

Modelo de gestión para realizar procesos de selección eficientes en centros comerciales, caso
de estudio centro comercial Santafé P.H.

Tesis de Maestría

Paola Andrea Primera Padilla

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gestión Social Empresarial
Bogotá D. C. noviembre 2021

Tabla de Contenido

Tabla de contenido

Tabla de Contenido	2
Introducción.....	4
CAPITULO I	7
Planteamiento del problema	7
Contextualización	9
Estructura organizacional	10
Gestión del capital humano Centro Comercial Santafé	11
Planteamiento del problema.....	14
Justificación.....	16
Objetivos de investigación	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
CAPITULO II.....	22
Marco Teórico	22
Administración del Capital humano	22
Selección de personal.....	23
Modelos de comportamiento del proceso de selección	27
Proceso de reclutamiento y selección	28
Ciclo PHVA.....	36
Conclusiones al marco teórico.....	38
CAPITULO III	40
Marco Metodológico	40
Paradigma de investigación.	41
Enfoque de investigación.....	41

Línea de investigación	42
Tipo de estudio.....	42
Población y muestra.....	43
Técnicas de recolección de la información.....	44
Instrumentos.....	44
Diseño de investigación	48
Sistemas y análisis de la información	49
CAPITULO IV	50
Resultado de investigación	50
CAPITULO V	70
CAPITULO VI.	84
Conclusiones.....	84
Referencias Bibliográficas	88
ANEXOS	96
Anexo 1, Tabla empleada para validación por expertos.....	96
Anexo 2, Plan de intervención.....	97
Anexo 3, Cronograma de trabajo.....	97
Anexo 4, Modelo de gestión de selección de personal propuesto.	97

Introducción

Este trabajo busca plantear una propuesta metodológica que aborde una problemática a partir del caso de la copropiedad Centro Comercial Santafé, toda vez que la dinámica del contexto y el entendimiento de los sujetos trabajadores con los que cuenta la institución movilizan la empresa a la toma de decisiones estratégicas y ágiles que le permitan mantenerse vigente y sostenible en el tiempo. Esta vigencia y sostenibilidad también está dada por el intangible creado a partir del conocimiento implícito, las competencias y habilidades del capital humano de la copropiedad en pro de “*la experiencia*” para las partes interesadas, establecida como promesa de valor.

Esta *experiencia* se da únicamente cuando el capital humano logra el entendimiento organizacional, empatizar con las expectativas de las partes interesadas, comprender el contexto, y apropiar su rol para el aporte individual a esa promesa de valor. Sin embargo, contar con «*Talentos*» que logren esta sinergia es una gestión estratégica relevante que requiere del establecimiento de un sistema de gestión de administración del capital humano SGCH) que permita un proceso sistemático de mejora del desempeño.

Ahora bien, para trabajar este sistema SGCH, es necesario iniciar en el ajuste y determinación del proceso de atracción y selección del talento, permitiendo que esta gestión sea cada vez más *eficiente* para el proceso de desarrollo humano y organizacional de la copropiedad, disminuyendo de esta manera la cantidad de esfuerzos y recursos que representa este proceso, y enfocando la energía a otros procesos que aseguren compromiso, fidelización, retención, desarrollo e identidad del sujeto trabajador con la organización.

Invertir en estos procesos no es solo una necesidad de este sector, es una manera de gestionar varios de los principales *riesgos* de los procesos o áreas de gestión humana, tal y como se plantea en el estudio realizado por Mercer (2019), donde se identifica como las empresas en

crecimiento juntos con sus líderes de gestión humana están apostándole a estrategias organizacionales que les permita desarrollar procesos de selección que les asegure candidatos adecuados y a su vez conocer los potenciales futuros que les permita desarrollar «talentos» para ocupar niveles de mayores jerarquía, toda vez que esta alternativa permite a las instituciones y al capital humano llegar a un gana-gana real, donde el colaborador gana, aporta, se fideliza y la organización cumple su misión con propuestas de valor diferentes e invierte menores esfuerzos en procesos de selección menos complejos que podrían representar una mayor eficiencia en el proceso de atracción de «talentos».

Por lo anterior, el presente trabajo busca la determinación de un modelo de gestión que permita realizar procesos de selección de personal eficientes, particularmente en el caso del centro comercial Santafé; Razón por la cual a continuación se presentan los impacto que la emergencia de nuevos centros comerciales genera en la oferta-demanda del capital humano y por ende las expectativas de las partes interesadas.

De igual modo, se presenta una estructura organizacional con necesidades particulares que abordadas desde una revisión teórica permitirá darle sentido y/o comprensión a algunas de las situaciones, y por ende se dejan entre leer algunas soluciones a estas situaciones. Ahora bien, alineando la situación-problema a estas teorías se desarrolla un instrumento que es aplicado a especialistas de gestión humana, particularmente en los procesos de selección del sector de centros comerciales

Razón por la cual este documento está distribuido de la siguiente manera: capítulo I contextualizar respecto el entorno en el que se desarrolla la investigación, posteriormente en el capítulo II se describirá la situación que da lugar este ejercicio así como los aspectos metodológicos que se emplearán, siguiendo con el capítulo III y los aspectos teóricos a abordar,

en el capítulo IV generar un análisis de los procesos de selección dando lugar a la determinación de un plan de intervención que se presenta en el capítulo V y por ende a las conclusiones del tema de esta investigación en el capítulo VI, desde donde se podrán quizá identificar nuevas necesidades de investigación.

CAPITULO I

Planteamiento del problema

A partir de la revisión bibliográfica desarrollada para abordar la investigación, se ha encontrado una variedad importante de referencias que dan cuenta y fortalecen el contexto documental de este proceso, particularmente en lo que respecta a procesos de selección, ahora bien, el interés que se evidencia por investigar esta materia se encuadra en la determinación de procesos que permitan realizar selección enfocados en el índice de satisfacción laboral, se evidencian ejercicios investigativos respecto la eficiencia de los procesos de selección.

En esta revisión se encuentra la creación de modelos de gestión para la administración del SGCH, sin embargo, no se identificaron construcciones claras de modelos que permitan realizar procesos de selección eficiente. A partir de la revisión bibliográfica realizada, se encuentran aspectos clave para el desarrollo del proceso de selección y la determinación de características entre procesos de selección tradicionales y procesos de selección basados en un modelo de gestión por competencias.

Razón por la cual, revisar el planteamiento de Espinosa & Tigse(2012) en su tesis de grado titulada “Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad politécnica Salesiana, Sede Quito” (Espinosa & Tigse, 2012) permite identificar que:

Se debe tomar en cuenta que cada etapa en el proceso de selección significa tiempo y costo, por tal razón se definirán los pasos que se creen más convenientes para una exitosa selección. El éxito de un proceso de selección se basa en que sea sencillo y corto, cubriendo los requisitos organizacionales (Espinosa & Tigse, 2012, p.82)

Lo que a priori permite validar que los procesos de selección exitosos dependen de la claridad y sencillez con la que se planifiquen los procesos de selección. Ahora bien, en sus

conclusiones dan elementos relevantes respecto el uso de procesos tradicionales y por competencias donde se puede ver como en la empresa en estudio:

Los procesos de reclutamiento y selección que se ejecutan en la actualidad son estructurados bajo la modalidad tradicional y no por competencias, lo que hace que el proceso sea mucho más largo y pesado; y en época de necesidad de personal demanda un porcentaje alto de tiempo en su ejecución. (Espinosa & Tigse, 2012, p.204).

Esta conclusión demuestra que lograr un proceso de selección eficiente permitirá enfocar los esfuerzos del proceso de gestión y/o administración del capital humano de una organización en los aspectos realmente estratégicos del SGCH, toda vez que disminuir los tiempos y recursos en el proceso de selección el SGCH puede trabajar en otros subprocesos que permitan administración real del capital humano. Razón por la cual concluyen que, “tomando en consideración que estos procesos son demasiado largos, se deduce que no pueden ejecutar otras actividades inherentes a la administración de recursos humanos, ya que absorben la mayoría del tiempo de ejecución en el personal asignado.” (Espinosa & Tigse, 2012, p.204).

La investigación de Espinosa & Tigse (2012) de manera particular puede contar con elementos que permitan ser revisados con mayor profundidad y precisión en esta investigación, toda vez, que se trabajará en la identificación de elementos, instrumentos y/o herramientas que permitan el establecimiento de un modelo de gestión para realizar procesos de selección de personal eficientes a partir del centro comercial que se encuentra en estudio.

Ahora bien, Landino & Orozco (2008) en su investigación “Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivos, ejecutivos y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P” (Landino & Orozco, 2008), afirman que “la selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de

selección tradicional por los métodos que se emplean, no por los pasos. Los métodos se fundamentan en la identificación y evaluación de competencias” (Landino & Orozco, 2008, p.315)

Confirmando la importancia de los procesos basados en métodos que permitan realizar una evaluación de candidatos alineada a sus competencias y por ello también plantean que “la regla de oro del enfoque de competencias es que no hay competencias si no hay comportamientos observables. Por consiguiente, la auténtica evaluación de competencias ha de ser, en la medida de lo posible, una evaluación conductual” (Landino & Orozco, 2008, p.p. 315-316)

Razón por la cual será necesario revisar un modelo que tenga en cuenta las capacidades y potenciales de los aspirantes que ocuparán las posiciones en vacante y de este modo se pueda asegurar procesos de selección en los que, mediante la observación de comportamientos, se pueda validar el nivel de ajuste a las competencias organizacionales establecidas, en este caso por la copropiedad que se encuentra en estudio.

Contextualización

El Centro Comercial Santafé P.H., es una copropiedad comercial, es decir, es una forma asociativa, no societaria, inaugurada el 13 de mayo de 2006. Cuenta con 596 locales y en el primer trimestre del año 2020 tenía presencia de 380 marcas aproximadamente, en el tercer nivel de la estructura física dispone de una plazoleta de comidas con 26 locales, dos sótanos y una torre de parqueadero que en total suman 1147 celdas para estacionarse, adicionalmente en la última etapa de construcción de la copropiedad se entregó una torre de oficinas con aproximadamente 110 unidades que conforman el centro empresarial (Centro Comercial Santafé, s.f.).

Antes de la emergencia sanitaria, derivada de la pandemia ocasionada por SARS CoV2 (COVID-19) (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2019) el Centro Comercial, contaba con 3700 trabajadores aproximadamente, de los cuales 100 correspondían a la Administración en

modalidad de contratación directa a término indefinido, 380 de los trabajos correspondían a los outsourcing de los dispositivos de aseo y seguridad, los servicios de jardinería, primeros auxilios (área protegida), recaudo de dinero, control de plagas, separación y reciclaje de residuos, mantenimiento de sistemas de detección, extinción, sistemas de automatización y transporte vertical, entre otros. En el centro empresarial se encuentran alrededor de 650 trabajadores y en las marcas del Centro Comercial 2600 trabajadores aproximadamente (Centro Comercial Santafé, s.f.).

La copropiedad está siendo administrada en el marco de un Planes Estratégicos, que para el año 2020, pone en marcha su nuevo plan estratégico, nombrado «**Experiencias 2025**» (Centro Comercial Santafé, 2020).

Estructura organizacional

La copropiedad cuenta con un modelo de gobierno vertical y un modelo de gestión por procesos que asegura interacciones claras entre estos y el cumplimiento de las expectativas de cada una de las partes interesadas.

De igual manera, se tiene una base de jerarquías determinada en tres (3) niveles de cargo: estratégico que representa el 8% de la población y su rol principal es visionar y gestionar estratégicamente las expectativas de las partes interesadas, directivo, que representan el 15% de los colaboradores, son responsables de crear y gestionar planes que permitan materializar la estrategia planteada en el nivel estratégico y el operativo representa el 77% del total de la planta de personal, este nivel es responsable del «*hacer*» puramente dicho, este último nivel de cargo se subdivide en: especialista, asistencial y operativo. (Centro Comercial Santafé, 2020)

Desde el año 2016 con la creación de la Gerencia de Talento Humano, el Centro Comercial inicio a trabajar en su identidad interna (cultura organizacional) claramente nombrada y gestionada hasta hoy como «*Cultura Santafé*» que trabaja por pilares bajo un lenguaje propio.

Esta cultura trajo consigo beneficios para los colaboradores (salario emocional), de donde se pueden destacar la asignación de días personales, día de cumpleaños, jornadas flexibles los viernes, reconocimientos al desempeño, modificación en los horarios de las jornadas laborales, entre otros beneficios, pensados para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias. Adicionalmente esta cultura busca aportar a la mejora organizacional, mediante el aporte individual de sus colaboradores y el pilar nombrado como «*Eficiencia en Mi Mundo*» (Centro Comercial Santafé, s.f.)

Gestión del capital humano Centro Comercial Santafé

Dentro de la cultura organizacional establecida para la copropiedad, se cuenta con una estrategia de gestión que inicia con el pilar de «*Incluyendo en Mi Mundo*» y se soporta de los otros pilares como «*Desarrollo en Mi Mundo*», «*Cuidándote en Mi Mundo*» y «*Eficiencia en Mi Mundo*» que le permiten a la organización, administrar el talento, ofreciendo alternativas de desarrollo a sus colaboradores y estrategias de fidelización alineada a las necesidades organizacionales y propias de los individuos que conforman la copropiedad y que cuentan con recursos asignados por la alta dirección para que este sistema de gestión del capital humano [SGCH] sea sostenible (Centro Comercial Santafé s.f.).

Así las cosas, en estos pilares de la cultura se enmarca la administración del capital humano de la copropiedad; teniendo «*Incluyéndote en Mi Mundo*», el propósito de atraer y seleccionar los «*Talentos*» idóneos (internos o externos) para ocupar las posiciones requeridas por la copropiedad y así dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

Este pilar es soportado por «Eficiencia en Mi Mundo», que busca asegurar la estandarización de las actividades, documentar el Know-how¹ de la copropiedad, mejorando continuamente y proponiendo alternativas de hacer más con menos recursos.

«Desarrollo en Mi Mundo», recibe las salidas generadas del proceso de Incluyéndote, ofreciéndole a la copropiedad y sus colaboradores un método de evaluación mixto (cuantitativo-cualitativo) del desempeño de sus competencias y los objetivos planteados por cada colaborador, desde el inicio del periodo de prueba. (Centro Comercial Santafé s.f.).

Estas acciones se realizan con el ánimo de promover contribuciones individuales que lleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y personales del sujeto trabajador, así como brindar herramientas para que los colaboradores y sus líderes trabajen en el desarrollo de las competencias requeridas por la organización y los potenciales identificados desde el proceso de selección de personal.

Estas herramientas permiten entre otras a los jefes inmediatos, colaboradores y organización desarrollar el capital humano, mediante planes de desarrollo de competencias específicos, planes de entrenamiento, formación y capacitación alineados a las necesidades transversales.

Las acciones trabajadas desde Desarrollo e Incluyéndote en Mi Mundo han demostrado impacto directo en las mediciones de clima organizacional, evidenciadas en los resultados de las mediciones de clima, donde en 2017, logran una puntuación de 4.1 de 5.0 (Centro Comercial Santafé, 2017), en 2018 un resultado de 4.5 de 5.0 (Centro Comercial Santafé, 2018) y finalmente en 2019, 4.1 de 5.0 (Centro Comercial Santafé, 2019).

¹ Civ., Comp. y Merc. Conjunto de informaciones técnicas confidenciales o secretas, sustanciales e identificadas de forma apropiada (dpej.rae,2021).

Estos resultados demuestran que la inversión realizada a otros pilares del SGCH de la copropiedad son evidentes. Ahora bien, organizacionalmente la copropiedad también demuestra con estos resultados que esta cultura, logra mantenerse pese tener modificaciones en el contexto, muestra de ello y de la importancia de tener inversiones representativas en el SGCH es la situación que presentó en el año 2019, cuando se realiza un cambio de Gerencia General y de planeación estratégica que marca una orientación distinta a la organización.

Sin embargo, las acciones de Cuidándote en Mi Mundo (acciones del SG-SST) y Felicidad en Mi Mundo (enmarcan el programa de bienestar), son acciones tangibles que permiten gestionar ambientes de trabajo seguros (física y mentalmente), los impactos de esta gestión han sido medidos de manera cualitativa y traducidos de manera cuantitativa por la medición de clima del año 2020, que pese a los cambios antes mencionados y los retos derivados de la pandemia del nuevo coronavirus SARS CoV2 (OMS,2019), los resultados de clima repuntaron nuevamente llegaron a 4.5 de 5.0.

Esta puntuación puede traducirse en la importancia de orientar recursos en los pilares que buscan fidelizar y llevar a la organización a obtener mejores resultados en pertenencia con la marca y por ende compromiso no solo por los resultados de los individuos, si no, por el gana-gana para las partes (individuo, organización y sociedad), toda vez que la copropiedad en este periodo de tiempo enfoco sus esfuerzos en la administración del capital humano basado en la protección y promoción de la salud física y emocional de los colaboradores y sus familias, evitando la inversión en los procesos de vinculación de nuevos colaboradores derivados de la rotación de personal.

Estos resultados invitan a revisar la distribución de los esfuerzos, a buscar eficiencias de los pilares sin descuidar la mejora y el desempeño de los procesos del SGCH.

Planteamiento del problema

Las necesidades puntuales identificadas para la copropiedad y el planteamiento de Manfred A. Max Neef, en el libro desarrollo a escala humana (1993), donde logra determinar una teoría de desarrollo basada en las necesidades fundamentales, presenta, “Un desarrollo a escala humana, orientado en gran medida hacia la satisfacción de las necesidades humanas, exige un nuevo modo de interpretar la realidad”(Max Neef, 1993, p. 38), lo que indica que para el Centro Comercial, será necesario interpretar su realidad actual que se ve aún más impactada con los desafíos que ha presentado el nuevo Coronavirus SARS CoV2 (COVID-19) (OMS,2019), donde las necesidades propias de la organización y sus colaboradores se han modificado sustancialmente.

