

## **Análisis comparativo del Modelo Tradicional y Digital en la Selección del Talento Humano**

Angie Lorena Beltran Cruz<sup>1</sup>

Fabio Alberto Castañeda Pineda<sup>2</sup>

Lady Laura Garcia Grisales<sup>3</sup>

Yesica Katerin Montenegro Archila<sup>4</sup>

**Asesor**

**Dr. Jairo Gracia Acosta**

**Director de Especialización**

**Dr. Jorge A. Giraldo Vanegas**

**Universidad Sergio Arboleda**

**Escuela de Postgrados – Alianzas Estratégicas**

**Especialización en Gerencia del Talento Humano**

**Cohorte LXIV**

**Bogotá**

**2021**

---

<sup>1</sup>Especialista en Gerencia de Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Psicóloga. Universidad Minuto de Dios. Actualmente trabaja en Grupo Bolívar, en el área de Selección de Personal desempeñando el cargo de Asesor Ejecutivo de Proyectos. [angie.beltran01@correo.usa.edu.co](mailto:angie.beltran01@correo.usa.edu.co) - [alobelcru28@gmail.com](mailto:alobelcru28@gmail.com)

<sup>2</sup>Especialista en Gerencia de Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Administrador de empresas. Universidad Unipanamericana, Actualmente trabaja en Colsubsidio como analista de talento humano. [fabio.castaneda01@correo.usa.edu.co](mailto:fabio.castaneda01@correo.usa.edu.co) - [fabioc01@hotmail.com](mailto:fabioc01@hotmail.com)

<sup>3</sup>Especialista en Gerencia de Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Licenciada en Humanidades con énfasis en Lengua Castellana. Universidad de Antioquia. Actualmente trabaja en Christus Sinergia Salud como Coordinadora Regional de Gestión Humana. [lady.garcia01@correo.usa.edu.co](mailto:lady.garcia01@correo.usa.edu.co) - [leilaur@hotmail.com](mailto:leilaur@hotmail.com)

<sup>4</sup>Especialista en Gerencia de Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Ingeniería industrial. Universidad Santo Tomás. Actualmente trabaja en Avianca como Analista de programación en el área de operaciones de vuelo. [yesica.montenegro01@correo.usa.edu.co](mailto:yesica.montenegro01@correo.usa.edu.co) - [yessicamontenegro9612@gmail.com](mailto:yessicamontenegro9612@gmail.com)

## Resumen

El **objetivo** del presente trabajo es realizar una descripción y comparación de los modelos tradicionales y digitales usados en el proceso de selección de Talento Humano no solo basados en su marco teórico, sino a su vez ejemplificados en dos organizaciones. Se **justifica** en la búsqueda del impacto que genera cada uno de los procesos dentro de cada organización.

La **metodología** que se utiliza parte del modelo comparativo, en el cual se aborda los métodos y perfiles de cada uno de los modelos de selección, de esta manera poder generar un análisis y medición de su alcance. Una de las principales **conclusiones** identifica en qué momento es conveniente la implementación de cada modelo, destacando las fortalezas que tiene cada uno, de acuerdo con el contexto de la organización.

**Palabras clave:** Selección de talento humano, Modelo digital, Modelo tradicional.

## Abstract

The **objective** of this work is to make a description and comparison of the traditional and digital models used in the Human Talent selection process not only based on its theoretical framework, but also exemplified in two organizations. It is **justified** in the search for the impact generated by each of the processes within each organization.

The **methodology** that is used is part of the comparative model, in which the methods and profiles of each of the selection models are addressed, in this way to generate an analysis and measurement to its scope. One of the main **conclusions** is to identify when it is convenient to implement each model, highlighting the strengths that each one has, according to the context of the organization.

**Keywords:** Selection of human talent, Digital model, Traditional model.

## Introducción

Hoy en día el capital humano es considerado como el pilar más importante de las organizaciones, debido a que cada compañía contempla tener como aliado al mejor talento profesional y expertos en los campos a desempeñar. Para ello las áreas de talento humano han trabajado continuamente en el desarrollo de procesos de atracción y selección del personal, esto a través de la utilización de varios factores y áreas como la psicología, la administración y por supuesto la tecnología, dando evolución en los procesos a lo largo del tiempo.

Actualmente, las organizaciones obtienen efectividad en resultados y optimización de tiempos, a través de los procesos de selección innovadores donde generan ideas y cambios que apalanquen el plan estratégico de la compañía; adicional, los candidatos buscan participar activamente del proceso de atracción y selección del talento humano, el cual les permita reconocer sus cualidades y potencializar sus competencias.

Avanzando con el tema, los procesos de selección tradicionales han permitido la búsqueda del personal idóneo para las compañías, donde su función principal es identificar a través de métodos grupales y de forma presencial destacar las competencias del candidato con respecto al cargo o perfil requerido y dar a conocer sus destrezas en pro del desarrollo de la organización. Sin embargo, estos procesos en ocasiones generan más tiempo de lo esperado provocando un retraso en el proceso de selección y en ocasiones falta de claridad sobre las fases que realizan los candidatos que participan del proceso.

Continuando con esta trayectoria, se debe tener en cuenta que las generaciones han transformado su forma de adquirir conocimientos y a su vez de aplicarlos. Es por eso que, en el siglo XXI, se evidencia la inclusión de poblaciones, tales como: mujeres, comunidades étnicas, personas en condición de discapacidad, LGBTI, entre otras, que no eran relevantes dentro del proceso de selección y que hoy en día han enmarcado cambios trascendentes en los mismos.

En los últimos tiempos, se han marcado pautas de cambios significativos en las tendencias de relacionamiento actual, algunas de sus características principales se podrían describir como “*nativos digitales*”, quienes buscan un trabajo que los identifique y potencializar su capacidad multitarea.

Esto nos da un punto de partida en el cual se destaca que, dentro de los procesos de atracción y selección del talento humano de acuerdo al nivel o estructura de la organización, cada compañía debe establecer el método de selección que más se adecue a sus necesidades y perfil que desea contratar, y en ese orden de ideas analizar si es necesario llevar a cabo una transformación e implementación de procesos tecnológicos o por el contrario continuar de forma tradicional, asegurando la inmersión del mejor talento con las habilidades y competencias necesarias para ejecutar el rol deseado.

Por su parte el método tradicional asegura la interacción humana y se establece una experiencia de empatía y feeling entre el evaluador y evaluado, a través de una amplia observación del lenguaje no verbal en el desarrollo de la entrevista, evaluando a partir de este encuentro la primera impresión que permite evidenciar las habilidades blandas y comportamentales del candidato.

No obstante, es importante tener en cuenta que las tendencias tecnológicas son el camino hacia el futuro, en el ámbito organizacional es fundamental asegurar la calidad y efectividad del talento humano, al mismo tiempo como este se desenvuelve en completa sinergia con la identidad corporativa y Core del negocio. La evolución en la industria 4.0, busca la transformación del entorno y la optimización de procesos, los cuales les permiten a los colaboradores disminuir sus tareas operativas.

Al mismo tiempo, los procesos de selección deben tener la capacidad de actualizarse con las nuevas tendencias, procesos y metodologías, además es necesario que se estructuren de tal forma que puedan adaptarse a circunstancias atípicas o cambios disruptivos de acuerdo al entorno que los rodea; el año 2020 planteó un reto estratégico para los gobiernos, comunidad y organizaciones, este último debe adaptarse a nuevas

reglamentaciones, sino también se ve en la necesidad de transformar los modelos de trabajo, liderazgo procedimientos, tareas y hasta la forma de desarrollar el trabajo.

