

Gestionando la Diversidad: un reto en los procesos de Reclutamiento y Selección.

Esteban Moreno Quesada.¹

Resumen:

En la actualidad se han presentado una serie de cambios a nivel social y tecnológico que han hecho que las empresas expandan sus fronteras y han influido radicalmente en la manera de hacer negocios, por lo que las corporaciones, sin importar su tamaño y su especialidad, han tenido que realizar cambios sustanciales para mantenerse vigentes, ser competitivas, velar por el bienestar de sus colaboradores y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Todo este panorama no solo ha significado un cambio en la manera de hacer negocios, sino que ha hecho importantes modificaciones en las estructuras organizacionales, por lo que las empresas han reorganizados sus esquemas culturales a nivel de todos los procedimientos relacionados con gestión del talento humano. Este artículo tiene como objetivo describir como, a partir de las elementos fundamentales de la organización, las empresas responden a los cambios para desarrollar procesos que le permitan una eficaz gestión de la diversidad, incluyendo los de reclutamiento y selección.

Abstract:

Due the last years changes in the social and technological levels in the world must of the companies around the globe have been forced to expand their borders and have been dramatically influenced in the way they do business and not only small companies but corporation; regardless the size or market, in order to keep competitive, take care of the welfare of its employees and meet the needs of its customers, companies were force to evolve and made substantial changes.

Palabras claves: cultura, organización, gestión, diversidad, reclutamiento, selección.

¹ Licenciado en Psicología, candidato a Licenciado en Comportamiento Organizacional. Correo electrónico: devascr@hotmail.com

I. Introducción.

Las empresas, independiente de su naturaleza, de su tamaño, su capacidad de expansión y el lugar geográfico en el que se encuentran, en la actualidad deben de enfrentar una serie de cambios, lo que en consecuencia les ha demandado la construcción estrategias que le permitan responder de manera casi inmediata a los mismos, seguir siendo competitivas y no descuidar todos aquellos elementos propios de su identidad y que las diferencia de las demás; en otras palabras, las organizaciones actuales para responder a los acelerados procesos de globalización han tenido que reorientar sus fundamentos filosóficos y la metodología con la que llevan a cabo su trabajo.

Los procesos de cambio no solo se limitan a una sola de las áreas de la organización, sino que involucran el área tecnológica, financiera, y humana, siendo esta última la que tiene un rol primordial, pues, son los colaboradores a la hora de interiorizar y poner en práctica postulados teóricos y procedimientos organizacionales, los que le dan vida a la cultura organizacional, y por ende también van a ser los entes principales a los que van dirigidos los programas de gestión de la diversidad. Además, se ha comprobado que el buen desempeño de los colaboradores, repercute en el éxito o fracaso de la organización.

Desde las políticas de reclutamiento y selección, se pueden desarrollar ventajas competitivas que permitan adquirir el talento humano idóneo, no solo para desempeñar satisfactoriamente los requerimientos y tareas propias de un determinado puesto, sino que jueguen un rol activo en administración de la diversidad y de esta manera asegurarse un cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos, los valores y principios de la organización y de esta manera aprovechar los recursos.

II. Cultura Organizacional:

Para comprender la manera en que las organizaciones van construyendo su identidad y van desarrollando mecanismos propios para la implementación de estrategias que le permitan administrar los procedimientos y los cambios a los que deben de enfrentarse, entre ellos los procesos referentes a la gestión de la diversidad, es necesario definir el concepto de Cultura Organizacional, así como los procesos que implica este fenómeno.

La Cultura Organizacional, según Robbins (2009), es el sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que la distinguen de otras; por lo tanto es un estado de equilibrio entre los individuos, los objetivos y los valores de la empresa.

Otro aporte de significativa importancia en la propuesta de Robbins es clasificar las culturas en fuerte y débiles, al postular que una cultura organizacional va a ser más fuerte en la medida que los valores centrales de la organización son aceptados y compartidos por la mayoría de los colaboradores.

Adler (2006, p.64), también presenta una conceptualización similar a la de Robbins, al proponer que la cultura es un “conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre como comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante.”