Teniendo en cuenta que el cambio del contexto lleva a sus colaboradores a acceder a nuevas modalidades de desarrollo de labores que ofrezcan condiciones seguras por encima de otras necesidades que se buscaban en el pasado. Por otra parte, Aurora Bernal Martínez de Soria (2007), presenta su postura basada en la teoría de las capacidades de Martha Nussbaum, donde involucra el componente educación y por ello plantea "La educación como un indicador de desarrollo humano, y orienta a pensarla como refuerzo de la agencia de cada persona para hacer el desarrollo sostenible"(Bernal, 2007, p. 138).

Proponiendo estos planteamientos un trabajo de desarrollo basado en el agenciamiento y por ende el interés del sujeto, que llevaría a la copropiedad al entendimiento de los colaboradores que realmente quieren desarrollar sus potencialidades, alineando de esta manera sus expectativas y las organizacionales, es en este sentido, la identificación de las competencias y la medición de estas se vuelve entrada clave para que el colaborador y la organización encontrando puntos en común que los motiven al desarrollo desde la educación consiente.

Configurando así un ambiente perfecto para preparar al sujeto trabajador con potencial y capacidad de ocupar posiciones que se requieran al interior de la organización, logrando así una fuente de reclutamiento interna eficiente para el SGCH.

Entendiendo que las capacidades son como lo plantea Martha Nussbaum (2000) “lo que las personas son realmente capaces de hacer y de ser” (Nussbaum, 2000, p. 178) y que para lograrlo entonces el desarrollo de estas capacidades es necesario permitir libertad a los sujetos trabajadores para que encuentren en la organización la posibilidad de suplir sus necesidades.

En este sentido vale la pena resaltar la propuesta de Amartya Sen (2000), en el libro desarrollo y libertad, donde presenta una propuesta de libertades fundamentales y refiere que “el aumento de la libertad mejora la capacidad de los individuos para ayudarse a sí mismos” (Sen, 2000, p. 35). Este planteamiento permite pensar a priori que el agenciamiento individual será clave en este proceso de identificación de una herramienta estratégica que permita procesos de reclutamiento y selección interna, como parte de la eficiencia del modelo de gestión para realizar procesos de selección de personal, toda vez, que las directrices claras por parte de la copropiedad y el interés genuino de sus colaboradores por desarrollarse serán aspectos relevantes para el logro de procesos de selección interna eficientes.

Ahora bien, esto refuerza la necesidad de asignar recursos representativos a procesos de desarrollo de capacidades de los sujetos trabajadores, de aumento de compromiso, de fidelización, cuidado del ser y a pensar en hacer cada vez más eficientes los procesos que de manera directa no aporten a estos procesos. Por lo anterior se establece el planteamiento: ¿Cuál será el modelo de gestión para realizar procesos de selección eficientes en centros comerciales? Partiendo del caso de estudio Centro Comercial Santafé P.H.

Justificación

El Centro Comercial Santafé P.H., es un modelo de negocio con naturaleza privada de copropiedad, con la misión de generar experiencia y diversión, ambos elementos de la promesa de valor son intangibles que surgen puntualmente de las capacidades del capital humano vinculado, para ello, es necesario contar con colaboradores capaces, con competencias alineadas a las necesidades organizacionales y experiencia en el sector de centros comerciales.

Está última es la que genera mayor complejidad en los procesos de selección, toda vez que son muy pocos los centros comerciales en el mercado y por ende los profesionales con conocimientos y experiencia en el sector también. Razón por la cual una de las causas que dilatan y complejizan los procesos de selección en la copropiedad es la demanda de perfiles que se ajusten a los requerimientos particulares del centro comercial.

Desde el 2015 cuando inician a llegar a Bogotá y sus alrededores nuevos competidores, las posiciones de los colaboradores con experiencia en el sector comienzan a tener mayor oferta y por ende aumento en la rotación del Centro Comercial, esta situación lleva a la administración del centro comercial a generar estrategias de retención, fidelización y hasta el ajuste de estructura organizacional, razón por la cual en el mismo año (2015) se crea en el Centro Comercial Santafé, una Gerencia de Talento Humano, con el propósito de trabajar en la Cultura Organizacional de la copropiedad, que a la fecha ha logrado mitigar la rotación en los últimos años.

Sin embargo, emergen otras situaciones por gestionar, una de ellas es el tiempo de cubrimiento de vacantes que en la actualidad (2019) se encuentra en 30 días promedio para posiciones operativas (asistenciales y técnicos) y entre 40 y 60 días para posiciones operativas (especialistas), directivas y estratégicas. Esta situación trae consigo riesgos operativos y en algunas oportunidades de cumplimiento de la planeación estratégica de la copropiedad, toda vez, que las

posiciones operativas (especialistas), directivas y estratégicas administran sistemas críticos o procesos de alto impacto para el logro de la misión del Centro Comercial.

Este riesgo de capital humano es también analizado y puntuando como el principal riesgo de capital humano con un 52% en el informe Tendencias Globales de Mercer(2019), mostrándolo como un riesgo propio de las organizaciones de alto crecimiento y por ende con necesidad fundamentada para abordarlo con un modelo que permita gestionarlo de manera eficiente.

Para los años 2019-2020 las principales causas y/o desviaciones identificadas en los procesos de selección de la copropiedad en estudio son:

Tabla 1. Causas y/o desviaciones en el proceso de selección del CC Santafé Bogotá

Causa	Momento de identificación
Desviación del perfil interno del candidato respecto el ajuste con la cultura	En entrevista de profundidad o aplicación de prueba psicométrica.
Desviación del cumplimiento de los requerimientos de seguridad corporativa, establecidos en la matriz de cargos críticos	En los estudios de confiabilidad.
Demora en el proceso de reclutamiento, al tener incompatibilidad con la expectativa organizacional y la de los posibles candidatos	En la invitación a participar de los procesos de selección de la copropiedad.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del subproceso de selección del CC Santafé Bogotá.

La dificultad de encontrar en el mercado perfiles con experiencia específica en el sector, lleva a la ampliación de perfiles que hayan estado en sectores como: *retail*², agencias de mercadeo, copropiedades no grandes superficies (centros comerciales), entre otras. Esta dificultad genera aumento en la inversión del proceso de inducción y en el plan de capacitación, formación y

² “Hace referencia a la actividad final, así como a los pasos necesarios para hacer llegar un producto o facilitar servicios a los consumidores. Independientemente de si una organización vende al consumidor en un establecimiento, a través del correo, el teléfono, la televisión, Internet, puerta a puerta o el vending, realiza actividades minoristas” (De Juan Vigaray, 2005, p.5).

entrenamiento para asegurar conocimientos específicos de los nuevos colaboradores vinculados para desempeñar sus funciones.

Estas situaciones han llevado al Centro Comercial a realizar grandes esfuerzos económicos, teniendo en cuenta que solo para el año 2019 invirtió más de \$86.000.000 para cubrir 30 vacantes a lo largo del año, esta inversión no incluyó costos de desarrollo humano, orientados a aumentar o incentivar las capacidades individuales y los potenciales «*zona de desarrollo próximo*» planteada por Vigosky (1987) de los colaboradores, para prepararlos proyectivamente a participar en posibles procesos de selección interna de niveles de mayor jerarquía o criticidad, unido a esto, se encuentra en los colaboradores una percepción de inexistencia de criterios claros que les permita aspirar a posiciones superiores y de este modo los elementos de desarrollo de competencias o habilidades necesarias que les permita el agenciamiento autónomo de estas.

Lo anterior indica que la copropiedad en la actualidad enfoca sus esfuerzos a trabajar de manera reactiva en este aspecto y no de manera proactiva, que le permita contar con una fuente de reclutamiento interna de personal.

De igual manera, la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores toma tiempo para que este pueda desempeñarse de conformidad con la expectativa planteada para la posición, convirtiendo el periodo de prueba en un término muy corto para validar si el nuevo colaborador cuenta o no con el potencial para desempeñarse dentro de la copropiedad, teniendo en cuenta que el entendimiento específico de la copropiedad puede tardar al menos un año, dependiendo de la posición y la experiencia previa en el sector de centros comerciales.

Para ofrecer un modelo de gestión que integre los pilares de cultura organizacional existentes en la copropiedad y permita a las partes involucradas dar una respuesta eficiente de sus

expectativas, será necesario realizar una revisión metodológica de procesos de reclutamiento y selección de personal que permitan determinar los mejores métodos y prácticas.

Teniendo en cuenta el contexto antes planteado y la consideración de Pedro Manuel Zayas(s.f.) de que,

El proceso de selección de personal constituye un factor positivo en la búsqueda de niveles superiores de desempeño y de incremento de niveles de competitividad de la organización toda vez que como se ha señalado el hombre constituye el elemento fundamental de un sistema (Zayas, s.f., p. 132)

Se puede señalar que un modelo de selección de personal aporta a la eficiencia, la ventajas competitiva, desarrollo organizacional y del capital humano, ahora bien, Zayas(s.f.) también plantea que los procesos de selección deben ser vistos con un carácter de investigación científica, teniendo en cuenta que el seguimiento sistemático y riguroso de sus etapas permitirán la recolección de información, que en una mirada holística darán cuenta del conocimiento del objeto de estudio (para este caso de los candidatos), y de este modo le permitirá a la organización tomar la mejor decisión en el proceso de cubrimiento de una vacante. Sin dejar de lado la importancia de lograr procesos de selección eficientes.

Se podría inferir que esta investigación le ofrecerá al proceso de Desarrollo Humano y Organizacional de la copropiedad, un modelo que le permita la integración de métodos y técnicas establecidas, para gestionar el cubrimiento de vacantes de manera eficiente, toda vez que la estandarización de un modelo permitirá no solo disminuir los riesgos de selección de una técnica de selección inapropiada para una necesidad específica, si no, que disminuirá en cierta medida el carácter subjetivo propio de los procesos de selección y permitirá validar si el recurso invertido

puede ser optimizado para lograr redistribuir los esfuerzos económicos a los subprocesos de desarrollo de personal, fidelización y retención del capital .

El presente proyecto al involucrar elementos humanos y organizacionales como: desarrollo humano (conocimiento de potenciales humanos) y desarrollo organizacional (proceso de selección), puede demostrar la dependencia existente de la organización con respecto al sujeto trabajador, pero también la relevancia de las capacidades humanas en el desarrollo integral social, siendo la empresa un espacio donde confluyen varias actividades que impactan el entorno en el que se desarrollan *individuo-institución-sociedad*, en este sentido el tema de investigación propuesto espera impactar estas tres líneas, alineado al principio de equidad que permita procesos objetivos e igualitarios.

Razón por la cual con el modelo de gestión para el proceso de selección se espera ofrecer a la institución eficiencia y a la sociedad una oportunidades de acceso a un empleo digno, crecimiento profesional y de desarrollo humano, aportando directamente a los ODS, puntualmente al objetivo número 10 de reducción de la desigualdad (PNUD, 2015), de igual manera el tema corresponde a los objetivos establecidos por el Gobierno Nacional en el PND 2018-2022, con el pacto por la equidad – trabajo decente y acceso a mercados e ingresos dignos (Duque, 2018).

Finalmente, este estudio ofrecerá a la copropiedad centro comercial Santafé, un modelo de gestión para realizar procesos de selección de personal eficientes, pensando en “una estrategia de capital humano integrada y anclada en las prioridades de la organización” Mercer (2019), permitiendo procesos de selección que suministren el mejor talento a la copropiedad, con menores desviaciones o riesgos del proceso, impactando directamente la inversión del rubro de selección, favoreciendo de este modo la inversión en otros rubros de la administración del capital humano como la fidelización, desarrollo y bienestar, aspectos que se espera impacten directamente las

necesidades y expectativas de los colaboradores y que por sus características permeará de alguna medida también a sus familias.

Objetivos de investigación

Objetivo general

Establecer un modelo de gestión para realizar procesos de selección eficientes en centros comerciales, a partir del caso de estudio Centro Comercial Santafé.

Objetivos específicos

- Identificar los métodos, instrumentos y/o técnicas que se usan en mayor medida para gestionar de manera eficiente los procesos de selección para centros comerciales.
- Encontrar aspectos clave del proceso de selección de personal en el centro comercial Santafé.
- Proponer un modelo de gestión para realizar procesos de selección eficientes en centros comerciales, a partir del caso de estudio Centro Comercial Santafé.

CAPITULO II

Marco Teórico

El marco teórico planteado busca identificar e integrar teorías, modelos y perspectivas que permitan abordar el proceso de selección de personal y su impacto en el sistema de gestión de un proceso de gestión del capital humano.

Administración del Capital humano

Las organizaciones son escenarios sociales en los que por su naturaleza convergen las necesidades institucionales, las del sujeto trabajador y las de la comunidad, los tres actores en búsqueda de beneficios basados en el desarrollo que estarán condicionados y/o impactados por el contexto que se modifica, y lleva a las organizaciones a analizarse permanente desde distintas perspectivas, entendimiento el negocio y comprendiendo que es desde dentro y con los recursos disponibles que se puede movilizar o paralizar una organización.

En este sentido Peter Druker (1978) en su libro “La gerencia de empresas” (Druker, 1978) realiza un planteamiento que permitirá abrir paso a la situación de la copropiedad, desde una perspectiva donde “la empresa no puede ser un agrupamiento mecánico de recursos (...) lo que necesita es una transmutación de los recursos. Y esto no puede venir de un recurso inanimado como el capital. Requiere dirección” (Druker, 1978, p. 25), pensando entonces que la visión y las expectativas organizacionales, siempre llevarán a un cambio y por ende las organizaciones y su capital humano deben establecer estrategias que les permitan ser flexibles y adaptarse rápidamente a las condiciones que el ambiente o el contexto proponen.

En este sentido, se inician a validar aspectos valiosos que la administración ofrece al desarrollo del capital humano de las empresas o instituciones, integrándolos con “los “recursos” susceptibles de acrecentamiento solo pueden ser recursos humanos (...) Pueden ser mejor o peor

utilizados, pero nunca pueden tener un rendimiento superior a la suma de los consumos” (Druker, 1978, p. 25) razón por la cual invertir y trabajar en estos recursos es clave en la dirección de empresas, es clave en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende en la sostenibilidad organizacional basada en ventajas competitivas, teniendo en cuenta que Blanco, Golik, Figueiredo, y Hatum, (2013) plantea que “estas ventajas pueden venir de diversos factores: procesos, productos, etc. Sin embargo, cuando la ventaja proviene de las personas, es más difícil imitar” (Alzamora, Prado, Rincon, Reano & Rodriguez, 2018, p.22).

Estos planteamientos, suponen la base de arranque para entender porque las instituciones y en este caso particular los centros comerciales, deben invertir en la gestión del talento humano, en este caso particular en el proceso de selección de personal para lograr atraer y/o retener “Talento Idóneo”, mediante métodos o instrumentos que permitan eficiencia, y de este modo lograr mejores resultados que beneficien a la organización, el sujeto trabajador y la comunidad, resultando un servicio experiencial que parte de la ventaja competitiva de los sujetos trabajadores difícilmente imitable como lo plantea Blanco et al (2013) y como lo cito Alzamora et al. (2018) y que este es en realidad el propósito que aporta a esa sostenibilidad organizacional porque converge la misión y el saber hacer empresarial, que viene del conocimiento implícito del sujeto trabajador.

Selección de personal

Chiavenato (2000) en la administración de recursos humanos plantea que “la selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización” (Chiavenato, 2000, p.238)

Por su parte Martha Alles (2015), propone los procesos de selección como:

El conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos con el fin de, luego elegir, sobre la base de criterios establecidos (perfil de búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (Alles, 2015. p.185)

Estos conceptos permiten inferir que la selección de personal debe ir acompañado de un proceso de reclutamiento y estos dos son la consecución de los recursos humanos, y esta consecución es el conjunto de pasos y/o momentos ordenados y secuenciados que deben ser planificados con el propósito de cumplir los objetivos del proceso, en la menor cantidad de tiempo y ocupando la menor cantidad de recursos, por ello, revisar los métodos existentes, así como las ventajas y desventajas permite identificar elementos clave que permitan determinar en la planeación cual será el abordaje del proceso de selección.

Para revisar estas diferencias se toma como base el análisis realizado por Martha Alles (2015) que plantea que el primer paso para iniciar el proceso de selección de personal, debe ser la elección del método de selección:

Tabla 2. Ventajas y desventajas del método de selección desde la perspectiva de Alles (2015) y Chiavenato (2000)

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno (Martha Alles)	• Más económico • Más rápido • Más seguro en cuanto a los resultados finales • Motiva a los empleados • Es un retorno de la inversión de la empresa en capacitación y desarrollo de personal.	• Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. • Puede generar conflicto de intereses. • Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. • Evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el <i>estatus quo</i>)
Interno (Idalberto Chiavenato)	• Es más económico para la empresa. • Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.	• Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender.

	• Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce el candidato. • Es una poderosa fuente de motivación para los empleados. • Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento. • Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.	• Puede generar conflicto de interés, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones. • Las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. • Al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y actitud de innovación.
Externo (Martha Alles)	• Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. • Renueva los recursos humanos de la empresa. • Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas en otras empresas o por los propios postulantes.	• Es más lento que el reclutamiento interno. • Más costoso. • Menos seguro que el interno. • Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. • Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente)
Externo (Idalberto Chiavenato)	• Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias. • Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. • Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo del personal efectuadas por otras empresas.	• Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. • Es más costoso y exige inversiones y gastos. • Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos. • Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal. • Afecta la política salarial de la empresa, en especial cuando la oferta u la demanda de recursos humanos no está en equilibrio.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alles, 2015, p. 185 y Chiavenato, 2000, pp. 221-

Es así como a priori se identifican desde la elección del método de selección, eficiencias en los procesos de selección de personal, que ofrecer menor inversión económica y rapidez en el cierre del requerimiento, siempre y cuando se planifique el proceso desde su inicio. Ahora bien, Chiavenato (2000) plantea que “ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica el reclutamiento mixto” (2000, p.233) para ello el autor presenta tres maneras de ser abordado este método:

Tabla 3. Abordaje del método mixto según Chiavenato (2000)

Manera	Descripción
Reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno.	La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación. Al no encontrar candidatos externos que estén dentro del perfil esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.
Reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.	La empresa da prioridad a sus empleados en la competencia de las oportunidades existentes. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
Reclutamiento interno y reclutamiento externo simultáneos	Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos , al tiempo que crea condiciones de sana competencia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2000, p. 233

De igual modo es importante detallar que Chiavenato (2000) indica que todo cubrimiento de vacante bajo el método de reclutamiento interno representará una nueva vacante que en algún punto tendrá que ser cubierta mediante reclutamiento externo a menos que la posición que quede

en vacante se suprima de la estructura organizacional y solo de este modo se cierre el proceso de selección de personal.