Colombia a diferencia de otros países de la región latinoamericana, por el momento no cuenta con el cubrimiento significativo en infraestructura tecnológica, herramientas y red de comunicaciones, lo que implica un reto para integrar en la bioseguridad, el distanciamiento, el trabajo en equipo y por supuesto el cumplimiento de resultados, de esta manera, abordando los procesos de selección, es necesario enfatizar en dos ejes fundamentales.

El primero de cara interna a la organización, en la cual sin importar si el proceso de selección se lleva a cabo de forma tradicional o digital, plantea el reto en la transformación y adecuación en su estructura, ya que debe enfocarse en la atracción de los mejores candidatos potenciales y a su vez garantizar la calidad en cada una de las fases del proceso.

El segundo eje de cara externa a la organización, develó el nuevo reto en la búsqueda (reclutamiento) y atracción de candidatos que se ajusten al perfil requerido, realizando todas las fases del proceso sin perder su esencia, sin embargo la disyuntiva radica en si los candidatos cuentan con similares características y herramientas para ejecutar los procesos, de acuerdo al tipo de método utilizado por cada organización (convencional o digital), garantizando la seguridad de todos los involucrados, sin sacrificar la calidad requerida en cada fase y obteniendo los resultados esperados.

De esta manera las organizaciones deben plantearse dentro de sus procesos el objetivo de estructurar modelos sólidos, pero con lineamientos que se actualicen de forma constante, para así reducir la vulnerabilidad y detectar posibles riesgos que puedan afectar el desarrollo de cada una de las fases, partiendo de los constantes cambios, tendencias, revoluciones tecnológicas y globalización, en consecuencia las organizaciones que se ajusten, continuarán marcando la diferencia y asegurando su prevalencia en el tiempo.

Dicho lo anterior, el presente trabajo lleva a cabo una comparación de los modelos de atracción y selección de personal a través del modelo tradicional y en contraparte el modelo digital. Para ello se trabaja bajo el lineamiento del método comparativo, el cual permite realizar una recolección de información y análisis de los modelos de selección utilizados en la actualidad, donde se busca destacar la importancia y desventajas que tiene cada modelo con respecto a la organización que los utiliza, evidenciado a través de las diferentes fases de reclutamiento y evaluación de candidatos.

Al finalizar este trabajo se reconoce la importancia de ambos modelos, sin embargo, se hace hincapié en que la transformación tecnológica, las nuevas tendencias y el constante cambio en los procesos de Gestión Humana, conllevan a que las organizaciones estén en constante actualización, lo que las hace más competitivas en el mercado, buscando transformar la experiencia del candidato sin perder la objetividad del rol y los componentes que se requieren para su selección.

Es por ello que actualmente la **problemática** en los procesos de atracción y selección del talento humano se fundamenta en la utilización de los dos (2) modelos, en los que, de acuerdo a las particularidades de la organización, puede ser un factor de interferencia con la eficiencia en los procesos de selección, incurriendo en demoras en la entrega de candidatos e incumplimiento en los objetivos del área, además de los costos que genera. En resumen, la elección del modelo adecuado es fundamental para cubrir las necesidades de la empresa.

Esto nos da un punto de partida para identificar cuáles son las fases y herramientas que intervienen en el modelo tradicional para llevar a cabo la atracción y selección del talento humano con respecto al modelo digital, por tal motivo el **problema** que se aborda en este Working Paper se centra en comparar los dos (2) modelos y su intervención en el proceso de selección de talento humano, de acuerdo con las necesidades de cada compañía.

## Justificación

El presente Working Paper se justifica porque busca además de comparar y analizar los modelos de atracción y selección del Talento Humano implementados en la actualidad, ya sea con la utilización del método tradicional y sus diferentes etapas o el método digital y las nuevas tendencias e implementación tecnológica que lo fundamenta.

La manera de realizar los procesos de selección ha tenido un cambio significativo a través de los años, donde se evidencia el uso de herramientas tecnológicas para la atracción y selección del Talento Humano Idóneo, que apalancan la mejora en la productividad laboral de los colaboradores y la buena experiencia de los candidatos frente a la compañía. Por lo anterior como lo expresa Jairo Gracia en su blog investigativo gestión humana estratégica: *“así como impacta en todos los ámbitos y aspectos de este mundo acelerado, la transformación digital también ha demostrado tener consecuencias fundamentales en la gestión de Recursos Humanos”* (Gracia, 2019).

El propósito de esta investigación está orientado a la comparación del modelo tradicional que centra las actividades de atracción y selección del talento humano en procesos presenciales por fases en donde el candidato tiene poca interacción para realizar seguimiento en la participación del proceso; por otra parte en el modelo digital que ha transformado el proceso de selección de una manera dinámica y con sostenibilidad digital, lo que le permite al candidato participar activamente, brindando una mejor experiencia de acuerdo a sus intereses y campos de acción.

### **Objetivo principal**

Analizar a través de un método comparativo los modelos tradicionales y digitales en el proceso de selección de Talento Humano en la actualidad, con el fin de evidenciar su impacto dentro de la organización y experiencia del candidato.

### **Objetivos específicos**

- Describir los procesos de selección en los modelos tradicionales y digitales enfocados en sus técnicas y perfiles.
- Analizar cada uno de los modelos en el marco de las empresas colombianas Christus Sinergia Salud (método tradicional) y Banco Davivienda (método digital).
- Destacar las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos y su campo de acción en la actualidad.



## Metodología

La metodología será en gran parte **deductiva cualitativa**, dado que se hará un análisis general basado en los diferentes modelos de selección de personal que se ejecutan, de modo que, a través de investigaciones, artículos, indicadores y procedimientos registrados sobre la selección de talento humano en diferentes empresas, se puede transpolar al estudio de caso para este trabajo investigativo.

Por lo anterior, para la investigación se toma como base un **método comparativo**, que permitirá realizar la validación del modelo tradicional y digital en los procesos de selección de personal, para así llegar a la confirmación de la importancia y el impacto de ambos modelos.

## Párrafo enlace

El presente trabajo está dividido en seis partes. Una parte introductoria a los conceptos del proceso de selección. Posterior se inicia con el marco argumentativo del presente trabajo. En la **primera parte** se explica el modelo tradicional de selección de personal. En la **segunda parte** se aborda el modelo digital donde se reconocen las tendencias innovadoras implementadas en la actualidad para el proceso de selección. En la **tercera parte** se da a conocer un estudio de caso en el que se describe el uso de los modelos en las empresas Banco Davivienda y Christus Sinergia Salud. En la **cuarta parte** se hace un análisis para identificar las ventajas y desventajas de los modelos. Y en la **última o quinta** parte se encuentran las conclusiones del Working Paper.

### **Definición proceso de selección**

Este es definido como un proceso de búsqueda de candidatos, quienes deben cumplir con las necesidades de la compañía y ser capaces de generar valor y así, cubrir un puesto de trabajo. Para ello deben contar con el personal idóneo que ayude a la consecución y retención del Talento Humano.

Las etapas que normalmente están involucradas en la mayoría de las compañías son: análisis de las necesidades, definición del perfil, atracción, recepción de candidatos, selección, informes, decisión, vinculación y formación y evaluación.