Para este autor hay una serie de factores que constituyen la cultura organizacional y que permiten identificar una de otra independientemente del tamaño de la organización y de las similitudes en el giro de negocio de la misma, estos factores son:

- Sociabilidad: son las redes relacionales construidas entre los miembros de la organización, así como el grado y tipo de las mismas (personal, profesional y profesional).
- Distribución del poder y autonomía del trabajo: hace referencia a la distancia que hay entre los colaboradores en función del grado de poder ejercido y de su posición jerárquica en la estructura; así como la libertad para tomar decisiones y asumir las responsabilidades de las consecuencias de las mismas.
- Grado de estructura: la cantidad de mecanismos y procedimientos para definir políticas, delegar responsabilidades y trazar objetivos y metas para cada área de trabajo.
- Premios por logros: es la frecuencia y el tipo de reconocimiento recibido por los logros alcanzados.
- Oportunidades de crecimiento: son los mecanismos implementados por las organizaciones para promover el desarrollo profesional y laboral de los colaboradores a través de la formación, la capacitación y el entrenamiento.
- Tolerancia al riesgo del cambio: es la capacidad y flexibilidad que tiene la empresa para correr riesgos razonables, así como el valor dado al mantenimiento de enfoques tradicionalistas.
- Tolerancia al conflicto: hace referencia al valor otorgado a las situaciones de crisis y a los mecanismos que propician la capacidad organizacional para enfrentarlos y darles una solución satisfactoria.
- Apoyo emocional: es la preocupación real que tienen los diversos entes organizacionales por el bienestar emocional y la necesidad de los colaboradores y la respuesta que da a los mismos.

En cambio, autores como Gibson (2006), a pesar de reconocer que la cultura organizacional es una perspectiva mediante la cual se logra entender el comportamiento de los colaboradores y los grupos dentro de la organización, considera que este concepto es incompleto, ya que en estos no se contempla el rol activo y transformador que tienen todos y cada uno de los colaboradores. Para Gibson (2006, p.31) “la cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que está percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas dentro de la organización.” Es decir en el concepto de

cultura organizacional deben de incluirse las suposiciones, adaptaciones, percepciones y procesos de aprendizaje.

Partiendo de los aportes teóricos de estos autores, la Cultura Organizacional se debe de entender como un proceso recíproco donde hay un intercambio de ideologías, perspectivas, rituales y acciones entre la organización y los miembros que la conforman, es decir, cada una de las partes da su aporte para la construcción, desarrollo, implementación e identificación de una cultura propia.

Pero la cultura organizacional no solo se trata de postulados filosóficos que se contienen en la misión y visión o que se plasman en un plan de trabajo, si no que se tiene que reflejar en la cotidianeidad de la institución, en su diseño y en su estructura.

La estructura de la organización, para Gibson (2006), va a estar relacionada con el conjunto de patrones que les dan formalidad a todas las acciones, actividades e interrelaciones entre todas las entidades que conforman la organización. La cultura organizacional se ve reflejada en la estructura a través del diseño de perfiles, que es donde se especifican los contenidos, metodologías, jerarquías e interacciones de las posiciones para dar respuesta a los requerimientos organizacionales; y el diseño de la organización que es donde se visualiza la corporación en su totalidad con cada una de las partes que la conforman, las funciones de cada una de ellas, el grado de interdependencia y la línea de reporte entre cada una de las unidades.

La cultura organizacional, también se refleja en los procesos propios de las organizaciones, ya que estos dan las pautas comportamentales que dan vida a la estructura y que garantizan el éxito o fracaso del negocio, estos procesos son la comunicación y la toma de decisiones.

Gibson (2006) manifiesta que los procesos de comunicación se reflejan en la supervivencia de la organización ya que muestran la capacidad para recibir, transmitir y desplegar acciones respecto a la información. Los procesos comunicacionales fomentan la vinculación de la organización con el medio e integra las actividades a lo interno de la misma.

Con respecto a la toma de decisiones, la calidad de este proceso va a estar en razón de hacer una adecuada selección de los objetivos y del establecimiento de los resultados esperados, así como de los mecanismos más certeros para lograrlos.

Una organización con una cultura definida y con una estructura fortalecida, puede hacer frente a los vicisitudes con las que tiene que enfrentarse, pues, en la actualidad se viven procesos de cambio y globalización, por lo que las empresas han tenido que reorientar el sentido a sus negocios y por ende, también se han visto en la obligación de utilizar nuevos recursos e innovar en la utilización de métodos de trabajo para el logro de los objetivos corporativos, y de esta manera mantenerse vigentes en un medio altamente competitivo.

