenato son:

a. Entrevista

La primera técnica es la entrevista, esta es la principal prueba de cualquier método de selección, es el momento donde el entrevistador conocer al candidato; por medio de una serie de preguntas se exploran las áreas educacionales, su historia profesional y personal, las competencias y habilidades y todo lo que se crea importante para que el entrevistador tenga un amplio conocimiento del candidato. También durante la entrevista se tienen en cuenta aspectos como la comunicación verbal y no verbal y la presentación personal del aspirante.

b. Prueba de conocimientos y personalidad

Otra técnica utilizada es la prueba de conocimientos o de capacidad, este método tiene como objetivo medir y evaluar mediante unas pruebas la capacidad, facilidad y el grado de conocimiento que posee el candidato para desempeñar las tareas que están directamente relacionada con el cargo de referencia. Asimismo, se aplican pruebas psicométricas con el fin de analizar el comportamiento del evaluado, es decir realizar un examen para observar sus aptitudes y su reacción frente a las diferentes situaciones que se le pueden presentar; estas pruebas se basan en las diferencias individuales ya sean físicas, intelectuales o de personalidad y analizan como y cuanto varia la aptitud del individuo cuando se relaciona con los otros.

De igual forma otra técnica de selección es la prueba de personalidad por medio de la cual buscan analizar los diferentes rasgos de la personalidad, determinados por el carácter y el temperamento como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, entre otros, este método se usa con el fin de valorar si se

adecuan a las características tanto del puesto vacante como a la organización. La última técnica es la de simulación, en esta se reconstruye un acontecimiento lo más cercano a la realidad para medir el potencial, las habilidades y la personalidad del candidato frente a esa situación.

Por último, es importante resaltar que durante el proceso de selección las empresas son las que deciden que técnicas utilizar, esto puede variar dependiendo del cargo que se vaya a ocupar; las organizaciones pueden decidir si realizan una selección en una sola etapa, es decir basarse en los resultados de una sola prueba, la cual normalmente es la entrevista y a partir de eso toman la decisión, pero en otras circunstancias pueden optar por implementar otros métodos para así estar más seguros de que el aspirante cuente con todos los requerimientos, del mismo modo cuando usan varios métodos también lo hacen porque tienen una alta demanda de solicitudes y por medio de varias etapas van descartando los que no se cumplan todos los criterios establecidos.

Perfil y descripción del cargo

De acuerdo con lo planteado por Alonso, et al (2015), el proceso de selección consiste en encontrar al candidato que mejor se adecue al puesto y de una empresa concreta o específica. Por lo que los perfiles o descripciones de cargo que las empresas construyen son un conjunto de competencias secundarias acompañadas por descripciones de las pautas de conductas que ejemplifican el desarrollo de una competencia. Algunas identifican competencias “futuras previsibles” debido a la dinámica empresarial que exige cada vez la superación del puesto o cargo de acuerdo a lo esperado. Ellos expresan que el

planteamiento de los perfiles de cargo es indispensable e importante cuando se va a desarrollar un proceso de selección, ya que se definen los indicadores y parámetros, que ellos llaman dimensiones, y que se utilizarán como referencia para comparar las características o competencias de cada aspirante o persona postulada al cargo en el proceso de selección, con lo consignado en el perfil.

Para el autor Cuesta (2000), en caso de que los perfiles de cargo no existan o estén determinados, es indispensable iniciar un proceso de análisis y diseño de puestos de trabajo, y Valenzuela, B (2004) los identifica también como una urgente necesidad de las empresas, debido a que organizan totalmente el trabajo porque describe totalmente lo que un trabajador hace en un puesto, y las aptitudes que se requieren para esto.

Reclutamiento

Este paso genera el insumo de la selección del personal, y que a su vez nace de la necesidad de talento humano en la compañía; y que, de acuerdo a Espinoza, J. (2013) es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa, y que se puede desarrollar de diferentes formas que se pueden clasificar en internas o externas.