Con los planteamientos de estos dos autores la planeación y determinación del método de selección así como su abordaje cobran un interés particular para un proceso eficiente, toda vez que la determinación de las necesidades y/o expectativas organizacionales, así como los recursos disponibles, permiten generar un dimensionamiento racional de lo que será el proceso de selección y la gestión de los riesgos inmersos en este proceso de consecución del capital humano idóneo para cubrir esas posiciones en vacante.

Modelos de comportamiento del proceso de selección

La selección manejada como un proceso contempla momentos de decisión que dependiendo del modelo a seguir pueden tener algunos de los siguientes modelos planteados por Chiavenato (2000):

Modelo de colocación, donde un candidato es buscado de manera específica para ocupar una posición, “no se contempla el rechazo. En este modelo hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna” (Chiavenato, 2000, p.242)

Modelo de selección, este modelo basa su decisión en la comparación de cada candidato “con los requisitos que exija el cargo por proveer (...) si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado” (Chiavenato, 2000, p.242)

Modelo de clasificación, existen varios candidatos y varias posiciones a cubrir, en este modelo,

Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes (Chiavenato, 2000, p.242)

En este modelo se continua esta secuencia hasta que se realizan todas las posibles comparaciones, este modelo es adecuado para ubicación de un colaborador en una posición o cargo que se alinee a sus características personales y es eficiente en procesos de selección masivos donde se espera cubrir una gran variedad de cargos.

Estos conceptos generados por Chiavenato (2000), se suman al método y forma de abordaje, la necesidad de identificar el modelo que se espera tener en el proceso de selección y de algún modo afirma la importancia de la planeación en el proceso de consecución de personal.

Proceso de reclutamiento y selección

A continuación, se hace un comparativo de los procesos planteados por Chiavenato desde una perspectiva administrativa y Alles desde una selección por competencias:

Tabla 4. Comparativo del proceso de selección - secuencia planteada por Chiavenato (2000) y Alles (2015)

Idalberto Chiavenato (2000)	Martha Alles (2015)
Descripción y especificaciones del cargo	
Solicitud de personal	
Necesidad de mano de obra (Solicitud de personal)	Necesidad de cubrir una posición
	Solicitud de personal
	Revisión del descriptivo del puesto de trabajo
	Recolectar información sobre el perfil
	Análisis sobre eventuales candidatos internos
	Decisión sobre realizar búsqueda interna o no

	Definición de fuentes de reclutamiento
Divulgación (medios y técnicas de reclutamiento)	
Recepción de candidato	Recepción del candidato
Selección inicial (verificación preliminar de las calificaciones esenciales de los candidatos)	Primera revisión de antecedentes
Entrega del formulario de “solicitud de empleo”	
Entrevista inicial (Binomio: comparación de las <u>calificaciones</u> del candidato con las especificaciones del cargo)	Entrevistas: 1 o 2 rondas
Aplicación de pruebas	Evaluaciones específicas y psicológicas
Entrevista final (Trinomio: comparación de las <u>cualidades</u> del candidato con las de los demás aspirantes u con las especificaciones del cargo)	Entrevistas: 1 o 2 rondas
Selección final hecha por el organismo solicitante (Investigación de los antecedentes del candidato)	
Examen médico (verificación de la adecuación biofisiológica a las especificaciones del cargo)	
Selección	Formación de candidaturas
	Confección de informes sobre finalistas
	Presentación de finalistas a cliente interno
	Selección del finalista por cliente interno
	Negociación
	Oferta por escrito
	Comunicación a postulantes fuera del proceso
	Proceso de admisión
	Inducción

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alles, 2015, p. 190 y Chiavenato, 2000, pp. 224-

245.

Teniendo en cuenta este comparativo y el proceso de reclutamiento y selección de personal planteado por los autores, vale la pena realizar una revisión detallada de elementos y herramientas que permiten el desarrollo de este proceso de reclutamiento y selección de personal:

Planeación de la búsqueda

El inicio de todo proceso de selección debe estar acompañado del entendimiento integral (desde el SER y el HACER) del cargo que se espera cubrir, teniendo en cuenta que este conocimiento permitirá al líder del proceso de selección un ajuste superior a la expectativas organizacionales y del cliente interno, luego de esto se podrá establecer la estructura del proceso de selección que se tendrá para el cubrimiento de la vacante, para ello se revisan los aspectos de planeación planteados por Chiavenato y Alles:

Tabla 5. *Comparativo de planeación de la búsqueda*

Idalberto Chiavenato (2000)	Martha Alles (2015)
• Recolección de información acerca del cargo • Ficha de especificaciones o profesigrafica. • Elección de las técnicas de selección del aspirante.	• Determinar y estimar los pasos a seguir. • Determinar las herramientas que se utilizarán. • Número de entrevistas (dependerá de cada búsqueda particular). • Selección de la evaluación psicológica.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alles, 2015, pp. 179-180 y Chiavenato, 2000, pp. 246-247.

La planificación del proceso de selección le permite al líder de este proceso, determinar el nivel de complejidad, posibles riesgos asociados al proceso, determinación de tiempos y establecimiento de planes alternos para evitar los riesgos identificados. Chiavenato (2000) es explícito a la hora de caracterizar las técnicas de selección presentándolas así:

Tabla 6. Caracterización de las técnicas de selección por Chiavenato (2000)

Técnica	División	Subdivisión
Entrevista de selección	Dirigidas No dirigidas	
Pruebas de conocimiento o capacidades	Generales	De cultura general De idiomas
	Específicas	De cultura profesional De conocimientos técnicos
Pruebas psicométricas	De aptitudes	Generales Específicas
Pruebas de personalidad	Expresivas	Psicodiagnósticos Miocinético
	Proyectivas	De árbol Rorschach TAT (Thematic Apperception Test) Szondl
	Inventarios	De motivación De frustración De interés
Técnicas de simulación	Psicodrama Dramatización (role-playing)	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2000, p.249

Chiavenato plantea que se deberían seleccionar más de una técnica, de tal modo que se pueda tener más información del candidato y por ende permita predecir el desempeño futuro que tendrá el candidato en caso de ser seleccionado para ocupar la posición que se encuentra en vacante.

Entrevista

Las entrevistas son consideradas por los autores en estudio, como una de las técnicas de selección más subjetivas e imprecisas, sin embargo, Chiavenato (2000) plantea que esta es la técnica más empleada por las organizaciones de todos los tamaños. Sin embargo, con el propósito de encontrar puntos medios entre Chiavenato y Alles, se realiza el siguiente paralelo:

Tabla 7. Comparativo de la entrevista

Idalberto Chiavenato (2000) (tradicional)	Martha Alles (2015) (por competencias)
Espacio en el que se generan estímulos por parte del entrevistador, de tal modo que el candidato reaccione y se pueda determinar las posibles relaciones de comportamiento respecto situaciones particulares.	Estructurada en la base de una entrevista tradicional de preguntas, destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.
Entrevista de condiciones o requisitos: Permite determinar si los candidatos cumplen con el perfil requerido y esta se realiza en la etapa inicial del proceso. Entrevista de clasificación: Permite realizar una clasificación y separación rápida de los candidatos y esta se realiza en la etapa final del proceso.	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alles, 2015, p. 205 y Chiavenato, 2000, p.p. 250-

251

Esta es una técnica que dependiendo del abordaje (tradicional o por competencias) siempre tendrá la misma estructura, que parte de preguntas y que para el mejor desarrollo de esta se requiere un entorno y habilidades específicas por parte del entrevistador de tal modo que se logre de manera eficiente el propósito del espacio generado.

Assessment Center

Esta técnica de evaluar a los candidatos permite a las organizaciones generar un centro de valoración, donde convergerán distintos criterios multidisciplinares validando los criterios considerados relevantes a evaluar para la posición a cubrir e identificados en la fase de planificación del proceso de reclutamiento y selección, los teóricos los plantean los siguientes aspectos relevantes de esta técnica:

Tabla 8. *Criterios relevantes del Assessment Center*

Idalberto Chiavenato (2000)	Martha Alles (2015)
• Técnica empleada en cargos que exigen relaciones interpersonales. • Empleadas como complemento de otras técnicas como: pruebas psicológicas y entrevistas. • Esta técnica fomenta la retroalimentación, favorece el autoconocimiento y la autoevaluación.	• Debe aplicarse en los procesos en los que sea factible una entrevista grupal. • Técnica viable para candidatos con trayectoria laboral

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alles, 2015, p. 210 y Chiavenato, 2000, p.p. 267-

268

Los centros de valoración y/o assessment center, son una técnica dentro del proceso de selección que permite identificar otras habilidades blandas y duras de los candidatos en estudio, toda vez que estos espacios permiten un grado de interacción con otros y que requiere de conocimientos y/o experiencia por parte del candidato, técnicas como estas permiten mayor precisión a la hora de tomar decisiones en el proceso de selección.

Evaluaciones psicológicas

Esta valoración es reconocida por los autores dentro del proceso de selección como relevante, sin embargo, no es considerada determinante por Martha Alles (2015) y si con contenido que permite determinar habilidades latentes o potenciales para Idalberto Chiavenato (2000), por ello a continuación de listan las perspectivas de funcionalidad de esta herramienta:

Tabla 9. *Perspectivas de las evaluaciones psicológicas Chiavenato-Alles*

Idalberto Chiavenato (2000)	Martha Alles (2015)
• Apreciar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. • Constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. • Permite prever el comportamiento en determinado cargo. • Toma como patrón la comparación estadística basada en diferencias de aptitud individuales.	• Estas pruebas no son determinantes en el proceso de selección a menos que se detecten desviaciones que pueden afectar el desempeño. • Empleados como elemento de contraste, se toma como información técnica afinada.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alles, 2015, pp. 208-209 y Chiavenato, 2000, pp. 261-262

Estas pruebas dentro del proceso de selección le permiten al líder del proceso identificar elementos del SER o perfil interno del candidato, validando el ajuste o alineación de este con la organización, toda vez, que esta trata de predecir el comportamiento basado en las aptitudes del individuo, presentando más elementos para la toma decisiones que permitan cumplir con las expectativas de la posición que se busca para el cierre de la vacante.

Pruebas técnicas

Las pruebas técnicas son una herramienta que de manera objetiva brindan información del grado de ajuste respecto los conocimientos específicos que se deben tener para ejecutar las actividades propias de la posición a ocupar, por ello a continuación, se caracteriza el abordaje de esta prueba desde la perspectiva de Chiavenato y Alles:

Tabla 10. *Pruebas técnicas desde la perspectiva Chiavenato y Alles*

Idalberto Chiavenato (2000)	Martha Alles (2015)
• Evalúa con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas.	• Comprueba las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en

• Mide el grado de conocimiento exigido para el cargo o habilidades para ejecutar tareas.	práctica de los conocimientos teóricos y experiencia. • Puede estar al inicio o en la mitad del proceso de selección.
---	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alles, 2015, p. 211 y Chiavenato, 2000, p.258

Decisión del mejor candidato

El proceso de selección luego de haber avanzado en cada fase o aplicación de herramientas o instrumentos que dan lugar a análisis de los candidatos, suponen la toma de decisiones que permitan llevar una secuencia de embudo, donde cada vez que se pasan por un filtro los candidatos sean menos los que quedan y más los que se ajusten a las expectativas del cliente, hasta llegar a la decisión más importante del proceso que es determinar quién será el candidato que finalizará el proceso de consecución de personal, razón por la cual se realiza el siguiente comparativo:

Tabla 11. *Decisión del mejor candidato - perspectiva Chiavenato y Alles*

Idalberto Chiavenato (2000)	Martha Alles (2015)
• Debe descentralizarse para que sea participativo, debe involucrar a jefes inmediatos y sus equipos. • El equipo responsable debe ser quien sea responsable de la decisión de quien será el nuevo miembro.	• El jefe del nuevo colaborador es responsable de tomar la decisión del candidato con el que desea ocupar la posición, Recursos Humanos, debe presentar la información para que este tome la decisión. • Recursos humanos puede influir en la decisión, pero no decidir y es responsable de ayudar a disminuir los riesgos del proceso.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alles, 2015, p. 211 y Chiavenato, 2000, p.258

Ahora bien, ambos autores coinciden en que la decisión debe ser responsabilidad del jefe inmediato o gerente de línea, de tal modo que exista un compromiso superior en la administración descentralizada del capital humano. Ahora bien, Chiavenato plantea que dentro del proceso de selección se debe asegurar eficiencia y eficacia, que el determina como:

Tabla 12. Eficiencia y Eficacia por Chiavenato (2000)

Eficiencia	Eficacia
Hacer las cosas de manera correcta: • Saber entrevistar bien. • Aplicar pruebas de conocimiento que sean validas y precisas. • Agilizar la selección. • Contar con un mínimo de costos operaciones. • Involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos.	Lograr los resultados y conseguir los objetivos: • Atraer el mejor talento hacia la empresa. • Mejorar la empresa cada vez más a través de las nuevas adquisiciones.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Chiavenato, 2000, p.271

Ciclo PHVA

El ciclo PHVA (planificar, Hacer, Verificar Y Actuar) o tambien conocido como modelo de mejora continua de la calidad de los procesos fue “Desarrollado por W. Shewarth (1920) y conocido gracias a W. Edwards Deming por su difusión, es por ese motivo que es conocido como el Ciclo DEMING” (García, Quispe & Ráez, 2003, p.92). Este modelo fue tan ampliamente empleado por Deming que “Prácticamente vivió la evolución de la calidad en Japón, y sus enseñanzas fueron clave para cambiar en forma radical la economía de esa nación” (Cantú, 2011, p. 17) estos resultados dan cuenta de la eficiencia del modelo cuando es aplicado a cualquier proceso organizacional que busque lograr eficiencias en su ejecución.

Lo que permite avanzar en el pensamiento del abordaje del proceso de selección con una perspectiva del ciclo PHVA que permita lograr eficiencias razonables. De otro modo Cantú (2011) plantea que este modelo de mejora continua permite eficiencias al disminuir costos por reprocesos, disminución de errores en la ejecución de las actividades, disminución en los tiempos de respuesta al cliente y mejor uso del tiempo y los recursos de la organización de igual modo propone que mejora la productividad.

El ciclo PHVA también es empleado en la solución de problemas de tal modo que se pueda dar respuesta a situaciones que exijan mejora del desempeño y aumentar la productividad partiendo del planteamiento de García, Quispe & Raéz (2003) “Se admite, estadísticamente, que en las organizaciones sin " Gestión de mejora Continua" el volumen de la ineficiencia puede estar entre un 15 y 25 %” (García, Quispe & Raéz, 2003, p.91) lo que permite pensar que solo con el modelo se puede disminuir el nivel de ineficiencia que pueda existir.

A continuación, se presenta la definición de cada una de las fases del ciclo PHVA, las especificaciones y las herramientas propuestas por los autores Carro & González (2008) para ser empleadas en un proceso basado en este modelo.

Ilustración 1 - Descripción del ciclo PHVA, según Carro & Gonzalez

<i>etapa</i>		<i>especificaciones</i>	<i>herramientas</i>
Planear	Definir el proyecto.	Definir el problema. Analizar por qué es importante. Definir indicadores (variables de control)	Brainstorming Registros Flowchart Diagrama de Pareto
	Analizar la situación actual.	Recoger información existente. Identificar variables relevantes. Confeccionar planillas de registros. Recopilar datos de interés.	Brainstorming Registros Flowchart Diagrama de Pareto
	Analizar causas potenciales.	Determinar causas potenciales. Analizar datos recopilados. Observar la experiencia personal. Tormenta de ideas.	Brainstorming Registros Flowchart Diagrama de Pareto Diagrama de dispersión Diagrama de causa-efecto
	Planificar soluciones.	Plantear un lista de soluciones. Establecer prioridades. Preparar un plan operativo.	Brainstorming Gráficos de barras Gráficos circulares
Hacer	Implementar soluciones.	Efectuar los cambios planificados.	Brainstorming Gráficos de barras Gráficos circulares
Verificar	Medir los resultados.	Recopilar datos de control. Evaluar resultados.	Diagrama de Pareto Gráficos de línea Histogramas Gráficos de control
	Estandarizar el mejoramiento.	Efectuar los cambios a escala. Capacitar y entrenar al personal. Definir nuevas responsabilidades. Definir nuevas operaciones y especificaciones.	Diagrama de Pareto Gráficos de línea Histogramas Gráficos de control
Actuar	Documentar la solución	Resumir el procedimiento aprendido.	Procedimientos generales Procedimientos específicos Registros e instructivos de trabajo

Fuente: Carro & Gonzalez (2008, p. 13)

Conclusiones al marco teórico

Los teóricos revisados han demostrado que los procesos de selección requieren de un proceso secuenciado y ordenado en el que la planeación permitirá el éxito y eficiencia de este,

disminuyendo además los riesgos asociados al proceso de selección y por ende el cubrimiento de vacantes.

Que podrá verse dilatado por múltiples causas entre ellos las que se encuentran sujetas a criterios que en alguna medida dependen del candidato lo que vuelve poco controlable estas variables, ahora bien, por ello un modelo de gestión que cuente con un método de selección, técnicas y su correspondiente planeación es considerado por los teóricos como aspectos clave para lograr procesos de selección eficientes.

De igual modo el aporte relevante que el modelo PHVA propone para los procesos organizacionales y en este caso particular al proceso de selección, ofreciendo eficiencia y mejora en el desempeño de los procesos que sean abordados con este modelo.