Muchas empresas están siendo consientes de la importancia de diversificar sus negocios y expandir sus fronteras, por lo que poco a poco han ido

interactuando más con los usuarios a los que van dirigidos sus productos y servicios; reconociendo las tendencias (Hill, 2003) que actualmente rigen el mercado y aprovechando las mismas en función de su desarrollo y oportunidades de negocio que ofrecen. Según Hill (2003) en su obra 60 tendencias en 60 minutos, el análisis de estas tendencias permite el desarrollo de nuevas estrategias y la flexibilidad para adaptarse a los cambios, sin que este proceso se llegue a convertir un fenómeno modal y mediático, si no más bien llegue a ser un fenómeno importante y duradero. Para poder identificar estas tendencias y sacar de ellas el mejor provecho, se han clasificado en 6 categorías:

Tendencias económicas y geopolíticas: esta tendencia hace referencia a la capacidad para adquirir herramientas que como el internet, la comunicación satelital y la telefonía celular han modificado la visión de mundo, permitiendo llegar a lugares remotos y ha intercambiar información con diversas culturales.

Tendencias tecnológicas: la innovación tecnológica promueve la implementación de una serie de procesos que cambiaran los ambientes y crearan oportunidades.

Tendencias sociales: son las reacciones que muestran los distintos grupos sociales ante los procesos de cambio y cómo éstos modifican sus esquemas conductuales y relacionales; y facilitando el intercambio entre culturas.

Tendencias de consumo: la variedad de marcas y productos, así como el incremento del poder adquisitivo de los consumidores, hace que éstos se vuelvan más exigentes, tengan más posibilidades para elegir y escojan aquellos productos y/o servicios que les brinden una satisfacción real a sus necesidades.

Tendencias de negocios: estas son las tendencias más cambiantes, y hacen referencia a la capacidad que tiene las empresas para especializarse en determinado sector del mercado, encontrar nuevos nichos, aprovechar oportunidades de negocios, establecer alianzas, crear nuevos productos, en otros.

Tendencias laborales: los individuos en la actualidad están preparados académicamente para realizar tareas que demandan un alto nivel de profesionalismo y especialidad, y no suelen quedarse en una sola empresa hasta jubilarse, lo que les permite tener una perspectiva más amplia a la hora de interactuar en diversos contextos; aparte las grandes corporaciones reclutan su personal alrededor del mundo.

Como consecuencia a este fenómeno, Kim & Maubourgne (2005) postulan que muchas empresas han iniciado la creación de nuevos espacios de consumo y la expansión de sus fronteras en un mercado definido estudiando los diversos segmentos estratégicos que lo conforman. Algunas han empezado a sustituir el grupo de personas a las cuales se dirige la oferta de la empresa por otro que no ha sido explotado; crear nuevos espacios tomando en cuenta los sentimientos y emociones de los usuarios, logrando ir más allá de la demanda existente.

A pesar de que la mayoría de las empresas han experimentado procesos de cambio y expansión exitosos, también han tenido que afrontar una serie de dificultades para lograr sus objetivos, entre ellas: los choques culturales (ya que su visión de mundo permea la manera de realizar sus negocios), los mecanismos para lograr resultados, la forma en que estructuran las tareas y se enfocan en los procesos, el establecimiento de jerarquías y la construcción de estilos comunicacionales y relacionales; y ésta puede diferir de los paradigmas que sustentan la cosmovisión de las culturas con las han iniciado un determinado intercambio con el fin de realizar negocios. Tal y como lo menciona Richard Lewis (2002) al postular que “este tipo de diferencias culturales se remontan a creencias y suposiciones bien diferentes acerca de la realidad que varía de país a país. El sentido común, ampliamente utilizado en muchas situaciones, no puede ser neutral. Se deriva de la experiencia, y la experiencia está muy ligada a su cultura.”

En este sentido otro autor que brinda un aporte de significativa importancia para comprender todo el fenómeno de la diversidad cultural, apoyado en los aportes de la Psicología Social es Sergei Moscovici, y su propuesta de las representaciones sociales. Para Moscovici (1985), la representación social hace referencia a los conocimientos específicos o “el saber de sentido común” que cuando se manifiestan reflejan las ideas y funciones que determinado sector social tienen sobre determinado fenómenos, es decir “las representaciones sociales constituyen modalidades de pensamiento práctico, orientados hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, materia e ideal. En tanto que tales, representan características específicas a nivel de organización de los contenidos, las operaciones mentales y la lógica.

Todo este panorama permite entender que tanto las empresas como las personas han construido diversas maneras para visualizar el mundo y han desarrollado diferentes representaciones sociales para interpretar la cantidad de fenómenos a los que se enfrentan, por lo que las organizaciones, para mantenerse vigentes, garantizarse el logro de los objetivos y expandir su mercado meta, han empezado a reconocer la importancia de realizar una gestión empresarial basada en la diversidad cultural.