Técnicas de reclutamiento interno y externo

De lo planteado por Espinoza, J. (2013). las técnicas de reclutamiento interno corresponden a las que el personal les suministrado sin necesidad de recurrir a fuentes externas a la empresa, como por ejemplo el archivo de candidatos que haya constituido la empresa de procesos anteriores, de familiares o recomendados del personal que labora en la empresa o de la promoción, ascenso o transferencia de personal de un proceso a otro. El mismo autor

nos plantea que las fuentes externas son aquellas en las que el personal encargado recurre a herramientas o agentes externos para atraer talento humano. La principal fuente en este caso son las fuentes profesionales o educativas, cuya misión es proveer talento humano a las organizaciones o enlazar estos con las vacantes ofertadas por las empresas.

Virtualidad

De acuerdo a Phillipe Queau (1995) el origen etimológico de la palabra virtual, significa fuerza, energía e impulso inicial; y no se refiere a algo irreal ni potencial, sino que es un concepto que se encuentra en el orden de lo real; y de acuerdo a (Parra Valencia, 2016) lo virtual tiene que ver con un concepto escurridizo que ante el desarrollo veloz de las tecnologías digitales, hace aparecer la palabra “virtual” refiriéndose a todo tipo de experiencias y espacios no restringidos al contacto físico directo. Este último autor nos expone que esta no es un concepto alejado de lo real y que no debe comprenderse como un problema tecnológico, sino que debe llevarse a todo lo que el hombre, como individuo humano, realiza mucho antes de los avances digitales para desprenderse de campos funcionales y exteriorizar acciones reales en objetos técnicos, contratos sociales o ideologías políticas.

Trabajo virtual en Colombia

Desde el inicio de la pandemia es claro el avance en la legislación acerca el “Trabajo virtual” en Colombia, lo cual rinde parámetros y especificaciones del como realizar los procesos. Anterior a esto existía únicamente la Ley del Teletrabajo (, el cual define este como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de

actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. Este puede ejercerse de forma autónoma, móvil o suplementaria.

Paralelo a esto se define también el Trabajo en casa, el cual surgió con la pandemia por el COVID-19 y que surgió para legalizar forma como se vienen ejecutando los procesos de las empresas que no requieren obligatoriamente ejercerse desde la presencialidad. Aunque el objeto principal de la Ley 2088 de 2021 es proteger los temas laborales y los puestos de empleo ante circunstancias excepcionales, crea este nuevo concepto como la habilitación de un trabajador para realizar temporalmente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo; todo esto, privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Problemática del Teletrabajo

En línea con un estudio realizado por Valdez, et.al (2019) en cuanto a la percepción de las desventajas están la desvinculación de los empleados y la pérdida del control de las horas laboradas, existiendo barreras como la resistencia al cambio, la restricción tecnológica, la cultura organizacional y el desconocimiento de la regulación. Adicional a esto, a manera general ven como una preocupación la compatibilidad de la gestión del talento humano mediante esta modalidad, sin embargo, con la capacitación en el manejo de las TIC, junto con las regulaciones y normatividad según cada país, llevando a buen

término su implementación y aceptación por parte de los ciudadanos y de las empresas que aceptan el reto de su utilización dentro de sus procesos productivos o administrativos.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.3 Tipo de Investigación

Para la obtención de la información de la investigación se utilizará la herramienta de revisión documental, por medio el rastreo de artículos de investigación científica la cual no se encuentra cerrada a una localización geográfica en específico, sino que se encuentra enmarcada en Colombia por medio de la recopilación y análisis de estos artículos se cumplirán con dos pasos importantes: El primero será la determinación de las actividades clave de la gestión del talento humano, y la segunda será la determinación de las estrategias que a través de lo consultado encontremos considerado por los autores de los artículos mencionados.

De acuerdo a lo expuesto por Alonso (1995) la revisión documental es un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de la información o datos entorno a un determinado tema. Expone que al igual que otras técnicas de investigación, este conduce a la construcción de conocimientos. El mismo autor expresa que existen una serie de pasos para desarrollar la investigación documental y hacer de ésta un proceso eficiente, conducente a resultados exitosos y que debe tenerse en cuenta que este procedimiento no implica la prescripción de pasos rígidos,

sino que representa un proceso que ha sido ampliamente utilizado por investigadores de distintas áreas y ha ofrecido resultados satisfactorios.