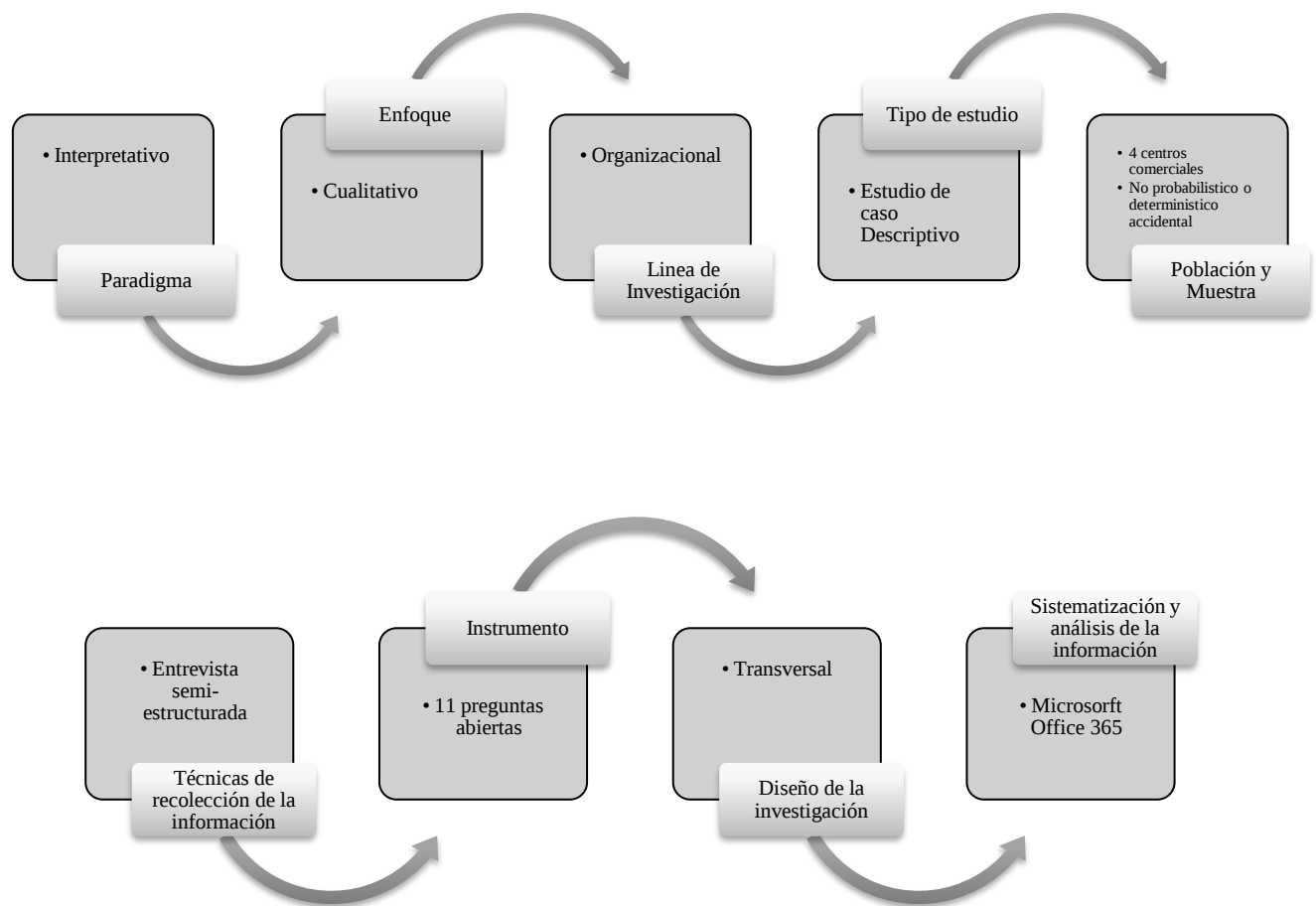
Finalmente, los procesos de consecución de personal van de la mano del subproceso de reclutamiento y selección, que llevan inmersos varios momentos de verdad para que el candidato exponga sus aptitudes y actitudes, así como para que el líder del proceso de selección pueda ir acotando el grupo de candidatos que llegaran a la decisión final del mejor candidato para cubrir la posición que se encuentra en vacante.

CAPITULO III

Marco Metodológico

La metodología de investigación es el paso inicial de todo investigador y posiciona el rumbo y manejo de la investigación que permitirá abordar la situación problema y dar respuesta a los objetivos planteados, para ello se seguirá la siguiente secuencia:

Ilustración 2. *Secuencia metodológica de la investigación*



Fuente: Elaboración propia, a partir del abordaje metodológico de la investigación.

Paradigma de investigación.

Esta investigación se realizará alineada a un paradigma interpretativo o constructivista, teniendo en cuenta el planteamiento de Berguer y Lukman (2003) citados por Ramos (2015) en “los paradigmas de la investigación”, este se aborda desde el principio de los saberes identificados en el mundo real, situaciones que permitirán una “interpretación de realidades que se encuentran más allá de lo directamente observable” (Ramirez Atehortúa & Zwerg-Villgas, 2012), adicionalmente este estilo “brinda la posibilidad de integrar “múltiples perspectivas y estrategias de análisis en el estudio de una realidad social” (Ramirez Atehortúa & Zwerg-Villgas, 2012), que para este caso particular será la realidad social del centro comercial Santafé, interpretando la necesidad puntual, llevando así esta investigación a la determinación de un modelo de gestión para realizar procesos de selección eficientes en centros comerciales, a partir del caso de estudio centro comercial Santafé P.H.

Enfoque de investigación.

Teniendo en cuenta el paradigma y la expectativa de la investigación, será el enfoque cualitativo el que permita desarrollar el proceso de recolección de información, teniendo en cuenta que como plantea Ramirez Atehortúa & Zwerg-Villgas (2012), se usará observaciones a la dinámica social de la organización en estudio, así como representatividad de orden teórico basado en las categorías determinadas para abordar la situación-problema que lleve a la determinación de una propuesta que genere conocimiento empresarial. Ramírez Atehortúa & Zwerg-Villegas (2012) también plantean que un “diseño cualitativo de investigación social” (2012) permite involucrar estudios particulares de casos o realidades, vividas en un entorno social.

Finalmente este “análisis cualitativo busca comprender los fenómenos dentro de su contexto usual, se basa en las descripciones detalladas de las situaciones, eventos, personas, interacciones, comportamientos observados, documentos y demás fuentes que persigan el fin de pretender no generalizar los resultados” (Cuenya & Rutti, 2010), razón por la cual este enfoque permitirá la comprensión de la subjetividad de la información inmersa en los procesos de selección que se identifiquen durante el momento de la recolección y análisis de los datos obtenidos de la población en estudio.

Línea de investigación

La investigación se encuentra enmarcada en la línea organizacional (Sanabria, 2016), se ajusta al centro de investigación de dinámicas sociales (Hinestrosa, Hinestrosa & Zamudio, 2010) que, como estudiante, permitirá aportar un componente interpretativo acompañado del enfoque constructivista que interpretará holísticamente los componentes humanos, corporativos y sociales que permiten el desarrollo de un proceso de selección de personal.

Tipo de estudio

La investigación buscará describir un método que permita la ejecución de procesos de selección en centros comerciales a partir del caso Centro Comercial Santafé, teniendo en cuenta esto, se analizarán métodos, instrumentos y estrategias de gestión humanas de entornos organizacionales distintos y el planteamiento de Wimmer & Dominick (2016), donde establecen que el estudio de caso es una “indagación empírica que utiliza múltiples fuentes de conocimiento para investigar un fenómeno actual dentro de su contexto de vida real, y en el que las fronteras entre el fenómeno y su contexto no quedan claramente delimitadas” (Wimmer & Dominick, 2016) de igual manera Díaz, Mendoza & Porras (2011), determinan el estudio de caso como “la descripción, explicación o comprensión de un inter/sujeto/objeto, una institución, un entorno o una

situación única y de una manera lo más intensa y detallada posible” (Díaz, Mendoza & Porras, 2011), que permitirá recolectar los elementos necesarios para la construcción del método de selección de personal.

Población y muestra

Pese a contar con un estudio de caso, que inicia a partir de la situación-problema del centro comercial Santafé, se ha determinado una muestra de tres (3) centros comerciales de los cuales se podrá tener acceso para identificar los elementos que permitan la determinación del método, esta selección de muestra parte desde el planteamiento de Cerda (1991), que la determina como una “muestra” con una porción o ejemplar de un producto o de una mercancía que sirve para conocerla” (Cerda, 1991, p.298).

Ahora bien, también determina que esta “es lo suficientemente representativa de este producto como para caracterizarlo e identificar sus propiedades” (Cerda, 1991, p. 298), que para la investigación permitirá la recolección de datos para abordar los objetivos aquí planteados.

Finalmente, el muestreo será de tipo no probabilístico o determinístico accidental o convencional, toda vez, que se “se utilizan las personas o grupos que están más a la mano, o sea, son más accesibles, ya sea porque parte de una lista, un directorio o porque se dan favorables condiciones en este terreno” (Cerda, 1991, p. 306), para este caso en estudio, la población a entrevistar se conforma de líderes de gestión humana de tres (3) centros comerciales con los cuales se tiene fácil acceso y afinidad, que permiten la recopilación de los datos requeridos, dos de estos centros comerciales que se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá y uno en la ciudad de Medellín.

Técnicas de recolección de la información

En la recolección de información de la investigación se tomará la entrevista determinada por Cerda (1991) como: “una de las modalidades de la interrogación, ósea el hacer preguntas a alguien con el propósito de obtener información específica” (Cerda, 1991, p.258) que permitirá preguntar y sondear respecto los modelos, métodos e instrumentos que conforman el proceso de selección y que permitirán la construcción del modelo de selección de personal para centros comerciales, partiendo del caso centro comercial Santafé.

Ahora bien, la técnica de entrevista que se empleará será no estructurada, que permitirá el uso de preguntas abiertas que como plantea Cerda (1991), esta es “flexible en sus procedimientos y en general carece de un estándar formal” (Cerda, 1991, p.260), sin embargo, esta será una entrevista focalizada en un tema puntual, esta variante de entrevista se caracteriza por estar asociada a un “hecho de concentrar en un solo punto un conjunto de cosas, conceptos y cuestiones referencias a un tema y a un contenido” (Cerda, 1991, p.260)

Instrumentos

Para la investigación se aplicará un instrumento de construcción propia y específica para el abordaje de los objetivos, creado a partir de la categoría y variables de estudio que permitirán consolidación de información que darán cuenta de la construcción del modelo de selección de personal.

El instrumento fue validado por tres (3) expertos, dos (2) de ellos profesionales con experiencia en el liderazgo de procesos de gestión humana y uno (1) de ellos metodólogo que permiten aumentar la fiabilidad de la entrevista a aplicar.

Para la validación de este instrumento se da uso de una matriz (anexo1) donde se presentan las categorías, variables, preguntas de cada una de estas y los criterios mínimos que se esperan validar:

En principio se determinaron ocho (8) preguntas y posterior a la validación se cierra el instrumento con once (11) preguntas, que se presenta a continuación, la encuesta cuenta con su respectivo consentimiento informado, las tres (3) preguntas adicionales corresponden a la variable de método.

El instrumento se aplicará en los meses de junio a agosto de 2021, mediante video conferencia por la plataforma de trabajo colaborativo teams de Microsoft Office. A continuación, se presenta el consentimiento informado que se empleará para la aplicación del instrumento de recolección de datos:

Entrevista Semiestructurada para la investigación “Modelo de gestión para realizar procesos de selección eficientes en centros comerciales, caso de estudio centro comercial Santafé P.H.”

Consentimiento informado

Declaro que he leído el presente consentimiento informado, que se me han explicado las características y el objetivo del estudio, entiendo que es una investigación de carácter netamente académico.

He contado con el tiempo y la oportunidad para realizar preguntas y plantear las dudas que poseía. También se me ha asegurado que se mantendrá la confidencialidad de mis datos y los de la empresa represento.

El consentimiento lo otorgo de manera voluntaria y sé que soy libre de retirarme del estudio en cualquier momento de este, por cualquier razón. Acepto las condiciones y doy mi consentimiento para la participación en el estudio propuesto.

Ilustración 3. Consentimiento informado instrumento

Luego de avanzar por el consentimiento informado, se espera iniciar una conversación tipo entrevista a partir de las siguientes preguntas estructuradas para la investigación:

Preguntas

1. La literatura refiere dos grandes métodos de selección de personal, el proceso interno y externo. En el centro comercial donde labora, el proceso de selección de personal ¿es manejado de manera interna, externa y/o mixta?
2. Podría por favor **detallar elementos y/o criterios** por los cuales se determinó el o los métodos mencionados anteriormente para realizar selección de personal.

3. Entendiendo que **cobertura y/o alcance** para este caso será visto como “la población a la que se le aplica cierto método o proceso”, podría por favor indicar cual es el **alcance** que tiene el o los métodos seleccionados para el proceso de selección descrito anteriormente.
4. La literatura refiere que los procesos de selección tienen un **carácter investigativo** porque sugieren el seguimiento de unos pasos que permiten contar con elementos suficientes para concluir determinada situación, en este caso, una decisión que permita el cubrimiento de una vacante.

Podría usted por favor describir cuales son esos pasos que se desarrollan a lo largo del proceso de selección determinado para el centro comercial que representa.

5. La literatura también sugiere entre otros, que las **técnicas, instrumentos y/o pruebas** son relevantes dentro del proceso de selección. Desde su experiencia en procesos de selección para el centro comercial que representa, ¿qué **elementos considera indispensables a la hora de realizar un proceso de selección efectivo?**

Entendiendo efectivo como el logro de un objetivo.

6. Chiavenato refiere que "la selección de personal funciona como un proceso compuesto por varias etapas o fases secuenciales que atraviesa un candidato", desde sus experiencias en procesos de selección, **cual considera que es la secuencia que permite mayor eficiencia en el desarrollo del proceso.**

Entendiendo eficiencia como el logro de un objetivo con la menor cantidad de recursos.

7. Chiavenato plantea una distribución de la empresa en **tres niveles organizacionales**, de la siguiente manera: *nivel institucional* que tiene el propósito de diseñar la planeación estratégica, el *nivel intermedio* articula el nivel gerencial con el operativo en un diseño departamental y el *nivel operativo* trabaja con una organización de diseño de cargos y tareas.

Si tuviese que homologar estos niveles organizacionales al centro comercial donde usted trabaja ¿cómo quedarían estos niveles?

8. ¿Para los procesos de selección por niveles organizacionales usted aplica el mismo proceso de selección? ¿Porque lo realizan de esta manera?

Solo si difieren los procesos según el nivel organizacional, por favor describa las diferencias de cada uno de estos procesos.

9. Del presupuesto total anual asignado al proceso de Gestión del Talento y/o Recursos Humanos, ¿cuál es el porcentaje que representa la gestión del proceso de selección (incluyendo reclutamiento, selección y contratación)?

10. ¿Considera usted que el proceso de selección del centro comercial cuenta con oportunidades de mejora, que le permitan optimizar los recursos asignados?

11. ¿De qué manera mejoraría el proceso de selección para optimizar el recurso asignado?

Diseño de investigación

El diseño que se aplicará será transversal teniendo en cuenta el planteamiento de Sampieri (2014) que indica que este tipo de investigaciones se caracterizan por realizar una recolección de datos en un solo momento, con el propósito de “describir variables y analizar su incidencia e

interrelación en un momento dado” (Sampieri, 2014, p.187), que para esta investigación particular se ajusta, toda vez que se revisarán los elementos actuales en el momento de la aplicación del instrumento y a partir de ello se realizará el planteamiento del modelo de selección de personal eficiente para centros comercial.

Sistemas y análisis de la información

Los datos e información recopilada mediante la aplicación del instrumento serán sistematizados y analizados con el apoyo Microsoft 365 con las aplicaciones de Office (Teams, Word y excel), no se emplearán software especializados de análisis de la información, teniendo en cuenta que se realizará una categorización de las variables que permitirá la construcción del modelo de selección de personal eficiente.

CAPITULO IV

Resultado de investigación

Este capítulo presenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento que fue propuesto en el capítulo anterior y que permitirá realizar la validación de las teorías identificadas y los objetivos planteados para la investigación.

Para la presentación y análisis de los resultados se entenderá por línea base (L.B.) el centro comercial que se encuentra como caso de estudio y los resultados de los otros tres (3) centros comerciales descritos en el capítulo anterior en población de estudio se identificarán como CC1, CC2 y CC3.

Pregunta 1: La literatura refiere dos grandes métodos de selección de personal, el proceso interno y externo. En el centro comercial donde labora, el proceso de selección de personal ¿es manejado de manera interna, externa y/o mixta?

Tabla 13. Datos pregunta 1

L.B.	CC 1	CC2	CC3
Mixto	Mixta	Interna	Mixta

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 1, por parte de líderes entrevistados.

Chiavenato (2000) propone que el método mixto, es una forma ecléctica que permite dar respuesta a las necesidades y requerimientos del reclutamiento, toda vez que este método permite una flexibilidad y tres maneras de ser abordadas, así pues, en los resultados se evidencia que los procesos de selección en los centros comerciales son realizados en un 66% con el método de selección mixta, donde mayor preponderancia a este método a la hora de abordar procesos de selección de personal.

Pregunta 2: Podría por favor detallar elementos y/o criterios por los cuales se determinó el o los métodos mencionados anteriormente para realizar selección de personal.

Tabla 14. Datos pregunta 2

L.B.	CC1	CC2	CC3
1. Estructura organizacional Cargos gerenciales - por especialidad se recurre a <i>Head Hunter</i>. Obteniendo mejores resultados incluso internamente. La primera línea, mixta. El proceso de Gerente General se realiza a través de <i>Head Hunter</i>. 2. Temporales - actividades ocasionales "reclutamiento realiza reclutamiento y Santafé realiza entrevista de servicio" La gerencia administrativa tiene en cuenta: <u>impacto, alcance, responsabilidad alcance y propósito para determinar</u> el uso de temporal o no. 3. Consejo de Administración - Determina que debe ser usado para Gerente General <i>Head Hunter</i> y para los gerentes de procesos no se está usando <i>Head Hunter</i>.	Potencialización de competencias y generar desarrollo de los colaboradores. Nivel de <u>criticidad</u> complejo y por ello se requiere traer personal externo.	Por escalafón - por el método GEI - crean su escalafón y criterios con la gerencia / Los directores generan mayor <u>impacto</u> a la organización	Política del grupo - con proveedores seleccionados / <u>Contratos temporales</u> y licencias de maternidad - temporal (traslado riesgo) <u>Contratos indefinidos</u> - directos (coordinadores hacia abajo)

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 2, por parte de líderes entrevistados.