Este proceso es de gran importancia dentro de las organizaciones, ya que ayuda a tener los candidatos idóneos que cumplan con las necesidades de la empresa y apalanquen las estrategias de la organización. Y así mismo, aportará a la continuación del éxito de la empresa, y a la construcción de la marca empleador, e internamente se evidenciará mayor diversidad y menor rotación de personal.

### **Importancia de la Experiencia del Candidato**

La palabra experiencia se deriva del latín *experiri*, que traduce “comprobar. Por su parte la comprobación significa tener certeza de algo, que se ha evidenciado tras la observación y participación en una vivencia específica, esto logra evocar emociones y crear impresiones en el sujeto que le permiten construir un criterio.

Para el caso del proceso de selección, la *experiri* es parte fundamental para lograr crear un vínculo con el candidato, en quien debe construirse su primer impacto con delicadeza, firmeza y agrado, dado que posteriormente puede llegar a ser parte de la organización. La experiencia del candidato no es solo la emoción que se despierta en él, sino que es una estrategia en la que la organización puede potenciar su imagen como marca empleadora, disminuir los índices de rotación y por ende costos en la selección y contratación.

## Tendencia del Proceso de Selección

A lo largo de la historia el proceso de selección se ha transformado con el fin de adaptarse a las necesidades del mercado en cada momento histórico, estos cambios generan tendencias que tienen resonancia tanto en el modelo digital como tradicional. A continuación, se relacionan algunas de las tendencias actuales en los procesos de selección, las cuales se adaptan a cada modelo y organización de acuerdo con su necesidad.

- **Inteligencia Artificial:** A través de IA realizar la selección y validación de criterios
- **Social Recruiting:** Uso de las Redes sociales para contactar y potencializar candidatos
- **CRM:** Gestión de relaciones con los candidatos a través de recordatorios, campañas, email, marketing
- **Inbound Recruiting:** Involucrarse y construir relaciones con los posibles candidatos
- **Networking online:** Organizar y realizar eventos en los que se identifiquen potenciales candidatos que apliquen a vacantes futuras
- **Gamificación:** Utilización de juegos para lograr identificar al mejor candidato

### 1. Modelo tradicional de selección

#### 1.1. Concepto del modelo tradicional

Para entender y explorar los procesos de selección tradicionales, es menester mencionar en primera instancia un concepto que hace referencia al proceso de selección de personal, indicado por (Chiavenato, 2011):

*“El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de*

*incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.” (p.144)*

Teniendo como base lo anterior, en algunas empresas se continúan ejecutando los métodos tradicionales como los más efectivos para realizar los procesos de selección. En primera instancia, y con la llegada de plataformas digitales, el reclutamiento se realiza a través de portales de empleo, redes sociales, ferias de empleo en Instituciones educativas, publicaciones en medios como televisión, radio y periódico; de este compilado de datos el encargado debe hacer revisiones manuales y perfilamientos para lograr adherencia con el perfil solicitado.

Como segunda fase, se realiza el llamado a los candidatos a quienes se les evidenció adecuación al perfil de acuerdo con su Currículum vitae. Inicia su proceso a través de la entrevista con el encargado de selección, luego pruebas psicotécnicas y posterior entrevista con jefe inmediato.

No obstante, en el proceso descrito, que continúan siendo el mecanismo que a la fecha en muchas organizaciones determinan el ingreso de personal, hay una serie de situaciones que convierten el proceso no sólo ampliamente operativo, sino que comporta un mecanismo algo intuitivo al momento de realizar uno de los procesos que mayor importancia tiene en las empresas para lograr sus objetivos estratégicos, tal como lo enfatiza (Agreda, 2016)

*“El reclutamiento y la selección de personal se ha convertido actualmente en punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, razón por la cual éstas han decidido invertir sus esfuerzos en la cualificación de este procedimiento con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales” (p.66)*

Teniendo como base lo instrumental y sujeto a decisiones intuitivas del proceso de atracción y selección de talento humano, en algunos casos se tiende a supeditar las

elecciones no basados en la estrategia real de la compañía sino posiblemente en la impresión y calificación que pueda tener el experto de selección y jefe de área, si bien no es un criterio con menor mérito, puede representar un sesgo que pudiera minimizarse a través de la digitalización.

El carácter de la entrevista es criticado por su poca objetividad, así lo manifiesta Yenny Hernández en su artículo *Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado*: “**2.3.2 Las entrevistas** Este mecanismo de caracterización de los candidatos resulta de particular importancia en el proceso de selección, a pesar de ser bastante criticado por el carácter subjetivo y poco “científico” que comporta” (Hernández, 2009)

LinkedIn en el año 2018 realiza un estudio por medio de una encuesta a ocho mil ochocientos quince (8.815) personas responsables de selección o contratación de candidatos en diferentes países y sectores del mundo, donde menciona que:

- El setenta y cuatro por ciento (74%) de las empresas usan con frecuencia o siempre las entrevistas estructuradas y el ochenta y ocho por ciento (88%) las considera muy eficaces; Sin embargo, este mismo estudio evidencia que estos métodos son insuficientes para evaluar a los candidatos, pues un sesenta y tres por ciento (63%) fracasan en la evaluación de las aptitudes interpersonales estas entendidas como la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, escucha activa, compromiso, toma de decisiones, disciplina, entre otros.
- El cincuenta y siete por ciento (57%) fracasan en la identificación de las debilidades de los candidatos.
- El cuarenta y dos por ciento (42%) consideran que hay sesgos de los entrevistadores.
- El treinta y seis por ciento (36%) menciona que el proceso es demasiado extenso.
- El dieciocho por ciento (18%) menciona su desconocimiento sobre preguntas eficaces.

Finalmente, LinkedIn menciona que, *“los estudios demuestran que las entrevistas tradicionales no son buenas para predecir el rendimiento laboral. Los entrevistados dan respuestas ensayadas, y los entrevistadores tienden a elegir los candidatos que les agradan en lugar de los que tienen más potencial.”* (LinkedIn Talent Solutions, 2018)

Por lo anterior, es importante que las empresas empiecen a construir, implementar y ejecutar diferentes mecanismos de realizar un proceso de selección en función de seleccionar candidatos con base en sus experiencias y valor agregado que puede dar a la organización y no únicamente en su formación académica.

Ahora bien, la construcción de procesos tradicionales no es una medida que se debe rebajar en importancia de manera tajante, dado que mantener el contacto con los candidatos, relacionarse de manera personal y lograr una cercanía orgánica permite calibrar la empatía que surge entre jefe y candidato.

Si bien la tecnología avanza con pasos agigantados y de forma inimaginable, hay criterios humanos que no pueden ser reemplazados por la Inteligencia artificial, temas como la empatía, la confianza inicial y la experiencia personal que se da entre el candidato y la compañía, estos criterios humanos merecen revisión y requieren ser tomados en cuenta, buscando la sinergia entre la revolución 4.0 y los comportamientos humanos mencionados.

Entre esta validación personal, es común observar en muchas empresas la selección basada en competencias. Las organizaciones cuyo modelo se base en un esquema por competencias, orientan sus procesos de selección a buscar en los candidatos personas que cumplan con los comportamientos que la empresa busca para alcanzar sus metas.