En este orden de ideas, esta investigación se enmarca en la investigación cualitativa. La cual, según Galeano (2004), es un enfoque que “apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su diversidad y particularidad”. Este tipo de investigación permitirá una aproximación a la realidad por medio de la revisión documental que se desarrollará y la recopilación de estrategias.

Además, se precisa que el alcance de este estudio es de orden descriptivo debido a que se busca determinar las estrategias que permitan la ejecución efectiva de los procesos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos de las actividades clave del proceso.

3.4 Población

En línea con el tipo de investigación del documento, la población para la presente investigación que se llevará a cabo por medio de la revisión documental serán documentos enmarcados en la literatura científica, correspondiente a trabajos de investigación, artículos científicos, memorias de eventos académicos y producción bibliográfica que se encuentre relacionada con el tema de investigación propuesto y con las variables de estudio.

Para determinar la población de documentos se definieron los tesauros de las variables de estudio siendo Recursos humanos y gestión de personal para las variables dependientes las cuales son los procesos de selección del talento humano y teletrabajo para

la variable dependiente que corresponde a la virtualidad. Así mismo teniendo en cuenta la dinámica cambiante de la sociedad se establece que se incluirán los artículos con fecha de publicación desde el año 2017 al año 2021 que se mantengan alineados con las tendencias actuales de la gestión del talento humano, resultando un total de 69 artículos de estudio.

3.5 Muestra y recogida de datos

De acuerdo a lo postulado por Hernández (2010), el tamaño de la muestra en las investigaciones cualitativas carece de importancia probabilística dado que el objetivo del estudio no es posteriormente generalizar los resultados de la investigación a toda la población. Por lo que la muestra está dada por 13 artículos los cuales luego de realizar la depuración de los resultantes se determina que aportan valor significativo a la investigación.

Definición de variables:

Tabla 1. Matriz de identificación de variables

PREGUNTA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	SOPORTE TEORICO
Como realizar efectivamente los procesos de selección del talento humano desde la virtualidad en Colombia	Determinar estrategias para la gestión efectiva de los procesos de selección del talento humano desde	Virtualidad	Teletrabajo	Ley 1221 de 2008
			Trabajo en casa	Ley 2088 de 2021
			Problemática	Valdez, et. Al (2019)
	humano desde	Procesos de selección	Mercado de trabajo	Chiavenato, Administración

	la virtualidad en Colombia			de recursos humanos (2013)
¿Cuáles son las estrategias actuales usadas para ejecutar efectivamente los procedimientos de selección del procedimiento de gestión humana desde la virtualidad?	Caracterizar las estrategias para la ejecución efectiva de los procedimientos de selección desde la virtualidad		Rotación de personal	Sherman, Administración de personal. (1992)
			Medios de reclutamiento interno y externo	Espinoza, J. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (2013)
¿Qué estrategias se podrían implementar para que durante la ejecución de los procesos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad se garantice el cumplimiento	Determinar estrategias que permitan la ejecución efectiva de los procedimientos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad que garantice la ejecución de las actividades clave		Perfil y descripción del cargo	Valenzuela, B. Análisis de puestos de trabajo (2004)
			Técnicas de selección de personal	Alonso, M. P. Perfil por competencias laborales y modelo de selección del personal. (2015)

de los objetivos de las actividades clave de cada proceso?				
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

Para la obtención de los resultados se realizó la revisión de artículos las bases de datos Scopus, Web of Science y Google Académico; para que por medio de la aplicación de filtros tales como “Recursos humanos” y “gestión de personal” pudiéramos recopilar resultados de la variable dependiente, y teniendo en cuenta que nuestra segunda variable es la Virtualidad, para investigaciones de 2016 a 2019 se utilizaron filtros de búsqueda como el “teletrabajo” y para investigaciones de este año hasta la fecha se adicionó “trabajo en casa” ya que se introduce el término a partir de las directrices del Gobierno Nacional a través de la implementación y regulación de este a partir de la Ley 2088 de 2021 pero que se introdujo desde la habilitación en la Directiva Presidencial No. 2 de 2020 y el Decreto 457 de 2020.