III. Gestión de la Diversidad:

Gestionar la diversidad cultural dentro de las organizaciones, constituye uno de los procesos de cambio más importantes a los cuales se están enfrentando las empresas, por lo que sí las mismas no tienen la capacidad para enfrentarlo, puede significarles el fin de su existencias, Gibson (2006, p.481.) sostiene que “el proceso de cambio ocurre a expensas de pérdidas a corto plazo a cambio de beneficios a largo plazo.”

Para que el proceso de cambio y adaptación a las nuevas condiciones sea satisfactorio, primero se debe de abordar sistemáticamente y además se tiene que bueno contar con agentes de cambio, o interventores encargados de aportar ideas y perspectivas distintas a la situación y van a tener que desafiar el estado de equilibrio, para que al final y, como resultado de la intervención,

se aumente la eficacia de cada una de las partes que comprende la organización.

Con el fin de que el proceso de la administración del cambio sea exitoso, Gibson (2006) sugiere la participación de tres tipos de interventores en función de las dimensiones del cambio, así como de las necesidades que deben de ser satisfechas. El primero de ellos es el *agente de cambio externo* que va a ser un colaborador contratado temporalmente con el fin de facilitarle al resto de los miembros de la organización la transición hacia el nuevo modelo. También están los *agentes de cambio internos*, que son sujetos que ya forman parte de la organización y que tienen un amplio conocimiento de las situaciones que deben de ser modificadas dando soluciones más certeras. Por último también se puede contar con *agentes de cambio externos-internos* que es la conformación de un equipo interventor con consultores externos y colaboradores internos, esto con el fin de optimizar recursos y desarrollar propuestas que integran ambas perspectivas ofreciendo soluciones integrales.

Además, las organizaciones deben de tener claro que, a pesar de la preparación debida para afrontar los procesos de cambio, siempre van a encontrar sectores resistentes a aceptar los cambios, por temor a perder lo que es de valor para ellos; por sentir que no van a tener la capacidad de desarrollar habilidades nuevas, por tener parámetros distintos a la hora de evaluar la situación o, bien, cuando no entienden las razones que justifican el cambio y las implicaciones del mismo.

Muchos de los procesos de cambio a los que deben de enfrentarse las organizaciones, están estrechamente relacionados con la globalización, el intercambio empresarial y la transculturalización de los negocios.

Como se ha mencionado con anterioridad, actualmente los negocios se han internacionalizado de tal manera que, las grandes empresas así como las pequeñas y las medianas, dependen de las transacciones con otras con culturas organizacionales distintas y que por lo general están ubicadas en otras regiones del mundo. Pero este fenómeno no solo se limita a las transacciones e intercambios que se realizan entre empresas, sino que también éstas, a su interior, están conformados por colaboradores que proceden de regiones o países distintos, donde sus creencias espirituales, sus tareas y funciones, su nivel académico y formación profesional, su género y preferencia sexual, su grupo étnico, su edad, sus capacidades y sus representaciones sociales son diversas; y como todas estas características a la hora de confluir en determinado espacio van a influir de manera positiva o negativa en la gestión de la empresa y en el giro de su negocio.

Es por esta razón que las nuevas corrientes teóricas en el área de la administración de negocios y de la gestión del talento, han empezado a reconocer el rol que juegan las diferencias culturales de los colaboradores y cómo se deben de manejar para asegurarse el desempeño de tareas y el logro de los resultados que sustentan la misión y visión empresarial, por medio de la Gestión de la Diversidad.

Para Gómez-Mejía (2005, p.150), la gestión de la diversidad es “el conjunto de actividades implicadas en la integración de los empleados no tradicionales

(mujeres y minorías) en la plantilla y el uso de su diversidad para lograr la ventaja competitiva de la empresa.”

Sosa (2006), se refiere a la gestión de la diversidad en los siguientes términos:

Al cambio en la filosofía y prácticas en la administración reconociendo que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y sus preferencias de estilos de vida, por lo que se debe de responder a los mismos en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias (p.4)

A estas definiciones es importante agregar el aporte conceptual que realizan BruyPre & Hoying (s/f) del Programa de Empleo y Discapacidades de la Escuela de Relaciones Laborales e Industriales de la Universidad de Cornell, Nueva York, al proponer que:

La gestión de la diversidad se refiere al proceso mediante el cual los empleadores deben de enfrentar desafíos en materia de administración, entrenamiento, supervisión, lealtad, cohesión de grupo, recompensas, manejo de la tolerancia entre trabajadores y la administración, y apoyo a las necesidades especiales, ya que grupos diversos traen consigo al lugar de trabajo actitudes, percepciones, motivaciones y necesidades diferentes, por lo que la productividad laboral va a depender de que estas necesidades estén debidamente atendidas (p.2).