Como se plantea en el marco teórico las ventajas y desventajas de cada uno de estos métodos y el planteamiento de Alles (2005, p.189), donde plantea que la primera y gran decisión a tomar es el método o canal de selección, unido a la Chiavenato (2000, p.232) y su planteamiento de que ambos métodos deben complementarse. Encontramos que los centros comerciales

encuestados, en sus procesos de selección cuenta con criterios definidos y cada uno ajustado a su contexto.

Ahora bien, en el proceso se evidencia como elemento común la *criticidad o impacto* que se pueda generar las posiciones a cubrir, de igual modo, en los datos recopilados se identifica para el CC3 un manejo de política de grupo, toda vez que este es el único que no es administrado en la modalidad de copropiedad como los otros centros comerciales en estudio, y exige de un manejo alineado a las directrices de casa matriz y para este caso el método de selección dependerá del tipo de contrato y duración del mismo.

Razón por la cual contemplar el elemento identificado como común, de criticidad o impacto puede llegar a ser razonable a la hora de establecer un método para la selección de personal que proporcione eficiencia.

Pregunta 3: Entendiendo que cobertura y/o alcance para este caso será visto como “la población a la que se le aplica cierto método o proceso”, podría por favor indicar cual es el **alcance** que tiene el o los métodos seleccionados para el proceso de selección descrito anteriormente.

Tabla 15. Datos pregunta 3

L.B.	CC1	CC2	CC3
Interno - realizan procesos <u>operativos y especialistas</u> , con un coordinador de desarrollo humano. Dirección y Gerencia, acompañan procesos de mayor dificultad y/o complejidad (algunos <u>especialistas, directivos y estratégicos</u>). Externo – <u>Gerencia general</u> y los estratégicos que el Consejo de administración determine; de cualquier modo, siempre se integran elementos	Mixto - es para niveles de <u>auxiliares y operativos</u> / porque no requieren nivel de complejidad alto o conocimiento específico Externo - <u>Coordinadores y directores</u> , (conocimientos específicos o por la necesidad, nivel de seniority para afrontar consejo u asamblea).	Interna - Hasta coordinadores Para cargos administrativos, buscan que sean personas de la empresa, que sean internos (aprovechar sus habilidades) para que las personas puedan ascender y crecer dentro de la organización Externo - directores con Head Hunter aliado y este proceso es activado por la dirección (<u>mixto</u>), quien	Mixto - Coordinadores, operativos, analistas, asistenciales, técnicos - directos Externo – Tercerizo en estratégicos (Gerentes) con el grupo empresarial.

internos del proceso que
podría determinarlo como
mixto

presenta candidatos para el
proceso.

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 3, por parte de líderes entrevistados.

En consecuencia, con las ventajas y desventajas planteadas por Chiavenato (2000, p.233) y teniendo en cuenta las respuestas dadas por los líderes del proceso de selección en los centros comerciales consultados se evidencia que en el 100% hace uso del método de selección **externo** con *Head Hunter*.

Especialmente para dar cobertura a los niveles de cargo *institucional* y se convierten **mixtos** cuando se trata de niveles *intermedios* para el caso de los niveles operativos el 33% refiere realizar procesos **internos**, el otro 33% lo realiza **externo** con temporal y el 33% restante realiza este proceso de manera **interna** similar al proceso de la línea base.

En línea con estos resultados se podrían confirmar los planteamientos realizados por Chiavenato en las *3 maneras de realizar reclutamiento* y los beneficios que cada una de estas traerá para los procesos. Mostrando los resultados de esta pregunta que los líderes de los procesos de selección, preferirán ejecutar procesos de selección de acuerdo con los tres métodos (interno, externo y/o mixto), pero también cuando sea necesario cuentan con aliados externos que les permiten realizar procesos de selección, aspecto en el que se si se encuentra como elemento común, trabajar con un *head hunter*.

Pregunta 4: La literatura refiere que los procesos de selección tienen un carácter investigativo porque sugieren el seguimiento de unos pasos que permiten contar con elementos suficientes para concluir determinada situación, en este caso, una decisión que permita el cubrimiento de una vacante.

Podría usted por favor describir cuales son esos pasos que se desarrollan a lo largo del proceso de selección determinado para el centro comercial que representa.

Para presentar los resultados de esta pregunta se hizo necesario realizar una segregación del proceso de selección de la siguiente manera:

Secuencia 4ª: Requerimiento de personal (RQ)

Tabla 16. Datos pregunta 4a

L.B.	CC1	CC2	CC3
1. RQ de personal - (identifican cargo actual, nuevo, plan de carrera), determinan competencia, perfil establecido, cargo nuevo (debe hacerse el levantamiento de funciones).	1. Identificación de necesidades 1a. Conocimiento de las causas de la vacante 1b. Ajuste a la cultura organizacional 1c. Ajuste al sistema líder actual (nivel de gerencia, grupo primario, niveles de coordinaciones o grupos de trabajo) - no debe ser el equipo quien se adecue al nuevo integrante, debe ser el nuevo colaborador con sus habilidades y competencias quien tenga la capacidad de adaptación al equipo establecido. 1d. No es indispensable que sea del mismo sector, “nos gusta que sea de otro sector para ampliar un poco más el panorama para proponer nuevas ideas, traer conocimientos diferentes, para no trabajar lo mismo de lo mismo, porque el sector invita a proponer cosas distintas a ser innovadores, a estar un paso adelante, a la vanguardia. Conservando el sector al que pertenece”.	1. RQ de personal La gerencia autoriza cargo nuevo.	1. RQ de personal
2. Análisis de requerimiento y mejora organizacional -	2. Reunión de encuadré (socializa el perfil oculto) con empresa temporal, es		2. Reunión de entendimiento de necesidad

2a. Si es cargo nuevo se tiene VoBo de la Gerencia General para asegurar control de la planta de personal.	más importante el SER que el HACER. a. Equipo de trabajo, en rango de edad b. alineada a valores corporativos “maxi-mini”, dar la “milla extra”, que dé más allá, con un componente de creatividad (no hasta la innovación) pero sí que proponga cosas nuevas.	2a. Habilidades y conocimientos específicos y/o técnicos.
2b. Cuando se trata de una posición existente y se identifica que las funciones no han sido actualizadas recientemente, se actualizan.		
3c. Se presenta al jefe inmediato estas funciones para que el determine si estas siguen siendo pertinentes o requieren algún ajuste de tal modo que el perfil que se busca se ajuste.		

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 4, por parte de líderes entrevistados.

Alles (2015) plantea que para evitar perder el objetivo principal del proceso de selección es importante que este se ajuste a los requisitos definidos, ahora bien, de los resultados obtenidos se evidencia que los centros comerciales cuentan con un **requerimiento de personal**, toda vez que el 66% de la población refiere realizar un análisis de la requisición, alineado a la práctica empleada por la línea base.

Sin embargo, solo se evidencia en la línea base realizada una verificación de la vigencia de las funciones que realizará el nuevo colaborador y en el CC1 una “reunión de encuadre” que permite determinar cómo lo plantea Alles (2015, p.178), las necesidades reales que se planean y que algunos llaman perfil oculto, toda vez, que ella indica que los puntos clave y de más difícil definición están dados por las características del SER relacionadas con la organización.

Lo anterior permite inferir que el requerimiento de personal es una entrada indispensable para los procesos de selección en los centros comerciales entrevistados y su ejecución aumenta la probabilidad de ajuste a las necesidades o expectativas del cliente.

Secuencia 4b. Entrevista

Tabla 17. Datos pregunta 4b

L.B.	CC1	CC2	CC3
3. Preselección 3a. “Revisión de HV y entendimiento de HV, expectativas y motivaciones, que tanto se acerca lo que estamos buscando y que tanto se ajusta a la cultura organizacional”, 3b. Se cita a entrevista de profundidad (<i>por competencias</i>) realizada por el coordinador de desarrollo humano, director de Desarrollo Humano y Organizacional (DHO) y/o gerente Administrativo & Desarrollo Organizacional). También se identifica el mercado en estructura salarial. 3c. <i>primera toma de decisión</i> - Agradecimiento a los candidatos que no se ajustaron en entrevista de pre-selección.	3. Preselección 3a. La empresa temporal presenta perfiles (hojas de vida (HV)) de acuerdo con el requerimiento y los niveles de servicio. El CC revisa la HV y la Dirección DHO realiza una verificación de trayectoria laboral. 3b. <i>El CC aprueba candidatos para próximo paso</i> 3c. La empresa temporal entrevista y aplica pruebas, a los candidatos que se aprobaron por la dirección DHO.	2. Preselección Interno - La coordinación de selección realiza presentación de HV y cita para entrevistas que le permiten determinar el ajuste al perfil. Externo – la dirección de RRHH presenta candidatos al Head Hunter para que este inicie el proceso.	3. Preselección 3a. se seleccionan las HV que se ajustan. 3b. Se realiza una entrevista <i>por competencias</i>
4. Segunda entrevista o Entrevista con jefe inmediato – 4a. En esta entrevista es realizada por el jefe inmediato valida las habilidades <i>técnicas</i> y se diligencia el formato de Autorización del proceso. 4b. <i>Segunda decisión</i> - Se avanza con los candidatos que se ajustan en mayor medida y quienes demuestran contribuciones relevantes.	5. Segunda entrevista o Entrevista con jefe inmediato 5a. La dirección DHO entrevista con jefe inmediato. 5b. Selecciona pareja o terna 5c. <i>Segunda decisión de avanzar</i>		4. Entrevista por jefe inmediato <i>Segunda decisión</i> - En este espacio deciden seleccionar dos (2) personas
	7. Entrevista con la gerencia general Última toma de decisión		

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 4, por parte de líderes entrevistados.

Las entrevistas al ser consideradas por Chiavenato (2000) como una técnica subjetiva de selección y Alles (2015) considerar dos rondas de esta como algo usual, con el propósito de identificar la relación o ajuste de las competencias y conocimientos que se buscan.

En los resultados de la aplicación del instrumento se evidenció que el 66% de los centros comerciales realizan primero una *preselección*, en la que se revisan hojas de vida y posteriormente se avanza a una *entrevista de profundidad* que puede ser o no por competencias donde se valida el ajuste del o los candidatos, de tal modo que los de mayor ajuste se puedan llevar a una entrevista con *jefe inmediato*, donde por lo general se validan algunas habilidades técnicas y/o saberes exigidos por la posición a cubrir.

Finalmente se evidencia en el CC1 que es la gerencia general es quien realiza la última entrevista y este espacio determinar el cierre a satisfacción del proceso de selección. Y como elemento común el desarrollo de entrevistas en todos los centros comerciales entrevistados.

Secuencia 4c. Pruebas y/o evaluaciones

Tabla 18. Datos pregunta 4c

L.B.	CC1	CC2	CC3
6. Pruebas técnicas 6a. Assessment Center – para niveles de cargo institucional, intermedios y algunos operativos (especialista y analistas) Test de aptitud y/o destrezas profesionales, para los operativos (analistas, asistenciales, técnicos y auxiliares) “El Assessment Center, permite a través de un panel de expertos evidenciar rápidamente las competencias y nos permite tener varios observadores con criterios que permite calificar lo que están observando de esos candidatos. En ocasiones en este espacio también se puede realizar una pequeña entrevista que permite profundizar. última toma de decisión” <i>Esta prueba es realizada luego del estudio de confiabilidad</i>	6. Centro de valoración - Es la prueba técnica específica del cargo que van a ocupar, “nos sentamos con el dueño del proceso y con situaciones reales montan el caso” (Assessment center)	3. Pruebas técnicas. Estas pruebas son aplicadas de acuerdo con el cargo a ocupar y el nivel de cargo: 3a. Assessment center 3b. Juego de roles	
8. Pruebas psicotécnicas – La prueba aplicada por el CC es la Kompe/DISC que ayuda a entender como están las competencias para los diferentes niveles de cargos. “Se aplican en determinados casos y momentos, por un tema presupuestal”	Esta prueba psicotécnica es aplicada por el tercero (temporal o head hunter) en el momento que realizan entrevistas, aplican pruebas y se entregan resultados en el informe a la dirección de DHO.	4. Pruebas psicotécnicas Aplican dos tipos de prueba: 3a. Nivel operativo, aplican 360 que tiene enfoque a servicio al cliente. 3b. Otros niveles, aplican DISC, que se enfoca en identificar personalidad y competencias <i>Externo - aplica las pruebas necesarias</i>	5. Pruebas psicotécnicas - Son aplicadas por la temporal quien no genera costo por una negociación específica (por una cantidad de personas contratadas por temporal, dan pruebas sin costo)

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 4, por parte de líderes entrevistados.

Chiavenato (2000) y Alles (2015) proponen modelos o esquemas para realizar procesos de selección en el que se integran varias herramientas con el propósito de lograr procesos cada vez más objetivos y eficientes, ahora bien, luego de las entrevistas, proponen aplicar pruebas de aptitud, específicas, expresivas, proyectivas, entre otras, los resultados de la aplicación de estas herramientas permiten contar con más elementos para la toma de decisiones.

Por ello en la validación con los líderes de este proceso en los centros comerciales, se identifica como luego del proceso de entrevistas llevan a los candidatos a un espacio de pruebas. El 66% de los centros comerciales realizan assessment center, ahora bien, los líderes de los procesos de selección entrevistados refieren que en todos los casos se aplican pruebas psicotécnicas de acuerdo con las necesidades, el 100% de los entrevistados también indicaron que estas pruebas son aplicadas por la empresa que los acompaña en selección o un tercero.

Sin embargo, el CC2 cuando realiza sus procesos con recursos internos aplican la prueba psicotécnica establecida por nivel de cargo, en alguna medida similar a la línea base, que aplica en todos los casos la prueba psicotécnica con recursos propios y que busca medir el nivel de desarrollo de competencias (Kompe) y apoyar en la identificación del perfil interno (DISC), esta prueba es parametrizada de acuerdo con lo que previamente tienen establecido en su diccionario de competencias que se determinó por niveles de cargo.

De igual modo se evidencia que el CC2 es el único centro comercial que hace uso de los recursos internos y los recursos del tercero (head hunter) para la aplicación de estas pruebas. Por el contrario, el CC3 es el único centro comercial que buscó una alianza estratégica con una temporal para lograr una contraprestación en la aplicación de estas pruebas para los procesos que se adelanten por ellos y de este modo lograr una eficiencia en el uso de los recursos económicos.

Estos resultados dan cuenta de la existencia de otros elementos comunes que los centros comerciales emplean, adicional a las entrevistas, aplican a sus candidatos pruebas psicotecnicas y centros de valoración (assessment center) para recopilar más resultados que les permita tomar la decisión final.

Secuencia 4d. Estudio de confiabilidad

Tabla 19. Datos pregunta 4d

L.B.	CC1	CC2	CC3
7. Estudio de confiabilidad	9. Estudio de seguridad	Estudio de seguridad	Estudio de confiabilidad
7a. Es realizado luego de aplicación de pruebas psicotécnicas	9a. Es realizado en el proceso de contratación	a. Es realizado luego de la tomar la decisión del candidato a contratar.	a. Se realiza el estudio de seguridad en el proceso de contratación
7b. Es realizado con un externo	9b. Es realizado con un externo	b. Se realiza internamente con el director de seguridad	b. Se realiza con un externo

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 4, por parte de lideres entrevistados.

Pese a que estas pruebas de seguridad no se encuentran en las teorías de los autores del marco teórico, es importante revisar este elemento toda vez que en el 100% de los centros comerciales entrevistados refieren la práctica del estudio de confiabilidad y/o seguridad, de igual modo se evidencia en el 100% de los procesos de selección este estudio es realizado al cierre del proceso y justo antes de iniciar el proceso de contratación.

De igual manera los resultados muestran como el 33% de los lideres entrevistados refiere realizar de manera *interna* el estudio de seguridad y el 66% restante lo realizan con un proveedor especializado (*externamente*) para la práctica de estos estudios. Identificando este estudio de confiabilidad del candidato como un elemento común justo al cierre del proceso de consecución o selección de personal.

Secuencia 4e. Decisión del candidato

Tabla 20. Datos pregunta 4e

L.B.	CC1	CC2	CC3
Decisión de cierre del proceso (pasar a contratación) Esta decisión es tomada en el momento que se tienen todos los resultados de las entrevistas y pruebas aplicadas. En esta decisión participa el jefe inmediato, la coordinación, la dirección o la Gerencia de DHO y en algunos procesos (especialmente de procesos misiones y gerentes) la gerencia general el consejo de administración aportan a la toma de decisión.	Decisión de cierre del proceso (pasar a contratación) Esta decisión es tomada luego de la entrevista con gerencia general, de allí se toman los últimos criterios que permiten cerrar los procesos. El jefe inmediato hace parte de la toma de decisión al igual que el líder del proceso de selección.	Decisión de cierre del proceso (pasar a contratación) La dirección o coordinación de RRHH y Gerencia son los responsables de tomar la decisión de candidato que avanza. a. Operativos - Decisión tomada por la dirección y/o coordinador b. Coordinadores o administrativos – Decisión tomada por el coordinador del área, la dirección y la gerencia.	Decisión de cierre del proceso (pasar a contratación) Esta decisión es tomada en revisión con jefe inmediato y analista de selección y desarrollo y/o con coordinador de Gestión Humana (G.H.)

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 4, por parte de líderes entrevistados.

Chiavenato (2000) y Alles (2015) consideran la decisión final de admisión como una fase dentro del proceso de selección de personal, Ahora bien, Alles en clara en indicar que es el cliente interno el responsable de tomar la decisión, razón por la cual, es relevante detallar que el 100% de los líderes de selección entrevistados, indican que en todos los casos la decisión es colectiva, donde los jefes inmediatos participan activamente de este espacio.