Este tipo de entrevistas añaden un poco de objetividad, dado que pese a basarse en la narrativa del candidato, permite contrastar las preguntas con hechos reales y no basado en imaginarios o estrategias que propondría a futuro. Así lo confirma Ricardo López Gumucio, cuando afirma: *“...por su estilo objetivo de preguntar, que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo*

*de entrevista objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos”* (López, 2010, p. 145)

Ahora bien, el éxito en este tipo de modelos de selección tradicional depende en gran medida de la destreza y experticia del encargado del proceso de selección, quien regularmente toma el rol de entrevistar. Este colaborador es fundamental en las compañías, pues quien hace el proceso de selección debe conocer a profundidad la organización, los perfiles requeridos, cada una de las competencias y los objetivos estratégicos. Su misión es lograr ingresar a la compañía el personal idóneo a través de su conocimiento e intuición.

## **1.2. Métodos y etapas del modelo Tradicional**

En el proceso de selección y atracción, una organización debe tener claro cuáles son las fases por las cuales pasarán los candidatos para ser aceptados en la candidatura. Donde inicialmente se parte de la identificación de las personas que estarán involucradas en el proceso de selección para así mismo saber cómo se involucra la organización con las actividades a desempeñar. El candidato que se presente a la organización para poder obtener la vacante debe conocer la misión, visión y valores de esta, lo que garantiza que el candidato sabe a dónde va a ingresar y qué finalidad tiene la misma.

El objetivo principal del proceso de selección en el modelo tradicional es *“realizar entrevistas y la evaluación de candidatos para un trabajo específico”* (Daniel, 2018), el cual es definido por los criterios de selección establecidos por la empresa, que determina el tipo de prueba que se llevará a cabo de acuerdo con el nivel de complejidad del cargo ofertado, no obstante aunque el objetivo del proceso de selección se rige por criterios discrecionales de la compañía, ninguno de ellos debe elevarse por encima de las leyes laborales que rigen los procesos de selección, en los que se regulan los enfoques discriminatorios durante la selección de los empleados, bien sea por su género, edad, raza, orientación sexual o religiosa.

Por otra parte, en el proceso de selección se considera importante la evaluación de los factores internos y externos, donde las organizaciones puedan ver los elementos que los

afectan principalmente durante el proceso. En un primer momento se evalúan los factores externos que intervienen: *“la oferta, la demanda, la tasa de empleo, el mercado interno, lugar de residencia y la imagen de la empresa”* (Daniel, 2018) y en un segundo momento los factores internos: *“política de reclutamiento, tamaño de la organización, el crecimiento de costo y expansión”* (Daniel, 2018).

Los factores externos, la oferta y la demanda, se abordan de acuerdo con el tipo de candidato que se puede conseguir en el mercado laboral teniendo en cuenta sus habilidades y capacidades para cumplir con la vacante disponible, así mismo poder ser elegidos para hacer parte del proceso de selección.

Otro factor externo es la tasa de desempleo y, se debe tener en cuenta que en el proceso de selección los candidatos que se postulan a la vacante puede que cumplan con el perfil, sin embargo otros no y su motivación a la postulación es la necesidad de cubrir sus dificultades económicas y profesionales, lo que conlleva a realizar un nuevo ciclo en el proceso y puede retrasar los avances, interferir con la imagen de la empresa, para finalmente tomar la decisión de contratar el candidato acorde a la vacante y al Core la compañía.

De la misma forma los factores internos de la compañía se convierten en un segundo filtro para el proceso de selección, pues se espera que el candidato tenga conocimientos básicos de la empresa y el tipo de esquema organizacional que maneja, tanto para una convocatoria interna como externa, el candidato debe dar cuenta de su conocimiento por el puesto que aspira ocupar, de esa manera demuestra ser apto para ingresar a la compañía.

En algunas ocasiones estos factores son evaluados por un tercero contratado por las compañías, el cual brinda un apoyo con respecto a los tipos de contratación que necesite la organización.

Durante el proceso de selección y contratación es importante tener claras las etapas que tiene el proceso, de modo que la aceptación o no de un candidato sea coherente, dado que el objetivo del proceso es la identificación y atracción de candidatos en el mercado



laboral que no solo cumplan con el perfil, sino que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Parte inicialmente de la atracción de los candidatos mediante la publicación de la vacante ante medios publicitarios, la voz a voz o en su defecto, la divulgación por los miembros de la compañía que hacen saber que se encuentra disponible una vacante, de modo que los candidatos se presenten y apliquen a las pruebas que se requieren.

Una vez recibidas las solicitudes por los candidatos para la vacante disponible se continúa con la siguiente fase, la entrevista, donde la organización y el reclutador establecen el proceso que se desea realizar. Es común en el modelo tradicional que se usen tres (3) metodologías de entrevista y, en cada una de ellas se obtendrán diferentes valoraciones para el candidato, permitiendo obtener un candidato apto para la vacante solicitada. A continuación, se destacan las metodologías.

Inicialmente puede existir una **entrevista individual con el seleccionador**, inicialmente con esta se busca filtrar el perfil del candidato, garantizando que su perfil académico, laboral y personal se adecuen a las expectativas y necesidades organizacionales.

Por una parte, la **entrevista grupal** destaca las habilidades blandas con respecto al manejo de la atención del público y la solución de los problemas antes los observadores y otros expositores, cuyo objetivo es lograr un discurso creíble y conciso.

Terminada la fase de la entrevista grupal, el perfil del seleccionador realiza la calificación del proceso para continuar con la **entrevista con el jefe directo**, el cual reconoce los conocimientos y habilidades duras que tiene el candidato para la aplicación de la vacante, esta información es suministrada al perfil del seleccionador con su respectiva evaluación donde indica si continua con el proceso o desiste del candidato y le manifiesta lo ocurrido con el proceso como es la retroalimentación de su candidatura la cual se lleva registrada en indicadores de reclutamiento.

### **1.3. Perfiles**

#### ***1.3.1. Perfil del candidato***

El candidato debe tener un perfil acorde al tipo de vacante ofertada, en el cual el perfil del seleccionador vea que es apto para hacer parte del proceso de selección, de modo que pueda demostrar sus capacidades y habilidades para ser parte del proceso, se debe contar con la disposición y actitud para llevar a cabo un buen proceso de selección.

El candidato debe tener constantemente actualizada la hoja de vida a la hora de presentar la candidatura al proceso de selección, en el que se debe garantizar que la información que está suministrando la hoja de vida es verídica y precisa. Adicional, teniendo en cuenta que las principales fuentes de reclutamiento del método tradicional son las plataformas de empleo, el candidato que participa en este tipo de proceso, es quien constantemente está reformando su hoja de vida por ese medio y se ubica fácilmente en las empresas afines a su perfil para realizar las postulaciones. El candidato debe ser asertivo a la hora de tomar la postulación teniendo en cuenta que debe cumplir con los requisitos de la candidatura y estar acorde del mismo.

#### ***1.3.2. Perfil del seleccionador***

Dentro de este marco de selección de personal, se debe revisar el perfil del seleccionador donde se evidencie cuáles son las funciones que tiene el mismo en el modelo tradicional, siendo así que el entrevistador sea el encargado de ser el hilo conductor tanto para el comienzo como finalización del proceso de una candidatura. Los candidatos que se postulan a una vacante deben contar con la mejor disposición y ética, para el desarrollo y cumplimiento de los perfiles solicitado con sus respectivas competencias, pero el reclutador será la persona que indique cual es el candidato propio y requerido en la organización.