Partiendo de estos aportes conceptuales, se puede inferir que la gestión de la diversidad, requiere del abrigo de los mandos estratégicos de la organización, apoyados de los encargados del talento humano, para que este fenómeno sea parte integral de la estrategia organizacional, debido a que la cultura corporativa y logra que se muestre la manera en que se valoran y aprovechan las diferencias entre los colaboradores, es decir, la diversidad bien administrada se vuelve una ventaja competitiva.

La gestión de la diversidad se considera una ventaja competitiva, tal como lo refiere Taylor (citado por Mora), en el sentido que mejora los costos en relación con las empresas que no desarrollan este tipo de estrategias. También la gestión de la diversidad permite que las organizaciones sean flexibles, reaccionen y se adapten con facilidad a los cambios que deban afrontar.

Otro aporte de medular importancia de la gestión de la diversidad es la mejora de la imagen corporativa, ya que, las personas buscan trabajar y se desempeñan mejor en organizaciones que no basan sus procedimientos en estereotipos. Además las empresas que reconocen la diversidad de sus colaboradores se ven beneficiadas en el sentido de que al contar con grupos heterogéneos, se cuenta con una perspectiva más amplia, compleja y creativa para solucionar problemas y satisfacer necesidades; así como con una mayor sensibilidad para negociar e incursionar en nuevos mercados.

Gibson (2006) propone la gestión de la diversidad como una de las estrategias para capacitar y dar respuesta a la administración del cambio, pues, intenta hacer que los colaboradores desarrollen conciencia de sí mismos y de los efectos de sus aptitudes sobre los demás. Este tipo de estrategia, busca la sensibilización ante la cada vez mayor cantidad de grupos considerados como “minoritarios” dentro de las organizaciones propiciando un ambiente donde las experiencias de aprendizaje se construyan partiendo de un intercambio de ideas que propicie el diálogo acerca de que acciones pueden ser vistas como ofensivas y cuales no, y como se puede ir fomentando la tolerancia como parte de los valores propios de la cultura organizacional.

Estas afirmaciones, dan referencia a que la gestión de la diversidad se da cuando los colaboradores ya se encuentran inmersos dentro de la organización, por lo que surge la interrogante de que, sí las organizaciones sustentan todos sus procedimientos desde los procesos de reclutamiento y selección de los potenciales colaboradores.

IV. Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal:

Los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, tienen su sustento teórico y práctico en los principios de la Psicología Laboral que postulan que las organizaciones deben de establecer los métodos necesarios para elegir a los colaboradores que tengan las características conductuales que garanticen su éxito en determinado puesto.

La importancia de utilizar un método que ayude a explicar la conducta de un sujeto en la organización, está en el establecimiento de pautas comunes en función de las labores por realizar, es útil examinar a la persona y su función tanto a nivel físico, intelectual y emocional.

Barquero (1998) señala que la Psicología Laboral, ayuda a determinar que las personas que obtienen mayor satisfacción en la labor que desempeñaban, producen mejores resultados. Se denota además, la inclusión de conceptos tan importantes como la motivación, la organización, la conducta y la consecuencia que antes solo se referían a factores personales e individuales, por ello, se ve la Psicología Laboral con un acercamiento más humano.

Villalobos (2001) menciona que:

El desarrollo del análisis funcional de la conducta implica un esfuerzo sistemático, exhaustivo, preciso y replicable” y responde a una labor de búsqueda de variables que permitan explicar el comportamiento humano; además este mismo autor, propone que este modelo “define un patrón de comportamiento que está relacionado con los antecedentes que preceden la respuesta (p.38).

Con este modelo, la posibilidad de describir, explicar, regular y predecir las respuestas de individuos en un medio organizacional, controlando los factores ambientales que regulan los comportamientos es manifiesto.

Por lo tanto, es importante que este modelo se tome en cuenta ya que, permite analizar recursos tanto físicos, emocionales u organizacionales que ayuden a entender el ser humano en la organización o empresa, dando herramientas nuevas que permitan un adecuado desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal, basados en lo que la empresa quiere de sus empleados; por lo tanto la misión, visión u objetivos se cumplirían y la corporación se mantendría vigente y con la capacidad de adaptarse a los cambios, innovar en sus servicios y productos y de esta manera satisfacer las necesidades de sus usuarios.

En este punto es necesario definir los distintos conceptos que manejan diversos autores acerca de los procedimientos de reclutamiento y selección para comprender sí en ellos, se inicia la gestión de la diversidad o sí este es un proceso que se da una vez que los colaboradores ya forman parte de la organización.