De igual modo se evidencia como la gerencia general está presente en estas decisiones, y únicamente en el CC1 se identifica que la gerencia general hace parte de todos los procesos de toma de decisión indistintamente del nivel de cargo. Estos resultados demuestran en la decisión final como elemento común, la participación de los jefes inmediatos y/o gerencia del centro comercial.

Secuencia 4f.: Examen médico ocupacional (EMO)

Tabla 21. Datos pregunta 4f

L.B.	CC1	CC2	CC3
Realizan EMO – “El EMO no hace parte propiamente del proceso de selección”.	Realizan EMO	Realizada EMO con IPS aliada	Realizan o solicitan practica de EMO

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 4, por parte de lideres entrevistados.

Finalmente, y entendiendo que en algunas posiciones la aptitud física es indispensable para el desarrollo de ciertas actividades y que en el 100% de los casos de los lideres refieren practicar el examen médico ocupacional, se deja este elemento como parte relevante y común.

Ahora bien, los líderes entrevistados refieren que este resultado de aptitud es importante para entender el posible desempeño que se tendrá en el cargo desde la condición física, sin embargo, aclaran que este no es propiamente del proceso de selección.

Pregunta 5: La literatura también sugiere entre otros, que las **técnicas, instrumentos y/o pruebas son relevantes** dentro del proceso de selección. Desde su experiencia en procesos de selección para el centro comercial que representa, ¿qué elementos considera indispensables a la hora de realizar un proceso de selección **efectivo**?

Tabla 22. Datos pregunta 5

L.B.	CC1	CC2	CC3
Assessment center	Revisión integral del proceso, más desde el SER que del HACER. a. Estructura de personalidad “más que sean buenas personas” b. Persona con sensibilidad social. c. Principios y moral es fundamental. d. Respeto por el otro	a. Prueba 360 - “es lo más importante, teniendo en cuenta que el pilar es servicio”	a. Entrevista por competencias b. Pruebas psicotécnicas c. Pruebas de habilidades

(deben ser empatía),
calidad y sensibilidad con
el otro.

e. Promesa de servicio
(facilitamos la vida,
sorprendemos, somos
apasionados con lo que
hacemos)

f. Por la declaración de
Cultura

g. Estilo de liderazgo de la
gerencia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 5, por parte de líderes entrevistados.

Si bien Chiavenato (2000) y Alles (2015) no resaltan un elemento como relevante, si hacen énfasis en la selección del método y las herramientas que se emplearan, esto alineado a la respuesta dada por el CC1 que refiere que la **integralidad del proceso** es la que permite la **efectividad** del proceso.

Ahora bien, la línea base y el CC2 le dan relevancia a un (1) elemento o instrumento del proceso de selección y en el caso del CC3 el líder refiere que son tres (3) los elementos relevantes.

Pregunta 6: Chiavenato refiere que "la selección de personal funciona como un proceso compuesto por varias etapas o fases secuenciales que atraviesa un candidato", desde sus experiencias en procesos de selección, ¿cuál considera que es la **secuencia** que permite **mayor eficiencia** en el desarrollo del proceso?

Tabla 23. Datos pregunta 6

L.B.	CC1	CC2	CC3
La que tiene el centro comercial – “un buen reclutamiento, un buen filtro de preselección, ¡un buen filtro!”	<i>Proceso internos - Reclutamiento</i> “fundamental alineados al perfil”. <i>Procesos externos – “No depositamos toda la confianza a la empresa de selección externa. Independientemente del orden, siempre debemos estar inmersos en el proceso, porque somos responsables de la persona que llega a trabajar a la organización”.</i>	La secuencia actual.	Mantendría la secuencia actual. Propone: herramienta que permita automatizar el proceso desde una plataforma tecnológica.

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 6, por parte de líderes entrevistados.

El 100% de los líderes de los centros comerciales encuestados refieren que mantendrían la secuencia que vienen empleando para realizar procesos de selección eficientes, sin embargo, en el caso del CC1 el líder refiere que es fundamental en los procesos externos acompañarlos de cerca y “no depositar toda la confianza a la empresa de selección” (CC1,2021).

Lo anterior teniendo en cuenta que, indica que la responsabilidad del nuevo colaborador es del centro comercial y no de la empresa externa aliada. Finalmente, el centro comercial de la L.B. y el CC1 coinciden en que un buen proceso de reclutamiento logra procesos de selección eficientes.

Pregunta 7: Chiavenato plantea una distribución de la empresa en tres niveles organizacionales, de la siguiente manera: nivel institucional que tiene el propósito de diseñar la planeación estratégica, el nivel intermedio articula el nivel gerencial con el operativo en un diseño departamental y el nivel operativo trabaja con una organización de diseño de cargos y tareas.

Si tuviese que homologar estos niveles organizacionales al centro comercial donde usted trabaja ¿cómo quedarían estos niveles?

Tabla 24. Datos pregunta 7

L.B.	CC1	CC2	CC3
Institucional - Gerentes Intermedio - Directores Operativo – Coordinadores, analistas, asistenciales, técnicos y auxiliares.	Institucional - Gerencia y directores Intermedio – coordinadores Operativo – analistas y auxiliares	Institucional – Gerencia y directores Intermedio - Administrativo (coordinador y analista) Operativo – Auxiliares	Institucional – Gerentes Intermedio - coordinadores Operativo - Analistas, Asistencial, Técnico, Auxiliares

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 7, por parte de líderes entrevistados.

Los resultados de la distribución de la empresa en niveles organizacionales (Chiavenato, 2000) demuestran que los centros comerciales entrevistados manejan una estructura similar en la que pueden variar únicamente el nombre de los cargos y que como elemento común estos determinan el impacto organizacional.

Pregunta 8: ¿Para los procesos de selección por niveles organizacionales usted aplica el mismo proceso de selección? ¿Porque lo realizan de esta manera?

Tabla 25. Datos pregunta 8

L.B.	CC1	CC2	CC3
Se aplica en el mismo proceso , “porque creemos en el flujo del proceso, lo que no hacemos es el mismo desgaste e inversión de tiempo, depende del nivel de cargo. Pues las competencias y lo que queremos ver varía en cada cargo. El rigor y profundidad del método depende del nivel de cargo”	No aplican el mismo proceso. Para los auxiliares - busca con los líderes de los contratos de los outsourcing perfiles que puedan funcionar y se alineen a la necesidad, “el centro comercial es un aspiracional para ellos” Licencias de maternidad - buscan dejar <i>encargados</i>	Institucional - mixto con Head Hunter y acompañamiento del CC Intermedio – interno Operativo - Interno	Institucional – Externo realizado por el grupo empresarial Intermedio – Interno Operativo – Interno Contratos a término fijo y licencias de maternidad - temporal

de proceso, buscando la oportunidad de que los colaboradores internos desarrollen sus *potenciales*.

Practicantes

Administrativos, son tenidos en cuenta para “Anfitriones de punto de información” y/o posiciones de servicio

Institucional – Mixto

(externo con Head Hunter y participación del CC)

Intermedio – mixto

(interno con apoyo de temporal)

Operativo – mixto (interno con apoyo de temporal)

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 8, por parte de líderes entrevistados.

Entendiendo que los niveles organizacionales permiten identificar a priori posibles impactos y/o contribuciones organizacionales, se evidencia que en los tres (3) centros comerciales entrevistados los procesos de selección son desarrollados de acuerdo con el nivel de cargo.

Únicamente el centro comercial de la línea base refiere realizar el mismo proceso, con variación en la rigurosidad y profundidad del método. Como elementos comunes se evidencia que el 100% de los líderes refieren que los procesos de nivel institucional son realizados por un externo (head hunter), en el nivel intermedio y operativo el 66% refieren realizar procesos internamente y el 33% mixto.

Pregunta 9: Del presupuesto total anual asignado al proceso de Gestión del Talento y/o Recursos Humanos, ¿cuál es el porcentaje que representa la gestión del proceso de selección (incluyendo reclutamiento, selección y contratación)?

Tabla 26. Datos pregunta 9

L.B.	CC1	CC2	CC3
20%	5%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 9, por parte de líderes entrevistados.

Los líderes entrevistados en el 66% coinciden en asignar aproximadamente el 20% del presupuesto total, a las actividades de selección coincidiendo con el manejo dado por la L.B, encontrando esta cifra porcentual como común en la asignación presupuestal a este proceso de consecución de personal.

Pregunta 10: ¿Considera usted que el proceso de selección del centro comercial cuenta con oportunidades de mejora, que le permitan optimizar los recursos asignados?

Tabla 27. Datos pregunta 10

L.B.	CC1	CC2	CC3
Si	Si	No, por el contexto actual	Si

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 10, por parte de líderes entrevistados.

El 66% de los líderes entrevistados refieren oportunidad para optimizar los recursos asignado al proceso de selección coincidiendo con la L.B. y el CC2 refiere no encontrar oportunidades toda vez que consideran que su proceso se ajusta a las necesidades del contexto.

Pregunta 11: ¿De qué manera mejoraría el proceso de selección para optimizar el recurso asignado?

Tabla 28. Datos pregunta 11

L.B.	CC1	CC2	CC3
1. Robustecer los Assessment Center, “que los casos sean cada vez más retadores, simples y contundentes para que realmente se puedan evidenciar las competencias sin mayor dificultad”. 2. Las pruebas psicotécnicas, deberían acompañar el proceso de selección. Estas pruebas solo algunos las entienden y es un error que solo algunos las entiendan. El DISC que es la base de las pruebas psicotécnicas, se podría entrar a mayor profundidad en el proceso. Para que desde el proceso de selección se pueda identificar que es lo que requiere la empresa desde el perfil interno. 3. Plan de desarrollo del candidato que es lo que el colaborador viene a hacer. Enriquecer cada proceso para hacerlo más activo en el proceso de desarrollo del colaborador.	1. Oportunidad de mejora, enfocada en el reclutamiento - Con un proveedor externo (temporal), son amplios los tiempos de servicio. Se limitan a pasar solo 3 candidatos, el proceso se vuelve exigente “hasta que no se sienta que la persona se ajuste al cargo, en ocasiones se queda mucho tiempo revisando hojas de vida, porque el proveedor no pasar una GRAN oferta de reclutamiento”.	No aplica	1. Centralizar todo el proceso de selección en el CC porque cuenta con el recurso. 2. Automatización del proceso

Fuente: Elaboración propia, a partir de respuestas dadas en la pregunta 11, por parte de líderes entrevistados.

Los líderes entrevistados destacan oportunidad de mejora en la rigurosidad de las fases de reclutamiento para el caso del CC1, en el caso del CC3 considera mejorar sus tiempos de respuesta y optimizar recursos si se centralizan los procesos en el CC y no en el grupo empresarial, respecto

la L.B. se evidencia que incluye elementos de plan de desarrollo y perfil interno como oportunidades de mejora para el proceso de selección de personal.

CAPITULO V

Propuesta de intervención

Los procesos de selección de personal son vistos como un proceso secuenciado en el que a medida que se va avanzando en la aplicación de métodos, instrumentos y/o herramientas se van tomando decisiones que permiten ir identificando el o los candidatos que mejor se ajusta a las necesidades.

Este se convierte en un proceso que aporta a la estrategia, siempre que se incluya a las necesidades del cliente (jefe inmediato), las necesidades o estrategia organizacional, de lo contrario este se convertirá en un proceso puramente transaccional.

Problema de intervención a partir de resultados

Los procesos de administración de capital humana organizacional cada vez más dejan de ser menos transaccionales, para posicionarse en niveles estratégicos, permitiendo aportes organizacionales de alto impacto y particularmente en los centros comerciales, donde la misión de estos negocios se basa en un intangible, «*servicio al cliente*», que se crea a partir de «*experiencias*» construidas y pensadas únicamente por el capital humano.

Demostrando que la ventaja competitiva (Alzamora, Prado, Rincón, Reano & Rodriguez, 2018, p.22), viene de los aportes individuales que llevan a los logros organizacionales colectivos.

Es así como se ha evolucionado y cada vez más se trabaja en la implementación de sistemas de gestión del capital humano [SGCH], que permita a la administración de estos procesos desde la estandarización del conocimiento y por ende mejora al desempeño de manera sistemática.

Ahora bien, un sistema de gestión del capital humano cuenta con tres (3) subsistemas necesarios planteados por Zayas (1996), donde determina el subsistema organizativo, el subsistema de selección y desarrollo y el subsistema social (Zayas, 1996), este planteamiento de

subsistemas lleva a pensar que solo cuando se le da una mirada holística a la administración del capital humano, se puede evidenciar que todos los subsistemas son relevantes porque dependen siempre uno del otro, razón por la cual lograr una estructura de proceso que asegure eficiencia en la consecución de personal, se vuelve relevante.

Estas situaciones de visión de proceso estratégico, competitividad evidenciada en el capital humano por el modelo de negocio, la necesidad de lograr aportes y esfuerzos eficientes a todos los subprocesos y la unión con los resultados evidenciados en el caso de estudio, centro comercial Santafé, llevan a presentar una propuesta que aporte de manera transversal a al proceso de gestión de capital humano y particularmente al subsistema o subproceso de selección de personal método basado en la teoría, experiencia de líderes de procesos de selección de otros centros comerciales y las construcciones propias de la copropiedad.

Ahora bien, es importante resaltar que los «talentos» existentes en la organización son los que permiten la ejecución de la estrategia. Razón por la cual el desarrollo y estimulación de las competencias se hace necesario, pero para llegar es primordial contar con potenciales o capacidades individuales, plateadas por Vigosky(1987) como, zona de desarrollo próximo que hace referencia “a la distancia que existe entre el desarrollo psíquico actual del sujeto y su desarrollo potencial” (Gonzalez, Rodeiguez & Hernandez, 2011) y debería ser identificada en el proceso de selección de personal.

Esta identificación de potenciales ser facilitará más cuando en el proceso de selección se vinculan individuos con un potencial identificable, competencias alineadas a las expectativas organizacionales y expectativas individuales alineadas a las posibilidades que la organización pueda brindarle, razón por la cual se hace necesario intervenir el proceso de selección de personal,

que viene siendo administrados bajo un procedimiento que disminuye la posibilidad de realizar aportes a la mejora del desempeño, toda vez que no son sistemáticos.

Realizar procesos de selección eficientes no es solo lograr la inversión de la menor cantidad de recursos, si no también es visto como lograr entregar resultados de calidad, que se convertirán en la entrada de los otros subprocesos del sistema de gestión de capital humano, generando aportes reales a la estrategia y posteriormente encontrar un gana-gana en la participación del sujeto trabajador y la institución.

Por lo anterior se plantea un modelo de gestión que permita realizar selección de personal de manera eficiente, permitiendo mejora al desempeño partiendo de la base sistemática del proceso que se retroalimenta de manera autónoma. De igual modo este modelo espera brindar desde el subproceso de selección de personal elementos transversales del sistema de gestión de capital humano, permitiendo así retención y fidelización del capital humano existente y cada vez menos esfuerzos y recursos innecesarios o ineficientes, en el subsistema de selección de personal.

Objetivo General

Diseñar un plan de implementación del modelo de gestión para realizar procesos de selección de personal eficientes en el centro comercial Santafé, a partir de los resultados de la investigación.

Objetivos Específicos

- Determinar las acciones tendientes a facilitar la implementación del plan para transición al modelo gestión para realizar procesos de selección eficientes en el centro comercial Santafé.

- Construir una secuencia que permita asegurar transición del procedimiento de selección actual, al modelo de gestión para realizar selección de personal en el centro comercial Santafé.

Metodología

El modelo de gestión planteado para realizar selección de personal se realiza desde la base del modelo de modelo Deming o ciclo PHVA (1950), que permite no solo planificar y ejecutar, sino verificar y tomar acciones que aporten a la mejora del desempeño de la selección de personal.

Ahora bien, esta propuesta de intervención se basa en el diseño del plan de implementación del modelo de gestión propuesto, que, por tratarse de un nuevo conocimiento, este debe ser apropiado al contexto organizacional, por ello se propone trabajar como un modelo de empresa creadora planteado por Ikujiro Nonaka (2007), como modelo real, que permite el establecimiento del concepto creador plasmado en un modelo que se pone a disposición de la organización.

Por ello el plan de intervención propuesto cuenta con dos (2) etapas:

Primera etapa (inicial): Esta etapa está diseñada para que en ella se determinen y establezcan los recursos (económicos y de capital humano) necesarios para facilitar la implementación del plan que asegurará la transición del procedimiento de selección del centro comercial, al modelo de gestión de selección de personal.

Segunda etapa (implementación e incorporación del conocimiento): En la segunda etapa se encuentran inmersos de manera secuencial y ordenada los procesos de documentación, entrenamiento, seguimiento y verificación, así como de mejora que permitirán la transición al modelo de selección de personal en el Centro Comercial Santafé.

Este plan de intervención permitirá de manera gradual implementar el modelo a partir del planteamiento de Nonaka (2007) de la empresa creadora de conocimiento que brinda las

herramientas para que la organización y el sujeto trabajador puedan crear, difundir e incorporar el conocimiento que se generará a medida que se da esta transición y/o paso de procedimiento a modelo de gestión.

Modelo de gestión propuesto para realizar procesos de selección eficientes

Luego de analizar los resultados y el contexto del centro comercial Santafé, se propone migrar el proceso de selección actual gestionado desde el pilar de **Incluyéndote En Mi Mundo**, a un proceso de selección sistemático, basado en el modelo PHVA que permita realizar procesos de selección eficientes.

Así las cosas, el modelo planteado busca que en la fase de **PLANEACIÓN (P)** se logre, realizar una recopilación, revisión y análisis de elementos como:

- **Requerimiento (RQ) de personal**, que cuente con un visto bueno por parte de la gerencia y/o quien sea responsable de la planta de personal.
- **Perfil de cargo y funciones** que permitirán realizar una triangulación de la información consignada en la requisición de personal y permita proponer si es necesario incluir elementos del SER, HACER o del SABER indispensables para el desarrollo.
- **Responsabilidades** que se le asignaran con el propósito de asegurar ajuste y coherencia en la búsqueda del perfil requerido.
- **Competencias**, será necesario realizar una revisión del manual de competencias con el propósito de validar las competencias que se tienen establecidas y que estas coincidan de manera coherente con los otros elementos en análisis.
- **Causa de la vacante**, contar con elementos que le permitan al líder del proceso conocer cuáles son aspectos que generaron la desvinculación permitirán retroalimentación y entradas de valor al proceso de selección.