Teniendo en base lo anterior, se llevará a cabo la profundización del perfil del seleccionador, destacando las habilidades blandas y duras que debe cumplir para hacer una ejecución adecuada del proceso. El perfil del seleccionador debe mostrar un conocimiento de la compañía apropiado para llevar a cabo una excelente entrevista, conocer lo que la empresa espera es en primera instancia un gran punto de partida y posible éxito.

Así mismo, en el momento de ejecutar la valoración al aspirante, debe garantizar un conocimiento detallado del cargo ofertado, tener el control de la entrevista y, llevar al candidato al punto que desee usando el arte de la palabra y estableciendo una conversación dirigida.

Idealmente el perfil del seleccionador está elaborado para las carreras de psicología y afines debido a que, regularmente en los procesos de selección del modelo tradicional, es valorada la capacidad de lectura de signos tanto verbales como no verbales. En este caso se hace referencia a la **actitud interpretativa**, la cual es indispensable para que a lo largo de la entrevista pueda comprender en forma amplia las expresiones de los postulantes.

La **actitud valorativa** es trascendente ya que estará presente desde el inicio de la entrevista hasta el momento de la despedida final, en la que el entrevistador podrá construir un perfil valorativo de la persona con la que se acaba de reunir. Esta característica es la que finalmente permitirá que el seleccionador tome una decisión frente a las opciones de candidatos que se postularon.

Regularmente para un modelo tradicional, los perfiles de seleccionador son principalmente modelados desde las competencias operativas y de orientación al resultado, en ocasiones no se buscan un perfil estratégico o innovador porque se da por sentado que la persona que ocupa el cargo de seleccionador, está desempeñando una labor de filtro, validación, valoración y ejecución, lo cual no es incorrecto, solo se adhiere

a la necesidad puntual de un proceso cuyo fin es la consecución de candidatos para cobertura de vacantes.

## **2. Modelo digital para procesos de selección**

### **2.1. Concepto del modelo Digital**

Es claro que en muchas empresas aún se siguen estableciendo procesos de selección convencionales y de poca flexibilidad, donde su metodología se enfoca en realizar una entrevista presencial, procesos individuales o grupales y entrevistas con preguntas estructuradas o no estructuradas que no son dinámicas y que no permiten conocer quién es el candidato a profundidad, a quienes hoy en día no se les pregunta por la información que trae su curriculum vitae sino por sus intereses, sus motivaciones, sus participaciones y el valor agregado que puede brindar a la compañía.

También, es importante conocer si cumple con la totalidad de las competencias organizacionales y transversales; este es un cambio importante en las organizaciones, ya que en la actualidad se deja a un lado las preguntas estructuradas de evaluación y se pasa a realizar procesos de assessment center, donde se puede identificar en la dinámica del juego todas las competencias que se deseen evaluar.

Lo anteriormente mencionado, logra la transformación de dos puntos importantes en el proceso de selección. Primero, la forma de realizar los procesos en sí y segundo, el cambio de experiencia en el candidato; este último ayuda a mejorar la marca y a ser más competitiva en el mercado, puesto que el employer branding tarda bastante tiempo en consolidarse y puede verse afectado en un solo momento por una mala experiencia de un candidato.

LinkedIn en el año 2018 publicó un estudio llamado “reinención de la entrevista” en el cual muestra cinco (5) nuevas maneras de seleccionar candidatos, que ayudarán a evaluar y a interactuar con los mismos de una manera mucho más eficaz.

Este estudio consistió en realizar una encuesta a ocho mil ochocientos quince (8.815) personas, responsables de selección o contratación de candidatos en diferentes países y sectores del mundo, e identificaron que hoy en día estas son las cinco (5) nuevas formas de seleccionar a los candidatos (LinkedIn, 2018):

- **La evaluación de aptitudes interpersonales:** las cuales *“permiten medir rasgos como la curiosidad y la capacidad de trabajar en equipo, y ofrecen una visión más completa de los candidatos en las primeras etapas del proceso.”* Mostrando una efectividad del cincuenta y nueve por ciento (59%).
- **Las audiciones de trabajo:** *“las empresas les pagan a los candidatos para que hagan trabajos reales y, de este modo, evalúan sus aptitudes en acción.”* Mostrando una efectividad del cincuenta y cuatro por ciento (54%).
- **Reuniones en ambientes informales:** informan que suelen *“tener lugar durante una comida y son una buena forma de conocer el carácter del entrevistado.”* Mostrando una efectividad del cincuenta y tres por ciento (53%).
- **Evaluaciones en un entorno de realidad virtual:** *“las empresas simulan entornos 3D para poner a prueba las aptitudes del candidato con un enfoque estandarizado.”* Mostrando una efectividad del veintiocho por ciento (28%).
- **Video entrevista:** Estas pueden ser previamente grabadas u online, las cuales *“permiten evaluar a un grupo de candidatos más amplio en mucho menos tiempo”.* Mostrando una efectividad del dieciocho por ciento (18%).

Finalmente, consideran que esta metodología si puede funcionar, ya que permite tener una visión más realista sobre los candidatos, hay menos sesgo en la toma de decisiones, los candidatos no podrán mentir con respecto a sus aptitudes y tienen la posibilidad de probar la oferta laboral evaluando si se ajusta a su perfil.

La atracción y la selección del talento humano en las organizaciones han evolucionado constantemente las estrategias y herramientas utilizadas, viviendo cambios que han incrementado en los últimos años con la llegada de la revolución de las nuevas tecnologías. Por eso, Jorge Romero indica que *“la apuesta de las empresas por la reconversión y renovación de los departamentos de Recursos Humanos, atracción y retención de talento, y la llegada de la tecnología 2.0 han supuesto un avance importante para los reclutadores del siglo XXI.”* (Romero, 2016)

Actualmente, muchas empresas están escogiendo implementar la *“Inteligencia Artificial para hacer las tareas más eficientes, agilizar procesos que se vuelven manuales y operativos y buscar la transformación hacia una mentalidad digital”*. (Gracia, 2019). de esta manera el esfuerzo y tiempo a favor del área de talento humano, lo puede enfocar en otros procesos estratégicos que den marco a la transformación y alineación organizacional.

Una de las grandes ventajas que permite automatizar el proceso de selección, es que ahorra tiempo en los reclutadores, permitiendo que sus tareas se enfoquen en la creatividad y generación de nuevas estrategias. *“Al poco tiempo esto mostrará un aumento en la productividad, y sus colaboradores se sentirán más activos y motivados al pasar de tareas operativas a tareas que generan participación y valor agregado estratégico a la compañía”*. (Gracia, 2019)

Gracia (2019) también menciona que *“la gestión de los recursos humanos se ha transformado completamente gracias a la conexión digital. Ayudando, por ejemplo, a disminuir el índice de rotación de personal y a aumentar la tasa de retención, entre otras mejoras”*.

Dentro del proceso de atracción y selección del talento humano los cambios tecnológicos han evolucionado exponencialmente, esto a través de software y plataformas que integran componentes de inteligencia artificial, algoritmos, pruebas técnicas y

psicotécnicas, en donde ya no es necesario citar presencialmente a un candidato para poder iniciar una preselección de candidatos.