Para Gomez-Mejía (2005, p.193) el “reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer candidatos cualificados”

Este mismo autor postula que:

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que hayan causado en las entrevistas los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este procesos de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas, los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados (p.2001).

Chiavenato (2002), define el reclutamiento como:

El conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenas (p.95).

Con respecto a la selección, Chiavenato (2002, p.111) postula que es “el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

Según los aportes teóricos de los de los autores citados, el reclutamiento, puede entenderse como el proceso mediante el cual la empresa busca obtener

candidatos para desarrollar diversas actividades, los cuales deben de poseer diferentes características que a su vez deben estar relacionadas con el puesto a desempeñar, para ello se deben desarrollar todas aquellas acciones necesarias que lleven, de una forma más eficaz a la escogencia de las personas más idóneas al puesto vacante.

Posteriormente al proceso de reclutamiento se realiza la selección de personal; un adecuado reclutamiento permite obtener los candidatos adecuados para iniciar ésta fase de una forma más efectiva, por ejemplo Marta Alles (2000) menciona que cuando el proceso se realiza en una forma sencilla, corta y directamente ligado a las características de la empresa se puede hablar un proceso de selección exitoso.

Para el autor Gary Dessler (1990), la importancia del proceso de selección radica principalmente en tres aspectos. El primero de ellos es que a través de una buena selección del personal la organización se verá beneficiada. Una incorrecta selección se verá reflejada en inconvenientes a nivel organizacional que podrían afectar el desempeño organizacional en general.

Como segundo punto, realizar un adecuado proceso de selección es importante debido al costo que el mismo genera, es decir, un acertado proceso representa una inversión positiva para la empresa, pero contrariamente, una mala selección se ve reflejada empresarialmente como una pérdida económica importante.

Dado que la selección del personal es vista como un trabajo amplio que se divide en diferentes etapas que permiten realizar una especie de “filtración” entre todos los posibles candidatos hasta que se logre tener un último grupo, él cual ha de representar los candidatos más fuertes al puesto; es importante describir los momentos que conforman este proceso.

Martha Allés (2002) propone las siguientes etapas para seleccionar a los candidatos idóneos para las posiciones vacantes:

1. Definición del perfil del puesto: establecer las tareas, funciones, responsabilidades y requerimientos que se van a necesitar para satisfacer las necesidades propias de un determinado sector de la organización.
2. Identificación de métodos para la identificación de candidatos: Se establecen de acuerdo a las características del puesto y al número necesario de posibles candidatos que se determine. Comúnmente existen varias fuentes o métodos utilizados para identificar los candidatos:
 - Fuentes propias dentro de la misma empresa.
 - Oficinas de empleo.
 - Anuncios en prensa o Internet.
 - Centros de enseñanza.
 - Empresas de selección y búsqueda directa.
 - Empresas de trabajo temporal
3. Entrevistas: es el recurso con más frecuencia utilizado en el proceso de selección, muchas veces resulta central y definitoria. Mediante la entrevista

se puede obtener información no solo de características personales sino de habilidades, experiencia y otros a fin de determinar afinidades con el perfil buscado.

4. Pruebas: se pueden utilizar la aplicación de pruebas con el fin de reforzar aspectos que no se pueden evaluar en las entrevistas o bien que necesitan ser comprobadas. Las pruebas pueden ser:
 - Pruebas de conocimiento.
 - Pruebas psicométricas.
 - Pruebas de personalidad.
 - Técnicas de simulación.
5. Presentación de los finalistas: Luego de identificar aquellas personas que más características comunes tengan con el puesto, según lo menciona Olleros, se determina un grupo de finalistas, los cuales son presentados al jefe directo del puesto, brindándole todas las razones por las que cada uno de ellos ha sido considerado dentro de éste grupo final. La escogencia final la realiza el futuro jefe en base a los criterios determinados por la empresa.

Por lo general, las organizaciones establecen cuales van a ser los métodos y procedimientos de reclutamiento y selección en función de las necesidades y de la urgencia en las que estas deban de satisfacerse, pero en la actualidad, la mayoría de las organizaciones fundamentan sus procesos de reclutamiento y selección en el enfoque de competencias, ya que éste, les permite reclutar y seleccionar aquellos candidatos que tienen las competencias, en el nivel requerido, para desempeñar determinado puesto; dejando de lado todos aquellos factores que se pueden convertir en distractores y por ende viciar la contratación.

Para Boyatzis (citado por Olga Benavides, 2001 p34) las competencias son “las características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del auto concepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona”. Es decir se están tomando elementos intangibles de la personalidad, cognitivos y aplicables socialmente. Por lo que se puede concluir que las competencias son “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

Otra definición es la que ofrece Martha Alles, (1999 p.102), para la autora el concepto de competencias es “un modelo conciso, fiable y valido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto”; por otro lado la autora hace referencia a “una serie de atributos, conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad”.