- **Perfil oculto**, reservar una conversación con el cliente interno para determinar las necesidades e identificar aspectos implícitos del proceso permitirán mayor entendimiento de la expectativa que se espera del proceso.
- **Estilo de liderazgo**, identificar claramente el o los estilos de liderazgo con los que interactuar el nuevo talento, permitirá mayor nivel de efectividad del proceso respecto la organización y el nuevo talento.
- **Clima – microclima**, identificar en qué ambiente organizacional se ubicará esta nueva posición permitirá determinar qué elementos del perfil interno son importante para asegurar ajuste al equipo y la organización que le permita al sujeto trabajador libertad para desarrollar sus capacidades.

Estos elementos pueden ser recopilados, analizados y validados con el cliente interno en una reunión de encuadre que permita determinar la comprensión de la expectativa del cliente interno por parte del líder del proceso de selección.

Estos elementos permitirán determinar el método, instrumentos y nivel de complejidad y/o criticidad del proceso de selección que se inicia y por ende disminuir los riesgos propios del proceso de selección.

En el momento de planeación es donde el líder del proceso y la organización deben establecer los indicadores que serán medidos en la fase de verificación.

Luego de contar con elementos claros en la planeación del proceso de selección, se propone seguir a la fase del **HACER (H)** donde se debe ejecutar el proceso determinado, acompañado de la secuencia identificada como de mayor eficiencia, de acuerdo con la respuesta dada por los líderes de selección entrevistados:

- **Entrevista**, las entrevistas mínimas que se deben tener en el proceso son:

- La de **profundidad** que permite al líder del proceso de selección identificar en el o los candidatos los requerimientos identificados en la fase de planeación y que podrían aportar el mayor ajuste.
- La de **jefe inmediato** es el espacio en el que en el que futuro líder de este candidato valida los aspectos que este considera relevantes para ocupar la posición que se encuentra en vacante y presenta al líder del proceso de selección una retroalimentación de los candidatos entrevistados.
- Las ***pruebas*** que sean determinadas para el proceso de selección deben servir como elemento objetivo que permita recolectar elementos para la decisión final del proceso de selección. Estas prueban deberían ser aplicadas de acuerdo con la distribución organizacional o nivel de cargo de tal modo que se asegure además de un proceso objetivo, equitativo.

Para estas pruebas es importante también contar con la estandarización de pruebas técnicas o psicotécnicas que se requerirán para cada uno de los cargos de la organización.

Aplicación de estudio de confiabilidad, esta es una prueba que le permite a la organización determinar el nivel de riesgo que puede representar el nuevo talento a la organización y será la empresa quien determine el nivel de aceptación de acuerdo con los resultados que se identifiquen y el impacto que el nuevo talento representará a la organización.

Esta ejecución debe cerrarse con la decisión del candidato con mayor ajuste y que pasará al proceso de contratación para ser vinculado y entregado al subproceso de desarrollo que le permitirá al nuevo talento conocer los elementos generales y específicos que debe conocer para el desarrollo de sus actividades.

Luego de haber logrado la planeación y ejecución se propone realizar un proceso de **VERIFICACIÓN (V)** que permita validar el nivel de cumplimiento o conformidad con las expectativas organizacionales e individuales (del nuevo talento), para ello se planea realizar las siguientes actividades:

- Medición y análisis del **nivel de satisfacción**:
 - Del **cliente interno**. (planteado como un indicador de resultado del proceso)
 - $\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Número total de clientes del periodo de medición} * 100$
 - Del **nuevo talento** con respecto al proceso de selección en el que participo (este puede ser planteado como un indicador de resultado del proceso)
 - $\text{Número de colaborador satisfechos con el proceso de selección} / \text{número total de colaboradores reclutados en el periodo de medición} * 100$
- **Nivel de ajuste del nuevo colaborador**, respecto las expectativas organizacionales, para ello pueden tomarse los resultados del periodo de prueba.
 - $\text{Numero de colabores con periodo de prueba satisfactorio} / \text{número total de colaboradores que aplican a periodo de prueba en el periodo de medición} * 100$
- Validar la **pertinencia del proceso** de planeación y ejecución para el cargo o nivel de cargo de tal modo que se pueda contar con lecciones aprendidas que permitan determinar acciones de mejora.
- **Medición de los impactos** del proceso de selección de personal de la copropiedad de tal modo que se pueda determinar:

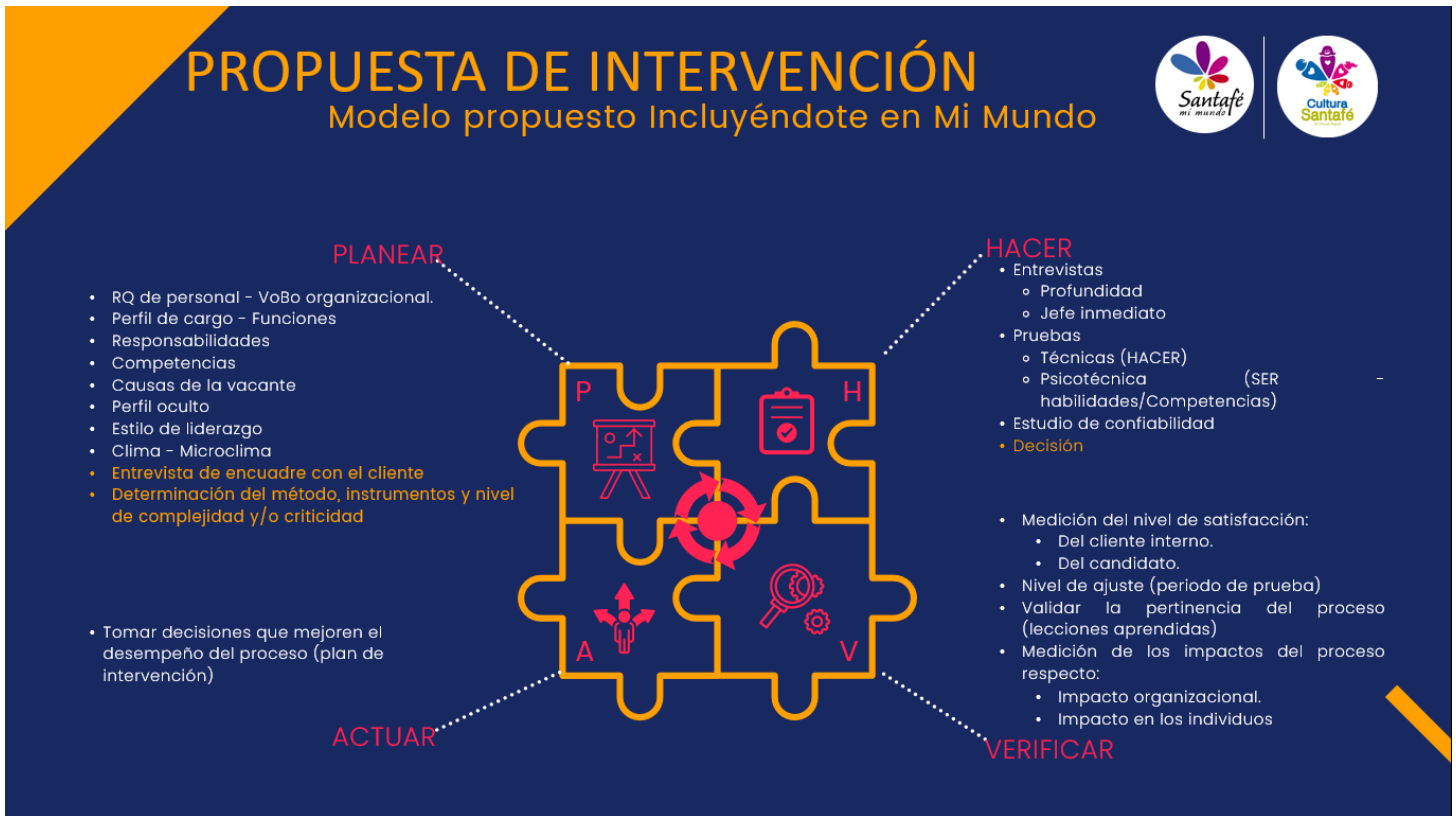
- El impacto organizacional con el proceso de selección. En esta medición es importante determinar los aspectos relevantes y que generen valor a la misión y estrategia organizacional.
 - *Nivel de contribuciones de nuevos colaboradores / contribuciones del total de los colaboradores * 100*
- El impacto en los individuos respecto al proceso de selección.
 - *Nivel de percepción de cumplimiento del contrato psicológico establecido entre la copropiedad y el nuevo colaborador.*
 - *Nivel de percepción del nivel de desarrollo encontrado en la organización.*

Es importante asegurar que el modelo de gestión planteado este acompañado de indicadores de selección transversales que permitan ver de manera global el desempeño y de este modo tomar no solo decisiones de acuerdo con los cargos, si no, decisión con mirada una integradora del proceso de selección y su impacto al sistema de gestión de capital humano de la copropiedad.

Luego de contar con los resultados de la fase de verificación será necesario realizar análisis de estos resultados con el propósito de **ACTUAR (A)** y/o tomar decisiones que mejoren el desempeño permanente del modelo de selección de la copropiedad.

A continuación, se presenta el diagrama que integra las fases antes descritas y consolida el modelo propuesto para realizar los procesos de selección eficientes en el centro comercial Santafé y de este modo llevar el proceso de Incluyéndote En Mi Mundo a un proceso sistemático basado en un modelo que permite la mejora continua:

Ilustración 4 - Modelo de gestión propuesto para realizar procesos de selección eficientes



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la investigación

Matriz de intervención de indicadores

Tabla 29. Matriz de intervención

Objetivo general	Objetivo específico	Etapas	Resultado	Actividad	Meta	Indicador	Medios de verificación	Responsable	Presupues
Diseñar un plan de implementación del modelo de gestión para realizar procesos de selección de personal eficientes en el centro comercial Santafé, a partir de los resultados de la investigación.	Determinar las acciones tendientes a facilitar la implementación del plan para transición al modelo gestión para realizar procesos de selección eficientes en el centro comercial Santafé.	Inicial (14 días)	Resultado 1: Asignar roles y responsabilidades	Determinar un líder la implementación o cambio del proceso de selección existente al modelo de gestión de selección de personal	Lograr la asignación de responsable de la implementación	Asignación de responsable	Carta o mail de asignación de responsabilidades de la implementación	Lider del proceso de selección y/o jefe inmediato de este	Capacidad instalada
			Resultado 2: Disponibilidad de recursos financieros	Aprobación del presupuesto para la transición al modelo de selección de personal	Presupuesto aprobado por la alta dirección	Asignación presupuestal	Presupuesto firmado por la alta dirección	Responsable designado	
	Construir una secuencia que permita asegurar transición del procedimiento de selección actual, al modelo de gestión para realizar selección de personal en el centro comercial Santafé.	Implementación e incorporación del conocimiento (3 a 6 meses)	Resultado 3: Documentación del modelo y conocimiento explícito	Ajustar el proceso actual al modelo de gestión de selección de personal determinado	Lograr el 100% de la implementación del modelo de gestión de selección de personal a partir de la gestión del conocimiento	Actividades ejecutadas/actividades programadas	Cumplimiento de la meta / Documentación, entrenamiento, verificación y mejora del plan de implementación del modelo	Responsable asignado para la implementación	
			Resultado 4: Incorporar el conocimiento del modelo de selección, logrando un patrón de lo explícito a lo explícito, logrando interacción dinamica y estandarización del conocimiento	Entrenar en el uso, propósito y beneficios del modelo de gestión al lider del procesos e intervinientes					
				Entrenar en cada una de las fases del modelo de gestión de selección de personal.					
				Entrenar en la aplicación de cada una de los métodos, instrumentos o herramientas del modelo de gestión para selección de personal					
			Resultado 5: Ejecutar plan piloto, que permita redundancia del conocimiento	Realizar un plan piloto del nuevo modelo de gestión para realizar selección de personal.					
			Resultado 6: Seguimiento y mejora de la implementación del modelo	Realizar seguimiento a la implementación o cambio del proceso al modelo de gestión de selección de personal					
	Tomar acciones que permitan mejorar el desempeño del modelo de gestión para seleccionar personal								

Fuente: Tabla adaptada de Sanabria Rangel, P. E. (2016). *Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación* (Working Paper). Bogotá D. C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Presupuesto

El presupuesto requerido para la ejecución del plan de implementación del modelo de gestión propuesto tiene su base en la disponibilidad de los recursos suministrados por terceros, y que no se pueden cubrir con la capacidad instalada y/o el trabajo del capital humano de la copropiedad.

Razón por la cual se determinan tres (3) procesos de entrenamiento que permitan el entendimiento, uso y aplicación eficiente de cada uno de los instrumentos y/o herramientas que hacen parte del modelo de gestión para seleccionar personal

Se cuantifican las pruebas psicotécnicas, los estudios de confiabilidad, la disponibilidad de plataformas para realizar reclutamiento de personal y el costo de un head hunter y/o bolsa de empleo como aliado estratégico, para apoyar procesos de selección que por su nivel de cargo deban ser seleccionado con este método externo.

A continuación, se presenta el costo presupuestado para ejecución del plan de intervención que incluye el piloto de implementación del modelo de gestión:

Tabla 30. *Presupuesto del plan de implementación*

Actividad	Cantidad	Valor
Entrenamiento y/o capacitación	3	\$ 300.000
Pruebas psicotécnicas	26	\$ 2.379.000
Estudios de confiabilidad	13	\$ 2.470.000
Fuentes de reclutamiento	3	\$ 1.975.000
Head Hunter / bolsa de empleo	1	\$ 600.000
Totales	46	\$ 7.724.000

Fuente: Elaboración propia, a partir del plan de intervención establecido.

Cronograma

Con el propósito de llevar un plan de intervención controlado y por fases se establece un plan de implementación que permite el establecimiento del modelo de gestión para realizar procesos de selección eficientes en el centro comercial Santafé:

Tabla 31. Etapa 1 del plan de intervención.

Objetivo general	Objetivo específico	Etapa	Resultado	Actividad	Ene				Feb				Mar				Abr				May			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseñar un plan de implementación del modelo de gestión para realizar procesos de selección de personal eficientes en el centro comercial Santafé, a partir de los resultados de la investigación.	Determinar las acciones tendientes a facilitar la implementación del plan para transición al modelo gestión para realizar procesos de selección eficientes en el centro comercial Santafé.	Inicial (14 días)	Resultado 1: Asignar roles y responsabilidades	Determinar un líder la implementación o cambio del proceso de selección existente al modelo de gestión de selección de																				
			Resultado 2: Disponibilidad de recursos financieros	Aprobación del presupuesto para la transición al modelo de selección de personal																				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Etapa 2 del plan de intervención

Objetivo general	Objetivo específico	g	Resultado	Actividad	Ene				Feb				Mar				Abr				May			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseñar un plan de implementación del modelo de gestión para realizar procesos de selección de personal eficientes en el centro comercial Santafé, a partir de los resultados de la investigación.	Construir una secuencia que permita asegurar la transición del procedimiento de selección actual, al modelo de gestión para realizar selección de personal en el centro comercial Santafé.	Implementación e incorporación del conocimiento (3 a 6 meses)	Resultado 3: Documentación del modelo y conocimiento explícito	Ajustar el proceso actual al modelo de gestión de selección de personal determinado																				
			Resultado 4: Incorporar el conocimiento del modelo de selección, logrando un patrón de lo explícito a lo implícito, logrando interacción dinámica y estandarización del conocimiento	Entrenar en el uso, propósito y beneficios del modelo de gestión al líder del proceso e intervinientes																				
				Entrenar en cada una de las fases del modelo de gestión de selección de personal.																				
				Entrenar en la aplicación de cada una de los métodos, instrumentos o herramientas del modelo de gestión para selección de personal																				
			Resultado 5: Ejecutar plan piloto, que permita redundancia del conocimiento	Realizar un plan piloto del nuevo modelo de gestión para realizar selección de personal.																				
			Resultado 6: Seguimiento y mejora de la implementación del modelo	Realizar seguimiento a la implementación o cambio del proceso al modelo de gestión de selección de personal																				
				Tomar acciones que permitan mejorar el desempeño del modelo de gestión para seleccionar personal																				

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VI.

Conclusiones

La revisión teórica y el análisis de resultados del instrumento aplicado permitieron determinar una propuesta de plan de intervención que asegurará una transición de procedimiento de selección a modelo de gestión de selección de personal, para el centro comercial Santafé, que se encontraba como caso de estudio. De esta investigación se pudo concluir que:

Los procesos de selección que cuentan con **planeación** en la que se asegure el conocimiento del **perfil explícito e implícito** requerido por el cliente interno, permitirá una primera eficiencia. Toda vez que la claridad de las entradas y/o detalle del perfil esperado del cliente, la organización y el perfil oculto esperado del líder, aumentarán la probabilidad de un proceso de consecución de personal efectivo. Razón por la cual la **entrevista de encuadre** con cliente interno se convierte en elemento clave de la planeación.

La selección del **método y las herramientas** que harán parte del proceso de selección en contexto organizacional (impacto y contribuciones) asegurará el segundo aspecto clave de la eficiencia del proceso y en la planeación del proceso de selección de personal. De igual modo la determinación de la **secuencia** en la que se aplicarán las herramientas es indispensable asegurar eficiencia de los recursos, teniendo en cuenta que en las primeras fases se dejen las herramientas más económicas y al cierre cuando existan menos participantes en el proceso de selección, se puedan aplicar las herramientas de más alto costo.

Los procesos de selección que cuentan con **herramientas o pruebas estandarizadas** por cargos o niveles de cargo logran eficiencia en el momento de la planificación, toda vez que permiten determinar con mayor **objetividad y rapidez** los elementos que facilitan la identificación

de los criterios de ajuste al requerimiento generado. En algunos casos se evidencio que los manuales o diccionarios de competencias facilitan este proceso.