- **Caracterizar las estrategias para la ejecución efectiva de los procedimientos de selección desde la virtualidad.**

Desde la perspectiva planteada por Ramírez y López (2020), donde realizan una aproximación conceptual de la incorporación en Colombia del teletrabajo y la flexibilidad

laboral concluyen que el teletrabajo, home office, o como se conozca a nivel mundial en cada uno de los países desarrollados, es poco aceptado e implementado; sin embargo en estos escenarios donde se ha estudiado e llevado a la realidad la metodología de la flexibilidad laboral se ha logrado mejoras en sus niveles de productividad y en niveles de satisfacción laboral. Este estudio concluye que la productividad depende de la cantidad de horas de trabajo que sus empleados tienen que trabajar sentados, y que las horas adecuadas de teletrabajo aumentan la productividad laboral, pero cuando el teletrabajo las horas son demasiado largas, el teletrabajo reduce la productividad laboral.

Un aspecto importante a tener en cuenta es el clima y la cultura organizacional, ya que en organizaciones con esquemas de trabajo tradicionales traen de la mano la renuencia en la forma de trabajar y el uso de nuevas herramientas digitales, los cuales se componen en barreras para la efectividad durante un trabajo desde la virtualidad. Por tanto, es indispensable para lograr esto que los directivos estén en línea y a todo con esta modalidad. Lo anterior, se fundamenta en un estudio realizado por Tapasco y Giraldo (2020) en su estudio en el que encuentran que la limitante de implementación, más que ser aspectos tecnológicos y de inversión, corresponden a gestión administrativa, tales como las posturas directivas hacia aspectos de tipo organizacionales, la resistencia al cambio, el temor hacia la incertidumbre, la pérdida de control de los empleados, el riesgo para la seguridad en la información, la posible incidencia en la dinámica al interior de los equipos de trabajo y los cambios a realizar en los procesos de selección de personal para la detección de nuevos perfiles más acordes a esta modalidad laboral.

De acuerdo estos mismos autores, se definen las dificultades para la adopción del teletrabajo a partir de una revisión bibliográfica, el cual se muestra a continuación:

Tabla 2. Resumen de los argumentos referenciados en las dificultades para la adopción del teletrabajo

<i>Dificultades</i>	<i>Argumentos</i>	<i>Referencias</i>
Pérdida de control sobre los teletrabajadores	La separación física ocasionada por la realización del trabajo remoto genera dificultades en la coordinación y pérdida de control sobre los empleados.	Bailey y Kurland (2002), Peters y Dulk (2003), Pérez <i>et al.</i> (2005), Mello (2007), Pérez y Gálvez (2009), Turetken <i>et al.</i> (2011), Dutcher (2012)
Medición del desempeño de los teletrabajadores	Dado que los métodos de valoración del desempeño tradicionales se basan en la supervisión presencial, se hace necesaria formas alternativas de evaluación que apunten al cumplimiento de objetivos.	Topi (2004), Dickson y Clear (2006), Mello (2007), Pearce (2009), Burbach y Day (2012)
Impacto sobre el equipo de trabajo	Al no estar el empleado físicamente presente, se afecta sensiblemente la interacción con los colegas y supervisores.	Topi (2004), Pérez <i>et al.</i> (2005), Mello (2007), Pearce (2009), Davis (2012)
Seguridad de la información	Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus residencias a dicha información.	Peters <i>et al.</i> (2004), Pérez <i>et al.</i> (2005), Dickson y Clear (2006), Mello (2007), Kim (2018)
Costos de implementación y acceso a las tecnologías	Para el buen desarrollo de un programa de implementación es indispensable disponer de las herramientas tecnológicas apropiadas.	Pérez <i>et al.</i> , (2005), Pearce (2009), Valmohammadi (2012)
Selección de empleados aptos	Un buen trabajador no es necesariamente un buen teletrabajador, es primordial que posea ciertas habilidades y conocimientos, así como buena disposición hacia el teletrabajo.	Peters <i>et al.</i> (2004), Pérez <i>et al.</i> (2005), Mello (2007), Turetken <i>et al.</i> (2011), Burbach y Day (2012), Ahmed <i>et al.</i> (2014)
Rechazo entre los empleadores	Desconfianza hacia el comportamiento de los empleados por fuera de la supervisión física. Preocupación de que los desafíos de coordinación incrementen su carga laboral.	Pérez <i>et al.</i> (2005), Turetken <i>et al.</i> (2011), Mello (2007), Neufeld <i>et al.</i> (2010), Bloom <i>et al.</i> , (2012), Kirs y Bagchi (2012)
Resistencia al cambio de las estructuras organizacionales	Implica un cambio de perspectiva en la cultura del trabajo tradicional soportada en la presencialidad.	Illegems y Verbeke (2004), Pérez <i>et al.</i> (2005)
Temor a la incertidumbre	El desconocimiento sobre el concepto de teletrabajo y/o sus beneficios potenciales conlleva a tener recelo en su adopción.	Peters y Dulk (2003), Pérez <i>et al.</i> (2005), Dickson y Clear (2006)
Aspectos culturales	Las dinámicas de adopción también se ven matizadas por aspectos culturales.	Peters y Dulk (2003), Topi (2004), Valmohammadi (2012)