Partiendo de ambos conceptos, se puede concluir que las competencias son características fundamentales que poseen los sujetos, que se pueden ir desarrollando a lo largo de la vida en función de las experiencias y que brindan

criterios para obtener y evaluar rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

El reconocer las competencias como rasgos conductuales que van a determinar el desempeño de los colaboradores en sus respectivas funciones, y que van a tomarse como el punto de partida para establecer criterios de selección inicialmente puede interpretarse como manera de discriminación pues los candidatos se reducen a solo las habilidades y preparación que cuenten para desempeñar determinadas tareas, dejando de lado aspectos tales como su género, grupo étnico, orientación sexual, entre otras; pero el hecho de no ser tomadas en cuenta permiten basarse en criterios mas objetivos y disminuye la posibilidad de sesgos a la hora de decidir al colaborador idóneo.

Aparte de la utilización del modelo por competencias para establecer parámetros de contratación más objetivos al fundamentar criterios de elección basados en habilidades y el nivel de desarrollo de las mismas; las instancias organizacionales encargadas de velar por la adecuada implementación y el satisfactorio desarrollo de la gestión de la diversidad en los procesos de reclutamiento y selección, deben de incluir, dentro de los parámetros de evaluación, los objetivos y estándares de desempeño que quieren alcanzar, así como los procedimientos a seguir para identificar deficiencias y corregirlas.

Las unidades encargadas de los procesos de desarrollo organizacional, son las que tienen la responsabilidad de establecer, respaldándose en los principios filosóficos de la cultura, las competencias necesarias para darle soporte a la empresa, posteriormente deben de implementar estrategias encaminadas a que los colaboradores las desarrollen en proporción a sus tareas y a los requerimientos del negocio. Un buen planteamiento de las competencias va a promover la construcción de iniciativas enfocadas al fortalecimiento de la cultura, los esquemas comunicacionales, los valores y los principios que rigen el funcionamiento de la organización, por lo que también pueden llegar a facilitar los procesos de cambio para una adecuada y efectiva gestión de la diversidad.

La gestión de la diversidad, ha significado, a nivel organizacional, un reingeniería de las funciones tradicionales de los departamentos de recursos humanos, las cuales, ante la demanda propia de los acelerados cambios propios de la globalización y de los avances tecnológicos, han dejado de ser una oficina destinada a todos los trámites propios de los trabajadores, para convertirse en un ente cuyo objetivo primordial es el desarrollo del talento humano, valorando a los colaboradores desde una perspectiva integral.

Tomando de base los elementos analizados con anterioridad, se puede concluir que, en la actualidad, la composición de la parte humana de las organizaciones está reflejando una mayor heterogeneidad, representativa de la población mundial; la diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen personas con habilidades, experiencias y puntos de vista, que anteriormente eran excluidas o subutilizadas.

Para que se dé una mejora de las relaciones transculturales, tanto entre organizaciones, como entre colaboradores, se debe de respetar y sacar provecho de las diferencias culturales e individuales, con el fin de que todas las

personas con sus diversos antecedentes culturales, puedan lograr un óptimo desarrollo en su aporte al logro de los objetivos organizacionales, sin que se les limite por su sexo, nacionalidad, creencias religiosas, grupo étnico, preferencia sexual, entre otros.

Estimular la Gestión de la Diversidad le ayuda a la organización a alcanzar sus metas de responsabilidad social, además de volverse una ventaja competitiva al conseguir que ésta forme parte de la estrategia organizacional.

Los líderes de las organizaciones deben de poseer las competencias necesarias, que les permitan relacionarse con la gente de manera eficaz y logren motivarlos promoviendo el valor de la sensibilidad cultural.

La Gestión de la Diversidad, promueve el desarrollo de políticas corporativas, la planificación y ejecución de programas orientados a cambiar los procedimientos de comunicación corporativa así como de culturas organizacionales y de metas para mejorar la productividad de los colaboradores mediante el aprovechamiento de sus diferencias.

La Gestión de la Diversidad en las organizaciones, permite que muchas empresas revisen y reestructuren sus programas de evaluación de desempeño con el fin de asegurarse que sus colaboradores no están siendo evaluados sobre sus características personales, sino que se evalúen partiendo del mérito en su trabajo.

La Gestión de la Diversidad facilita la identificación de las necesidades de los colaboradores, los clientes, los consumidores y el mercado en general, y por ende una mejor y real satisfacción de las mismas.