Contar con niveles organizacionales estructurados, como los planteados por Chiavenato, permite un mayor entendimiento de los posibles **impactos y/o contribuciones** que realizará el talento que se espera promover o atraer, de igual modo esta estructura permite determinar de manera sencilla el método de selección que se empleará (interno, externo y/o mixto).

Realizar revisión de las **funciones que se asignaran** a la persona que se va a seleccionar, brindará elementos de valor al líder del proceso de selección, teniendo en cuenta que si se requiere un conocimiento o habilidad específica esta tendrá que ser contemplada claramente en el proceso de selección desde la funcionalidad y evidentemente deberá tener en cuenta para el momento de la planeación del proceso de selección.

Indagar y contemplar el **grupo social** con el que los candidatos tendrán interacción y a partir de allí determinar el perfil interno que asegurará mayor ajuste a las necesidades de este grupo, y por ende a la organización es clave para el aporte transversal del sistema de gestión del capital humano.

Contemplar estos elementos y/o aspectos en la **planificación en la búsqueda** contribuirán en la **disminución de la incertidumbre y/o los riesgos del proceso** de administración del capital humano organizacional.

Los procesos de selección demuestran **mayor eficiencia** cuando estos permiten **flexibilidad en el método de selección** (selección mixta), toda vez que las características y necesidades de cada uno de ellos serán distintos, lo que exige un manejo personalizado del proceso y por ende requieren de maniobrabilidad en la planeación del proceso de selección, sin embargo,

se debe asegurar el criterio de selección de estos métodos para que se cuente con fundamentos claros de la decisión y no se incurra en costos innecesarios.

Los **criterios** para determinar el método de reclutamiento en el proceso de selección podrán variar toda vez que estos dependerán de la **organización, sus necesidades, políticas**, entre otras, sin embargo, en el caso de los centros comerciales, fue común encontrar los criterios de **impacto, contribución y criticidad del cargo** a la hora de determinar el método y canales de búsqueda, razón por la cual el establecimiento de criterios alineados a estos elementos aumentarán la objetividad en la selección del método.

Teniendo en cuenta que el reclutamiento mixto planteado por Chiavenato presenta 3 maneras, en el momento de la planeación y determinación de esta, es importante revisar las expectativas organizacionales, y a partir de ello establecer la manera en la que se abordará este método.

Así las cosas, en el proceso de determinación será importante identificar que si lo que se espera es importar capital humano y **no agotar esfuerzos en transformación o desarrollo del talento existente**, la manera debe ser *externo seguido de interno*, pero si lo que se espera es **dar prioridad a las capacidades que se tienen y/o han desarrollado** se debería pensar en *interno, seguido de reclutamiento externo* y finalmente en caso de no tener directrices particulares en alguna de las maneras anteriores y por el contrario **se quiere atraer el mejor talento indistintamente de la manera**, se propone realizar *interno y externo de manera simultánea*. Este elemento refuerza la importancia de la planeación y personalización del proceso de selección, así como la necesidad de contar con criterios claros para decidir el método que se empleará a lo largo del proceso de selección de personal.

Lograr el cierre del proceso de selección mediante un espacio de **decisión colectiva**, donde el cliente interno que realiza el requerimiento y/o jefe inmediato son en mayor medida responsables de la decisión; porque adicionalmente se establecen compromisos con este para el acompañamiento y desarrollo que permitirá un cierre eficiente del proceso.

Finalmente, es importante tener en cuenta que a medida que se logren procesos de selección estandarizados y objetivos, se permitirá a la organización, los colaboradores y de manera general a la comunidad obtener posibilidades de empleo digno, con igualdad de condiciones y un proceso transparente que les permita a los candidatos y cliente interno entender fácilmente las decisiones tomadas en este proceso.

De igual modo solo cuando se realiza un proceso de selección alineado al contexto organizacional y el grupo social de interacción se podrá asegurar también el mantenimiento de un ambiente de trabajo armonioso libre de impactos psicosociales que facilitan el relacionamiento laboral y aseguran aportes estratégicos a la organización.

Referencias Bibliográficas

Alzamora M., C. P., Prado R., M. E., Reaño S., L. R., Rodríguez C., D. Z. (2018). Consultoría para la identificación de puestos críticos y posibles sucesores en Osinergmin. Lima, Perú: Universidad del Pacífico

Atwood, C. G. (2007). Implementing your succession plan. Association for Talent Development (pp. 54-58). Estados Unidos: Recuperado de <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2526/pqrl/docview/227028152/fulltextPDF/959D2ABA02114EB1PQ/1?accountid=48014>

Ayala Treviño, J. A. (2013). Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora. Monterrey, Nuevo León. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review. (march). Estados Unidos. Recuperado de <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>

Bernal Martínez de Soria, A. (2017). El enfoque de las capacidades y su relación con la educación del carácter. Educación y capacidades: hacia un nuevo enfoque del desarrollo humano. (pp. 137-155). Navarra, España: Dykinson.

Carro R., Gonzalez D. (2008). *Administración de la calidad total*, Universidad Mar del Plata.

Cantú, H. D. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4.a. ed). McGraw Hill

Clercq, D., Ul H., I., Umer A., M., Hassan, A. (2019). How carrer plateau belief and leader interpersonal unfairness harm job performance in dysfunctional organizational setting. John Wiley. 37 pp. 197-210. doi: 10.1002/cjas.1560

Coleman, James S. (1988). Capital social en la creación de capital humano. Chicago Journals. 94 (pp. S95-S120)

Córdoba, M.C. (2017). *Selección de personal basada en la misión: prosocial motivation test (PMT)*. (tesis doctoral). Barcelona, España. Universidad de Cataluña.

De Juan Vigaray, M.D. (2005). *Comercialización y retailing*. Distribución comercialización aplicada. Pearson Educación.

Dinero.com (2004). Gerencia de planes de carrera. Revista Dinero.com. Bogotá, Colombia: Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/gerencia-planes-carrera/22878>

Drucker, P. F., (1954). La gerencia de empresas. Edhasa. Nueva York. Recuperado de https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas

Duque, I. (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Bogotá, Colombia.

Eisenstadt, S. N. (1973). El carisma, la creación de instituciones y la transformación social. Revista de estudios políticos. 187, [65-112]. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1710457>

Espinosa López, R.E., Tigse Tapia, S.C., (2012). *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad politécnica Salesiana, Sede Quito*. (tesis pregrado). Quito, Ecuador. Universidad politécnica Salesiana sede Quito.

Garcia, M., Quispe, C., Ráez, L., (2003). Mejora continua de la calidad de los procesos. Industria Data Revista de Investigación 6(1) pp. 89-94

Gordillo A., V. (1983). La metodología científico-empírica aplicada a la orientación: el estudio de casos. *Revista Española de Pedagogía* 41(160) pp.273-282

Galindo Sarmiento, R. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento (GC) para el fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de una organización educativa en Mosquera*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia

Gil Arcos, C. (2016). Sociedad del Conocimiento, gestión del capital humano. Bogotá, Colombia: Editorial los libertadores. Recuperado de https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2338/stable/j.ctv11wjdp.9?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=SOCIEDAD&searchText=DEL&searchText=CONOCIMIENTO&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DSOCIEDAD%2BDEL%2BCONOCIMIENTO&ab_segments=0%2Fbasic_SYC-5152%2Ftest&refreqid=search%3A29c80f17cfa783150e3ff37e29ba3fe7&seq=1#metadata_info_tab_contents

Gough, I. (2007). El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las humanas. (100) (pp. 117-202)

Hadelman, J., Spitaels-Genser, E. (2005). Succession planning: the art of the transferring leadership. *Trustee*. 58(8), [pp. 15-18]. Recuperado de: <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2526/pqrl/docview/204915384/fulltextPDF/65BC70C3E71B4F35PQ/1?accountid=48014>

Hernández Alday, A. P., Cómo hacer un plan de sucesión. Belausteguigoitia Rius, I. (2009). *Entrepreneur-México*. [p. 86]. México: Recuperado de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2256/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=24705363-f37b-4e91-b30b-08b9cc39ef2e%40sessionmgr4008>

Hinestrosa, F., Hinestrosa, M., & Zamudio, L. (2010). *Proyecto académico - PAF*. Bogotá:

Departamento de publicaciones de la Universidad Externado de Colombia.

HR Focus. (2004). How to succeed at succession plans. Buereu of Nacional Affairs, Inc. (81) (pp. 12-14). Estados Unidos: Recuperado de <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2526/pqrl/docview/206797445/fulltext/EF6CF3E980444672PQ/1?accountid=48014>

Ibañez, S. (2015). Del plan de sucesión a la gestión de Carrera en toda la organización. Capital Humano. [p. 16]. España: Recuperado de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2256/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fb148305-f063-4503-b2f1-8e1c16cdc2c3%40sdc-v-sessmgr01>

Landino Torres, A.M., Orozco Acosta, D C.. (2008). *Modelo reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivos, ejecutivos y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P.* (tesis pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira.

Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., Cho, D. (2016) *Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature*. Human Resource Development Review 15(1). pp. 29-54. doi: 10.1177/1534484316628356

Legis GestiónHumana.com. (2020). Estrategias de sucesión: ¿El talento que tengo en la banca está listo para ser titular?. Bogotá: Recuperado de http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2928/gh4/BancoConocimiento/E/el_talento_que_tengo_en_la_banca_esta_listo_para_ser_titular/el_talento_que_tengo_en_la_banca_esta_listo_para_ser_titular.asp

Legis Gestionhumana.com (2014). Diseñe un plan de sucesión. Bogotá: Recuperado de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2928/gh4/BancoConocimiento/F/formato-guia-disene-un-plan-de-sucesion/formato-guia-disene-un-plan-de-sucesion.asp>

Leiva, E. (2015). Poder, agencia y empoderamiento. Universidad Nacional de Córdoba. España: Recuperado de http://diferencias.com.ar/congreso/ICLTS2015/ponencias/Mesa%203/ICLT2015_Mesa03_Leiva.pdf

Maestres Mago, R. (2007). La sucesión gerencial: Uno de los grandes retos del siglo XXI. Debates IESA. XII. [p.9 -p.11]. Recuperado de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2256/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=488451f5-3d27-45ae-805a-93bb54d08b01%40sdc-v-sessmgr02>

Max Neef, M. A. (1993). Desarrollo a escala humana. [Traducido al español de Human scale development]. 2a ed. Barcelona, España: Editorial Nordan-Comunidad

Mercer (2019). Alinear el trabajo con el valor futuro. Tendencias Globales de Talento 2019. México. pp. 5-

Moscoso, T. (2007). Plan de sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de competencias. Quito, Ecuador. Universidad Simón Bolívar.

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., Sendjaya, S. (2015). How servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. Springer Science+Business Media Dordrecht 2015. doi: 10.1007/s10551-015-2827-6

Parada Gutiérrez, A. M. (2017). Diseño de un programa de formación basado en el desarrollo humano y su repercusión en la motivación laboral en una empresa de seguros de vida en Bogotá. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia

Pascallon, P. (1985). Dimensión cultural del desarrollo. El trimestre económico, octubre-diciembre de 1985. (52) [pp. 987-1020]. Recuperado de https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2338/stable/pdf/23395814.pdf?ab_segments=0%252Fbasic_SYC-5187_SYC-5188%252Fcontrol

Perdomo Solórzano, F. L., Montenegro, L. G. (2013). Planes de Sucesión: Paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y Estadounidenses. Bogotá, Colombia. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Polania Guzmán, V.A. (2018). Análisis de la relación entre gestión del conocimiento con el crecimiento profesional y los procesos de ascenso en Ransa Colombia SAS. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia

PNUD, P. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de ONU:<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). Agencia y empoderamiento en la medición de la pobreza. Revista Latinoamericana de Desarrollo Humano. (79). Recuperado de <https://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Agencia1.pdf>

DPEJ, (2020). Know-how. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/know-how>

Rigby, S., Ryan, R. (2018). Self determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*. 20(2). pp. 133-147. doi: 10.1177/1523422318756954

Rodríguez. A. (2013). Cuándo es el momento clave para implementar un programa de sucesión. Legis GestionHumana.com. Bogotá. Recuperado de http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2928/gh4/BancoConocimiento/C/cuando_es_el_momento_clave_para_implementar_un_programa_de_sucesion/cuando_es_el_momento_clave_para_implementar_un_programa_de_sucesion.asp

Rubiel Valdés, Dayana (2019). Incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones, COODES. 7 [p. 392 - p. 405]. Recuperado de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2292/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8efe2ce7-528b-4e68-871d-16131988a60c%40pdv-v-sessmgr02>

Sanabria Rangel, P. E. (2016). Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper). Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada

Sanabria Rangel, P. E. (2020). “Seminario de investigación”. Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C. (Colombia). Segundo periodo académico de 2020.

Sánchez Soto, J. A. (2019). Análisis sobre calidad de vida laboral desde el impacto del salario emocional. Caso Geopark Colombia S.A.S. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia

Sen, A. (2000). Desarrollo y Libertad. [Traducido al español de Development as freedom]. 3a ed. Barcelona, España: Editorial Planeta S.A.

Socorro, F. (2014). Planes de sucesión y planes de carrera: ¿qué quieres desarrollar?. Legis GestionHumana.com. Bogotá: Recuperado de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2928/gh4/BancoConocimiento/P/planes-sucesion-y-desarrollo/planes-sucesion-y-desarrollo.asp>

Tubino, Fidel (2008). Libertad de agencia: entre Sen y H. Arendt. Lima, Perú: Recuperado de <http://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/090712.pdf>

Trujillo G., S. (2004). Agenciamiento individual y condiciones de vida. Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v4n2/v4n2a09.pdf>

Urquijo A., M. J. (2014). La teoría de las capacidades de Amartya Sen. Edetania 46. Cali Colombia: Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5010857.pdf>

Vargas Jiménez, D. E. (2015). Factores que influyen en la satisfacción laboral y determinan la permanencia en el empleo de anclas de carrera y desarrollo profesional de los servidores del nivel

técnico y asistencial del Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia

Villalba, J. (2014). Desarrollo de competencias en los colaboradores. Legis GestiónHumana.com. Bogotá, Colombia: Recuperado de http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2928/gh4/BancoConocimiento/D/desarrollo_de_competencias_en_los_colaboradores/desarrollo_de_competencias_en_los_colaboradores.asp

Walker, B., Ilies, D., Klimoski, R. (2003). Industrial and organizational psychology. Handbook of Psychology. Canada.

Zamora Valencia, C. A. (2019). Gestión del conocimiento en la capacitación empresarial: una visión desde el rol del consultor en la empresa Nixus Capital Humano. Mosquera. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia

ANEXOS

Anexo 1, Tabla empleada para validación por expertos.

CATEGORÍAS	VARIABLES	Cód.	PREGUNTAS	Claridad conceptual		Redacción y terminología		Aporte al objetivo		Sesgo		Coherencia		Observaciones (Si existen)
				El concepto del ítem se entiende fácilmente y no genera contradicciones o confusión.		El ítem se comprende y su redacción es adecuada.		El ítem aporta información para Elementos relevantes para un plan de transmisión de		El ítem está formulado de manera que no induce la respuesta de la persona que		El ítem guarda relación con la dimensión del modelo evaluada.		
				Sí (1)	No (0)	Sí (1)	No (0)	Sí (1)	No (0)	Sí (1)	No (0)	Sí (1)	No (0)	
Selección de personal	Método/Modelo	1	La literatura refiere dos grandes métodos de selección de personal, el proceso interno y externo. En el centro comercial donde labora, el proceso de selección de personal ¿es manejado de manera interna, externa y/o mixta?											
		2	Podría por favor detallar elementos y/o criterios por los cuales se determinó el o los métodos mencionados anteriormente para realizar selección de personal.											
		3	Entendiendo que cobertura y/o alcance para este caso será visto como la población a la que se le aplica cierto método o proceso, podría por favor indicar cual es el alcance que tiene el o los métodos seleccionados para el proceso de selección descrito anteriormente.											
		4	La literatura refiere que los procesos de selección tienen un carácter investigativo porque sugieren el seguimiento de unos pasos que permiten contar con elementos suficientes para concluir determinada situación, en este caso una decisión que permita el cubrimiento de una vacante. Podría usted por favor describir cuales son esos pasos que se desarrollan a lo largo del proceso de selección determinado para el centro comercial.											
		5	La literatura también sugiere entre otros, que los instrumentos y/o técnicas son relevantes dentro del proceso de selección. Desde su experiencia en procesos de selección para el centro comercial, que elementos considera indispensables a la hora de realizar un proceso de selección efectivo											
		6	Chiavenato refiere que "la selección de personal funciona como un proceso compuesto por varias etapas o fases secuenciales que atraviesa un candidato", desde sus experiencias en procesos de selección, cual considera que es la secuencia que permite mayor eficiencia en el desarrollo del proceso. <i>Entendiendo eficiencia como el logro de un objetivo con la menor cantidad de recursos.</i>											
		7	Chiavenato plantea una distribución de la empresa en tres niveles organizacionales , de la siguiente manera: nivel institucional que tiene el propósito de diseñar la planeación estratégica, el nivel intermedio articula el nivel gerencial con el operativo en un diseño departamental y el nivel operativo trabaja con una organización de diseño de cargos y tareas.											
		8	¿Para los procesos de selección por niveles organizacionales usted aplica el mismo proceso de selección? ¿Porque lo realizan de esta manera? Solo si difieren los procesos según el nivel organizacional, por favor describa las diferencias de cada uno de estos procesos.											
	Eficiencia	1	Del presupuesto total anual asignado al proceso de Gestión del Talento y/o Recursos Humanos, ¿cuál es el porcentaje que representa la gestión del proceso de selección (incluyendo reclutamiento, selección y contratación)?											
		2	¿Considera usted que el proceso de selección del centro comercial cuenta con oportunidades de mejora, que le permitan optimizar los recursos asignados?											
		3	¿De qué manera mejoraría el proceso de selección para optimizar el recurso asignado?											

Adaptado de Sanabria Rangel, P. E. (2016). Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper).

Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada

Anexo 2, Plan de intervención.

Anexo 3, Cronograma de trabajo.

Anexo 4, Modelo de gestión de selección de personal propuesto.