## 2.2. Métodos y etapas del modelo Digital

Plataformas como: sherlockhr.com, magneto365.com, han desarrollado sistemas operacionales en donde se trabaja en doble vía, en la primera línea las empresas usuarias establecen y crean un perfil, cargo, descripción y demás características requeridas para ocupar la vacante y en la segunda línea los aspirantes o candidatos, no solo crean su currículum con la información de su trayectoria laboral, experiencias, conocimientos y formación, sino también tienen la posibilidad de una carta de presentación a través de un vídeo de acuerdo a la vacante o perfil que a destacar; de esta manera el reclutador una vez recibe la postulación del candidato no solo puede observar la información plasmada en la plataforma sino que adicional puede evaluar comportamientos y competencias con el video de presentación.

Sin embargo, esto no es lo único que realiza este tipo de plataformas, adicional cuando el candidato se postula a la vacante, debe presentar una serie de cuestionarios o pruebas en las cuales se le mide competencias blandas y duras de acuerdo al cargo, el operador sherlockhr.com destaca dentro de su portafolio las siguientes herramientas: *“con Smart Recruiting personaliza y automatiza el proceso de selección de cada oferta, definiendo etapas y reglas de descarte, test personalizados o medición de comportamientos; Multiposting unificado viraliza las ofertas laborales con diferentes medios de reclutamiento incluido la plataforma Computrabajo; Data-Driven Recruitment aumenta la efectividad en la toma de decisiones gracias a la utilización de Dashboard y KPIs sobre las fuentes de reclutamiento”* (sherlockhr.com, 2020)

Por otra parte las entrevistas están cambiando la manera de conocer a los candidatos y potenciales nuevos ingresos a la compañía, las organizaciones están volcando sus esfuerzos en la atracción de candidatos que se destaquen por aquellas *soft skills* las cuales se alinean a los objetivos estratégicos y clima organizacional de la empresa, entiéndase *soft skills* por aquellas habilidades blandas que establecen los valores y

cualidades que apuntan a la mejora ciudadana y por ende en el desarrollo personal y la empleabilidad (James y James 2004)

Por otra parte James indica que el éxito del futuro y desempeño laboral se debe precisamente a la interacción de las habilidades blandas (*soft skills*) o para una mayor interpretación las habilidades no técnicas basadas en el razonamiento abstracto, de las cuales se destacan: comunicación, liderazgo, servicio al cliente, ética laboral, trabajo en equipo y resolución de problemas; las cuales están inmersas en el desarrollo interpersonal e intrapersonal de cada individuo, de esta manera se dictan las conductas del actuar real de los individuos en contextos específicos y en este caso el ámbito laboral (James y James 2004).

## **2.3. Perfiles**

### **2.3.1. Perfil del candidato**

Hablar del perfil del candidato es muy ambiguo, debido a que desde su base inicial debe ser una persona aplicando a una vacante o participando dentro de un proceso de selección, sin embargo, como estamos inmersos dentro del modelo digital y este capítulo aborda la información desde esta perspectiva, podemos definir al candidato de la siguiente manera:

Cuando se inicia un proceso de selección, los aspirantes que participan dentro del modelo digital, se caracterizan por el manejo de herramientas digitales e interacción frecuente con redes sociales, aplicaciones y páginas web, las cuales son el medio de comunicación entre la compañía y el aspirante a la vacante.

Para ello y con la transformación tecnológica que hoy en día abarca al mundo, los aspirantes deben poseer conocimientos fundamentales en el manejo de herramientas que permitan la interacción virtual como son los computadores, tabletas y celulares inteligentes, con ellos, la brecha física entre la distancia del candidato y la empresa que



se postula a la vacante se elimina y permite el acercamiento dentro de la ejecución de todo el proceso y fases de selección hasta la vinculación final del aspirante a la empresa.

Sin embargo, este candidato busca realizar todo su proceso a través de la *Candidate Experience* la cual se podría definir como “*la impresión general que se lleva el candidato de un proceso de selección, por tanto, es la suma de múltiples variables, la mayoría de las cuales pueden controlarse desde la empresa, pero otras son totalmente imprevisibles dependiendo del carácter o del temperamento del candidato*” (Bizneo, 2020)

Pero la *Candidate Experience* parte de procesos que inicialmente no tienen mucha importancia para el empleador, pero para el candidato son de fundamental razón, esta experiencia se puede basar en atender las llamadas, informar el estado o avance del proceso y lo más importante empatía y comprensión durante las fases y comunicación que se establece con los aspirantes.

Por otra parte, y gracias la tecnología estamos en un mundo interconectado, por lo cual, las buenas o malas referencias o información, se pueden conocer en cuestión de segundos, es por lo que las empresas le apuestan al *employer branding* o marca empleadora, la cual y como lo menciona una de las empresas de software de recursos humanos en España es “*la reputación de una compañía como empleadora, así como para conceptualizar su propuesta de valor hacia los trabajadores*” (Bizneo, 2020)

De esta manera el candidato que participa en procesos de selección digitales, parte de la interacción que la empresa ofrece en sus vacantes y cómo el candidato interactúa con estas durante sus fases y desarrollo, hasta llegar al proceso final de vinculación e incorporación a la misma, de esta manera podemos destacar que las empresas para fortalecer su *Candidate Experience* y el *employer branding*, realizan acciones como:

- Adopción de plataformas tecnológicas que permitan el almacenamiento y administración del banco de hojas de vida.
- Interacción a través de chat boots sobre los avances de hojas de vida.
- Aplicaciones de vacantes que oferta la compañía.

- Evaluación del candidato en tiempo real, validando el ajuste de su perfil de acuerdo con la vacante.
- Manejo de información de la postulación del candidato a través de emails y mensajes.
- Interacción dinámica, fácil y adecuada durante la aplicación de pruebas y entrevistas.
- Información clara, pero con un buen trato, cuando no continua el candidato en el proceso.

### **2.3.2. Perfil del seleccionador**

Antes de establecer una definición específica del perfil del seleccionador, se debe precisar e indicar que los procesos tecnológicos han transformado los modelos de talento humano y dentro de esta perspectiva es necesario abordar el concepto del **reclutamiento 4.0**, el cual aborda el concepto y tendencias de incorporación del talento humano utilizadas en la actualidad.

El reclutamiento 4.0 y como lo define una de las principales agencias de recursos humanos en España lo define como *“la adaptación de los procesos de selección a la nueva era, marcada por la irrupción de las nuevas tecnologías, tendencias y necesidades del área de talento humano en las compañías”* (Nexian, 2017)

Por otra parte, este tipo de reclutamiento viene soportado con dos tendencias sobresalientes; la primera consiste en la adopción del modelo digital a través del uso de herramientas tecnológicas, redes sociales y demás procesos para encontrar a los candidatos potenciales; y la segunda tendencia relacionada con el *customer centric*, basados en la experiencia, satisfacción y retención del talento humano.

Dado los conceptos anteriores, el perfil del seleccionador en el modelo digital se basa en gran medida a la transformación de sus competencias y modelos de trabajo; en el pasado las compañías que utilizaban el modelo tradicional, se basaba bajo una estructura de

profesionales en procesos de reclutamiento y selección, los cuales se encargan de evaluar a los aspirantes que aplicaban a las vacantes ofertadas; sin embargo desde hace más de una década se viene manejando el término *headhunter* que se puede traducir como “*cazatalentos*”.