Fuente: Tapasco y Giraldo (2020)

A través de un análisis realizado por Gil (2021) donde se diseñó un procedimiento de selección de personal para la empresa Zeotropic de Colombia, se pueden observar las fortalezas que tiene la empresa para la selección del personal, lo anterior ya que al momento de realizar el procesos, el departamento de talento humano realiza una matriz por competencia donde se logra identificar las cualidades que debe tener los posibles candidatos al cargo, las cuales son: identificación del cargo requisición de personal divulgación de la vacante y preselección de antecedentes seguido a eso se realiza unas pruebas entrevista y exámenes de conocimiento. Esta matriz de competencia se realiza por perfil del cargo y permite efectuar los procedimientos efectivamente.

Además de esto, Blanco, A. y Vera A (2019) realizaron un modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia; en el cual una de las fases principales de este es la incorporación o integración a la organización de los trabajadores teniendo en cuenta los requisitos de la empresa (competencias). Destacan en este que los participantes además del equipo de gestión del talento humano deben ser los jefes de áreas que requieren personal, así como dentro de las capacidades deben estar la identificación de competencias necesarias para el éxito empresarial, la elaboración de manuales de competencias y la vinculación de trabajadores con las competencias requeridas. Los resultantes de esto son los manuales de competencias los candidatos seleccionados y trabajadores vinculados. Este trabajo investigativo se basa en los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas del sector micro industrial, con un respaldo holístico que permite buscar opciones del diseño del modelo del talento humano denotando la eficiencia del departamento del talento humano. Siendo la mejor población

microempresas que día a día buscan el mejoramiento continuo. Se basa específicamente en la construcción de un modelo que lleve las siguientes incógnitas: Selección del colaborador teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, desarrollo de competencias y valoración continua del proceso de selección del talento humano.

A raíz de la pandemia COVID-19 está a llevado a las organizaciones a adherirse al proceso de selección y/o al reclutamiento de personal por la vía de plataformas digitales como lo es el teléfono computador y redes sociales. Teniendo en cuenta un estudio realizado por Moreno, G (2021), en el proceso de reclutamiento de personal se puede apreciar que el personal más seleccionado a través de plataformas digitales son los directivos con 44% los mandos intermedios con 22% los especialistas con 18% el personal administrativo con un 11% y otro con 4%, lo que quiere decir que la mayor población escogida atravesó de procesos digitales son los cargos de mayor rango.