El desarrollo de programas organizacionales enfocados a una efectiva y eficaz gestión de la diversidad, promueve el sentido de responsabilidad social, ya que las empresas se vuelven más conscientes del impacto económico, ambiental, social, cultural y político emanado de su actividad productiva. Este sentido de conciencia, además puede llegar a promover la mutua cooperación entre empresas para contribuir en el desarrollo de herramientas que faciliten el intercambio de información.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen como objetivo identificar y contratar a aquellos sujetos que cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar determinada función, por lo que se utilizan métodos mediante los cuales estas características sean las evaluadas, dejando de lado otras que, en este proceso específico no son importantes, ya que podrían generar sesgos.

La mayoría de los métodos de reclutamiento y selección tradicionales que siguen vigentes, en su afán por centrarse solo en la evaluación de determinada característica, que es necesaria para desempeñar una función, dejan por fuera por aspectos de trascendental importancia y que van a tener una influencia importante en el rendimiento de los sujetos a la hora de someterse a ellos, por ejemplo sí las pruebas aplicadas ya están validadas al contexto, sí las situaciones presentadas son propias de la cotidianidad de los evaluados o sí se

toman en cuenta las condiciones afectivas (emociones y estados de ánimo) de los participantes y de los encargados de dichos procesos.

Las organizaciones deben preocuparse por entrenar en gestión de la diversidad a los profesionales encargados de los procesos de reclutamiento y selección, procurando el uso de paradigmas actuales con el fin de que éstos puedan ser objetivos y no basen sus decisiones en criterios prejuiciados; logrando la implementación de estrategias para obtener perfiles claros y que respondan a las necesidades de la empresa.

La inclusión de criterios de diversidad en los métodos y técnicas de reclutamiento y selección de personal permite que se consideren las competencias de las personas como variable fundamental para determinar el éxito laboral, y de esta manera no recurrir a las características del puesto como el único criterio para medir el desempeño en el trabajo.

El modelo de competencias puede llegar a ser una herramienta de enorme utilidad para la Gestión de la Diversidad. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (Selección, Inducción, Evaluación, Capacitación, Desarrollo, Compensaciones, Desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada gracias a compartir una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común a la base.

A pesar de que el enfoque de selección por competencias tiene como objetivo la contratación del colaborador que reúna condiciones específicas para desempeñar funciones determinadas, dejando de lado otras características, este no es exclusivo, pues las competencias están conformadas por los intereses que hacen que una persona tome una u otra decisión, las respuestas físicas ante distintas situaciones, las actitudes y valores que tienen las personas acerca de sí mismas, las capacidades para realizar y lograr un óptimo desempeño en determinada tarea, sin dejar de lado que la cultura también va a definir el éxito o no de un colaborador.

V. Referencias Bibliográficas.

Adler, R. & Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional*. México D.F. McGraw-Hill.

Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires. Granica S.A.

Barquero, A. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. San José. EUNED.

Benavides, O. (2001). *Competencias y Competitividad*. Bogotá. McGraw-Hill.

BruyPre, S & Hoying, J. (s/f). La Diversidad Cultural y el ADA. Recuperado el 24 de septiembre de 2009 de, <http://www.dlrp.org/html/publications/Spanish/diversidadcultural.html>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. McGraw-Hill.

- Dessler, G. (1989). *Administración de Personal*. Madrid. McGraw Hill.
- Gibson, J. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Mexico D.F. McGraw-Hill.
- Hill, S. (2003). *60 Tendencias en 60 segundos*. Recuperado el 16 de julio de 2009, de http://comunidad.uach.mx/rarroyo/resumenes/241_60Tendenciasen60Minutos.pdf
- Kim, W. & Maubourgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Recuperado el 16 de julio 2009, de http://www.upacifico.edu.ec/Archivos/Estrategia_oceano_azul.pdf
- Mora, C (2009). *Empresas y Pluriculturalismo*. Recuperado el 24 de septiembre de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/empresas-pluriculturalismo-y-su-alcance.htm>
- Moscovici, S. (1985). *Psicología Social II*. Barcelona. Paidós.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F. Pearson Prentice Hall Inc.
- Sosa, M (2006). *Diversidad Global y Cultural*. Recuperado el 24 de septiembre de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>
- Umaña, E. (2007). *Prácticas Organizacionales y Técnicas de Entrevista en la Gestión del Potencial Humano*. San José. EUNED.
- Villalobos, A. (2001). *Evaluación de Competencias para efectos de selección laboral mediante la entrevista conductual*. San José. Editorial de la Universidad de Costa Rica.