El *headhunter* se encarga de buscar a los mejores talentos, personal idóneo para las vacantes y clientes que lo requieran, en algunos casos sin que el candidato se encuentre en la búsqueda activa de empleo, aunque cuando se dio inicio a esta tendencia, el proceso solo se realizaba para cargos de alto impacto o que por sus cualidades o competencias no tenían mucha demanda de candidatos, sin embargo en la actualidad muchas organizaciones utilizan esta figura de profesionales y empresas para sus diversos cargos sin importar el tipo de cargo o rol.

Sin embargo, este proceso ha venido evolucionando con el reclutamiento 2.0 y en la actualidad establece nuevos modelos de trabajo y profesionales en el área de reclutamiento y selección, como lo son los *Nethunter*, los cuales, a través de las herramientas tecnológicas, aplicaciones y redes sociales realizan todo el proceso de reclutamiento, selección y vinculación de los nuevos candidatos a las compañías.

Dichos profesionales se llaman *Nethunters*, los cuales son los encargados de: estudiar el perfil del cargo, clasifican las fuentes de reclutamiento, utilización de herramientas tecnológicas para abordaje y desarrollo del proceso de selección, manejo de pruebas e informes y acompañamiento tecnológico al desarrollo del proceso. (As Humanos, 2018)

De esta manera los *Nethunters*, no solo deben tener la competencia técnica para poder seleccionar y evaluar candidatos, que para este caso la carrera profesional que más se adapta a este criterio es la psicología organizacional, sino también conocer el manual de funciones, procedimientos, perfil y competencias que requiere buscar en cada candidato de acuerdo a la vacante; pero adicional debe ser un profesional con un bastante manejo de los medios tecnológicos, innovador y con manejo amplio del Social Recruiting o

manejo de redes sociales como lo son LinkedIn, Facebook, Twitter y herramientas de empleabilidad (sherlockhr.com, magneto365.com y airavirtual.com)

### **3. Análisis comparativo de cada modelo**

Teniendo en cuenta la ampliación de ambos modelos en los puntos 1 y 2, se realizará un análisis basado en el método comparativo indicado a continuación.

#### **3.1. El modelo tradicional en la empresa Christus Sinergia Salud**

Teniendo como base el contexto realizado frente a los procesos de selección convencionales, es necesario realizar una contextualización frente a una de las empresas que será objeto de análisis en la presente investigación.

Christus Sinergia Salud es un Grupo Corporativo cuya razón social es la prestación de servicios de salud y su misión es *“Extender el espíritu sanador de Jesucristo para el bienestar integral del ser humano y la comunidad”*

El pasado 22 de junio de 2017 se lanzó oficialmente Christus Sinergia Salud, tras la unión empresarial entre el Grupo Corporativo Coomeva y Christus Health, ambas organizaciones con larga trayectoria en el sector salud.

Actualmente el Grupo Corporativo cuenta con 5 líneas de negocio, las cuales son: Atención Ambulatoria a través de Sinergia Global en Salud, Atención Domiciliaria por medio de Hospital en Casa, Atención Hospitalaria con las Clínicas Farallones y Palma Real ubicadas en el Valle del Cauca, Laboratorio Clínico Christus Sinergia Salud e Imagenología Avanzada.

Su ubicación geográfica está distribuida a nivel país en 6 regiones del territorio nacional, las cuales acogen 27 ciudades del país. Las regionales son Caribe, Nororiental, Noroccidental, Eje Cafetero, Suroccidental y Centro Oriente. Actualmente cuenta con más de 4000 colaboradores que pertenecen al Grupo Corporativo en Colombia.

### **3.1.1 Apertura del Proceso de Selección**

Para dar apertura a la selección, es importante clarificar la entrada del proceso, la cual se realiza a través de un aplicativo denominado RAP Web, mediante el cual se hace el requerimiento de personal y se identifica: Cargo requerido, Región, ciudad, salario, jornada y justificación de la necesidad. Este requerimiento cuenta con un flujo de aprobadores que no solo garantiza el registro adecuado de los datos sino la validación y aprobación del requerimiento de acuerdo con las necesidades estratégicas de la compañía.

Una solicitud de personal puede estar enmarcada en diferentes necesidades tales como:

- Reemplazos por renunciaciones, promociones, traslados y cambios laborales.
- Reemplazo temporal por vacaciones, incapacidades, licencias.
- Creación de nuevos puestos.
- Cambio en el tipo de vinculación (paso de contrato temporal a directo).

Cada líder de área identifica alguna de las situaciones descritas anteriormente, procede con la solicitud de requerimiento, justificando con datos productivos y financieros la necesidad de cubrir la vacante.

Una vez surta el proceso de aprobación en el que interviene el Gerente de la línea de negocio, Gerente de Gestión Humana y Gerente General, la solicitud es enviada al área de Gestión Humana de la regional correspondiente para iniciar con el proceso de atracción y vinculación del personal.

Cuando el proceso administrativo de aprobación y asignación del requerimiento ha finalizado, el Analista Regional encargado del proceso de Selección, inicia con el procedimiento en el que interviene la atracción, entrevistas, presentación de candidatos, validaciones del candidato seleccionado y contratación; de modo que al final de todas estas acciones es entregado al área el nuevo colaborador para cubrir la necesidad.

### 3.1.2 Perfil del candidato en Christus Sinergia Salud

Teniendo como base que la compañía se dedica a la prestación de servicios de salud, la mayoría de los perfiles reclutados están orientados a personal técnico y profesional en carreras del área de la salud. Si bien existen cargos administrativos, la orientación mayor es a la operación.

Ahora bien, más allá de las profesiones, cargos y roles desempeñados en la organización, existe un modelo de competencias bajo el cual se rige el proceso de selección y gestión del talento dentro de la organización, de modo que a partir de ellas se construye la identidad del colaborador de acuerdo con cuatro niveles establecidos frente al rol que desempeña y las responsabilidades bajo su gestión.

Colaborador	Jefe/Coordinador	Director/Gerente	Ejecutivo
Orientado a la Acción		Empuje por Obtener Resultados	Promueve Visión y Propósito
Enfoque en el Cliente		Manejo del Conflicto	Promueve el Compromiso
Comunicación Efectiva			Valentía
Calidad de las Decisiones	Optimiza Procesos de Trabajo	Dirige el Trabajo	Calidad de las Decisiones
Colabora	Crea Equipos Eficaces		Genera Confianza
Agilidad para el Aprendizaje	Desarrolla Talento	Agudeza para los Negocios	
Demuestra Auto-conciencia	Asegura Responsabilidad		Enfoque Estratégico

Imagen 1. Modelo de Competencias Christus Sinergia Salud

Dicho esto, el perfil del colaborador está orientado en el cumplimiento y desarrollo continuo de las competencias enunciadas en el cuadro anterior, de las cuales está creada una cartilla con la descripción de los comportamientos esperados en cada una de ella, la cual se evalúa en la entrevista de acuerdo con las experiencias del candidato y, una vez este hace parte de la organización se socializa con el nuevo colaborador para que se adhiera a ella y continúe trabajando en el desarrollo y fortalecimiento de las mismas.

### **3.1.3 Perfil del reclutador en Christus Sinergia Salud**

Actualmente en Christus Sinergia Salud el perfil de reclutador se configura para Christus Sinergia Salud en Analista de Gestión Humana, dado que su objetivo no se restringe a la consecución de Hojas de Vida sin análisis, sino que los Analista de Gestión Humana, en el rol de selección, es un colaborador fundamental para garantizar la estratégica de la organización y analizar los nuevos aliados estratégicos de la compañía en su rol de colaborador.