- **Determinar estrategias que permitan la ejecución efectiva de los procedimientos de selección del proceso de gestión humana desde la virtualidad que garantice la ejecución de las actividades clave**

Para la determinación de estrategias se realizó un análisis de las actividades clave identificadas en la revisión teórica y las estrategias contenidas en la revisión de artículos bibliográficos incluyendo los componentes de la virtualidad tratados. Inicialmente, se realiza la identificación de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades (componentes de la matriz DOFA) de los procesos de selección desde la virtualidad:

- ✓ Debilidades: El poco control de horas laboradas, la desmotivación de los gestores de talento humano, fatiga laboral, y el clima y cultura organizacional tradicional con una baja resiliencia y alta barrera a los cambios.
- ✓ Fortalezas: Disminución de tiempos de desplazamiento, capacidad de análisis de los gestores de talento humano, perfiles de cargo y manuales de funciones por competencias.
- ✓ Amenazas: Falta de información y reglamentación del trabajo con flexibilidad de lugar, trabajo en casa, o teletrabajo, deficiencias en el análisis de las competencias por la barrera de la virtualidad.
- ✓ Oportunidades: Disminución de tiempos de desplazamiento, herramientas TICs para la ejecución de entrevistas virtuales, para la aplicación de pruebas de conocimiento y psicotécnicas y para la verificación y validación de competencias. Plataformas para el reclutamiento de personal y medios de comunicación que permiten la rápida transmisión de la información.

A continuación, se definen aspectos clave a tener en cuenta para la ejecución de cada una de las fases del proceso de selección:

- Clima y cultura organizacional: Estrategia centrada en reconocer que el aspecto principal es flexibilizar o romper el esquema de los modelos organizacionales tradicionales desde los directivos y líderes de las organizaciones que permitan y conlleven a una aplicación efectiva de modelos de trabajo en casa, teletrabajo, o realización de tareas con flexibilidad de lugar. Consiste en conocer y retroalimentar de los beneficios y retos, y retroalimentar y capacitar al personal para eliminar las

barreras principales en la implementación de una nueva modalidad de trabajo, de acuerdo a lo expuesto por Tapasco y Giraldo (2020). Como recurso principal esta la información acerca reglamentación nacional de estas alternativas y apertura al cambio de parte de los trabajadores.

Esta estrategia se refuerza en un estudio realizado por Restrepo y Arias (2015) donde analizan las prácticas de talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero de Urabá, y encuentran que las practicas organizativas de estas organizaciones son meramente tácticas, sin redundar en una planeación estratégica que lleve a la consecución por medio de las actividades inherentes al talento humano al aporte en los objetivos empresariales.

- Horas de trabajo y tiempos de descanso: Uno de los temas mayormente tratados en Colombia a partir de la llegada del COVID-19 al país es la exagerada cantidad de horas de trabajo que laboran quienes volvieron a sus casas; la causa de esto se compone en un beneficio ampliamente reconocido que tiene que ver con la posibilidad de flexibilizar el horario y la disminución de horas de desplazamiento. Así mismo de acuerdo a lo expuesto por Ramírez y López (2020) el exceso de horas laboradas genera una caída en la curva de la productividad por lo que, complementada de la estrategia anterior se debe realizar un seguimiento exhaustivo de las horas laboradas.
- Perfiles de cargos basados en competencias: Como entrada principal de los procesos de selección están los perfiles de cargos basados en competencias, los cuales deben ser creados e implementados con el apoyo transversal de toda la

organización con el fin de que se condensen en la herramienta clave para los encargados o analistas de la selección de talento humano.

- Herramientas TICs: Estrategia basada en las necesidades de los procedimientos de selección y las herramientas digitales para la ejecución del reclutamiento, las entrevistas, la determinación de competencias y las pruebas de conocimientos y psicotécnicas. En los procesos de selección, y en general, en todos los realizados por humanos, resulta imposible eliminar el sesgo que puede generar el comportamiento, los errores y las observaciones e inducciones no precisas. Por tanto, en la ejecución de actividades de inherencia humana, colocando a las dos partes a través de un celular, teléfono o pantalla, es indispensable incluir en los procesos las herramientas TICs. Lo anterior, soportado por Moreno, G. et al (2021) que en estudio acerca las herramientas virtuales en reclutamiento y selección de personal para instituciones educativas en tiempos de covid-19 encontró que el talento humano es el encargado de construir tejido organizacional, es por ello que dependerán las organizaciones de una adecuada selección de personal para fortalecer valores y cultura que transforme la sociedad y que la pandemia ha llevado a que las organizaciones se transformen en sus procesos y busquen alternativas de comunicación, relacionamiento y prospectiva para adaptarse a las necesidades del nuevo entorno.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A partir de la llegada del COVID-19 a Colombia, la realidad y la actualidad de todas las practicas organizacionales incluye el trabajo desde la virtualidad. Este es un fenómeno que llegó para hacer parte de todos los procesos organizativos. Los procesos de selección se componen como la herramienta para la obtención del recurso mas importante de las organizaciones: el talento humano. En la presente investigación se reconocieron los aspectos clave de los procedimientos de selección del talento humano en las organizaciones

y se determinó a partir de los componentes de la metodología DOFA (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) las estrategias para la consecución de estos efectivamente a partir de las herramientas concluidas a partir del análisis de diversos autores.

5.2 Recomendaciones

Para próximas investigaciones se recomienda realizar vigilancia tecnológica y caracterización de las herramientas digitales y de comunicación disponibles para el desarrollo de los procesos de selección del talento humano y de los procesos de esta área. De igual forma el análisis y la determinación de estrategias para la ejecución efectiva de los procesos de entrenamiento, capacitación, seguimiento y evaluación del talento humano desde la virtualidad; y la revisión de los elementos claves de cada uno de estos procesos.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, I. (1995). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Editorial Contexto Ediciones.
- Alonso, M. P. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para le cargo técnico en gestión de recursos humanos. *Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica*, 19-37.

- Arias, R. y. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*.
Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912/635>
- Blanco, A. V. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*. Obtenido de <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.
- Borrero, R. (2018). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*, IV(7). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/105/105590017/105590017.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5ta edición ed.). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill interamericana editores, S.A.
- Decreto 457 de 2020*. (22 de Marzo de 2020). Obtenido de DIARIO OFICIAL. AÑO CLV. N. 51264. .
- Espinoza, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Editorial El Manual Moderno.

- Gil, A. (2021). Diseñar un procedimiento de selección de personal para la empresa Zeotropic de. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43498/zrguacanemeh.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Hurtado, L. (2020). Reclutamiento y procesos de selección virtual. *Revista Empresarial & Laboral*. Revista Empresarial & Laboral. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/reclutamiento-y-procesos-de-seleccion-virtual/>
- J, A. (2007). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista ciencias Estratégicas*, 15-24.
- Mendez, J. A. (2015). La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales. Obtenido de Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14145>
- MinTic. (s.f.). Ley 2021 de 2008.
- Moreno G, e. a. (2021). Herramientas virtuales en reclutamiento y selección de personal para instituciones educativas en tiempos de covid-19. *Universidad, ciencia, tecnología e innovación pilares de la investigación y el desarrollo sostenible*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/356188724_Herramientas_virtuales_en_reclutamiento_y_seleccion_de_personal_para_instituciones_educativas_en_tiempos_de_covid-19

- Munch, L. (2011). *Fundamento de administración*. Mexico: Editorial Trillas.
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en. *Pensamiento y Gestión No 32*, 83-114.
- Paez, G. (2020). Nuevas Tendencias en Selección. *Revista empresarial & laboral*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/nuevas-tendencias-en-s-eleccion/> Recuperado de:
- Pardo, C. y. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D. C. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Parra Valencia, J. D. (2016). Virtualidad: persistencias e insistencias de un nuevo viejo problema. *Eidos no.25 Barranquilla*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-88572016000200011
- Ramirez, A. L. (2020). Retos de la flexibilidad laboral para la mejora organizacional. *Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería (CONIITI)*.
- Salgado, E. (2006). Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia. *Monografías de Administración*, 45.
- Sanchez, A. C. (2009). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa. *Perspectivas em Ciencia da Informacao*.

Sherman, C. &. (1992). *Administración de personal*. Mexico: Compañía Editorial Continental.

Tapasco-Alzate, O. G.-G. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Inf. tecnol. vol.31 no.1 La Serena Feb. 2020*.

Valenzuela, B. P. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. USON.

Valez, e. a. (2019). Tecnologías de información y teletrabajo; su estado en Colombia - Investigaciones en gestión empresarial, ambiental y competitividad. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/3180>