Como colaboradores de Christus Sinergia Salud, los Analistas de Selección también deben identificarse con el Modelo de Competencias descrito en el punto anterior, sin embargo deben fortalecer y alcanzar el mayor nivel de algunas de ellas para garantizar, *la calidad en sus decisiones* al momento de la selección, *la agilidad en el aprendizaje* para conocer la compañía, sus procesos y sus necesidades y *enfoque al cliente* para garantizar una experiencia adecuada del candidato al momento de su primera interacción con la empresa.

### **3.1.4 Atracción**

En Christus Sinergia, cada regional cuenta con un Analista de selección que se encarga de gestionar los procesos asignados, adicional se cuenta con un Auxiliar de gestión humana que apoya a todas las regionales en el proceso de atracción.

Con cada solicitud realizada, el analista revisa el perfil requerido y las condiciones laborales de la vacante; una vez validada esta información, el analista realiza un encuentro con el jefe inmediato para afinar el cargo y entender qué tipo de candidato requiere el área, pues si bien las condiciones generales están dadas por la compañía, es fundamental entender la necesidad del líder en su área, de ese modo la efectividad en la selección con la primera terna presentada.

Con este proceso de conocimiento previo de la vacante, el analista procede a publicar la vacante en las plataformas de empleo habilitadas por la compañía (El empleo, Computrabajo y LinkedIn), adicional se realiza publicación en las redes sociales de la

empresa y portales internos (Correo electrónico, intranet), con este último se trabaja el tema de referidos por parte de los colaboradores.

Una vez obtenidas las Hojas de vida por los diferentes medios, el analista realiza la validación de ellas para hacer el perfilamiento y adherencia de estas a la vacante requerida. Finalizada esta revisión realiza la oferta y entrevista de las Hojas de vida con mayor afinidad al perfil y tras realizar ese primer filtro, selecciona entre 2 y 5 hojas de vida con mayor adherencia para presentarlas al jefe inmediato.

### ***3.1.5 Entrevistas (Individual - Grupal) y evaluación del candidato (Assessment - prueba técnica)***

Presentadas las Hojas de vida al jefe inmediato, él evalúa la concordancia de estas con lo solicitado y coordina las entrevistas con el analista de selección para conocer y evaluar bajo la premisa del Modelo de competencias y los conocimientos técnicos requeridos para ocupar la vacante.

Dependiendo del área y cantidad de vacantes se realizará prueba técnica; si el cargo es crítico o de conocimientos técnicos muy específicos se aplica una prueba de conocimientos, de lo contrario el jefe inmediato durante la entrevista individual realiza las preguntas que considera adecuadas para evaluar su conocimiento.

Para los cargos que tienen una responsabilidad de mayor actividad en la gestión estratégica o con personal a cargo, se realiza assessment center, en el que se diseña una serie de ejercicios orientados a poner al candidato en situaciones que son del día a día en su rol a ocupar, estos assessment, como las entrevistas individuales tienen como propósito además de evidencia habilidades en el hacer, validar las competencias con las que cuenta el candidato y que se adecuan al Modelo de Competencias de la compañía, de acuerdo con el nivel de cargo al que está aplicando.

### ***3.1.6 Toma de decisión con el jefe***

Terminado el proceso de evaluación de candidatos, el jefe inmediato y el analista de Gestión Humana encargado del proceso validan las mallas de evaluación pasando por



criterios de hacer a nivel técnico y de competencias, además de considerar la afinidad obtenida con el candidato durante el proceso.

Una vez ponderada la evaluación de ambos, se elige al candidato con mayor adherencia al perfil, en caso de no encontrar en los candidatos evaluados, se reinicia el proceso desde el momento de la atracción.

### ***3.1.7 Culminación del proceso de selección***

#### **3.1.7.1 Retroalimentación.**

Frente a la retroalimentación del proceso existen varios focos:

- **Gestión Humana:** El Analista de Gestión Humana debe diligenciar a través del RAP Web el avance y cada uno de los pasos dados en el proceso de selección, es decir fecha de oferta, candidatos evaluados, fecha de entrevistas, novedades en el proceso. De esta información se extrae lo necesario para la construcción de indicadores y planes de acción a los que hay lugar.
- **Jefe inmediato:** El analista de Gestión Humana informa constantemente al jefe inmediato del avance del proceso, desde la recepción del requerimiento hasta el momento de cierre y notificación de ingreso del colaborador
- **Candidato:** Los candidatos que participan son notificados por el Analista de Gestión Humana frente a su avance o llegada a término de su proceso en la vacante ofertada. Una vez seleccionado el candidato a ingresar este inicia seguimiento por parte del Analista para garantizar los trámites administrativos y llevar a cabo la contratación.

### 3.1.7.2 Cierre del proceso (seleccionado - no seleccionado)

A todos los candidatos participantes que inician proceso de evaluación y en algún punto de filtro son descartados, se envía una carta de agradecimiento de parte de Christus Sinergia por haber dispuesto su tiempo y energía para participar en uno de nuestros procesos.

El candidato seleccionado recibe la llamada por parte del analista de selección, quien le indica que se iniciará el proceso de referenciación y exámenes médicos, una vez superados estos trámites administrativos se efectúa la contratación y el candidato hace parte de los colaboradores Christus Sinergia Salud.

### 3.1.8 Indicadores

La compañía realiza los seguimientos de los indicadores estructurados a través de la herramienta Power BI. Esta metodología de seguimiento permite realizar monitoreo en línea de los líderes de cada área frente al resultado de sus procesos. Para Gestión Humana, específicamente en el área de selección, logra confrontar en tiempo real la gestión de los procesos.

El proceso de selección cuenta con los siguientes indicadores:



Imagen 2. Indicadores Power BI\_ Christus Sinergia Salud

Indicador	Fórmula del indicador	Propósito
Tiempo Promedio del Proceso	Sumatoria de Días Hábiles entre la fecha de inicio del proceso y la fecha de contratación del colaborador/ Cantidad de Contrataciones en el periodo.	<p>Garantizar oportunidad en los procesos de selección para cubrir las necesidades de operación.</p> <p>Cuando se hayan desviaciones se realiza análisis y planes de acción de acción para corregirlo</p>
Cantidad de Solicitudes Realizadas	Cantidad de Solicitudes de Personal en estado Rechazada + Cantidad de Solicitudes de Personal en estado Pendiente de Aprobación + Cantidad de solicitudes de personal en estado Aprobada	<p>Analizar si hay una relación directa con el índice de rotación o si la compañía ha crecido en HeadCount, por tanto, es necesario hacer un ajuste en el Forecast de compensación.</p> <p>Por otra parte, si crece la cantidad de solicitudes rechazadas, validar</p>

		con los líderes de la unidad de negocio para que ajusten las necesidades de requerimiento.
Calidad Entrega de Candidatos	Cantidad de Contrataciones con la primera terna hechas en el periodo de medición / Cantidad de Contrataciones en el periodo	Observar las oportunidades de mejora a nivel de afinamiento de perfiles, condiciones salariales o necesidades del área solicitante.

Tabla 1. Indicadores del proceso de selección Christus Sinergia Salud

Ahora bien, después de abordar grosso modo las fases del proceso de selección en la empresa Christus Sinergia Salud, es claro que su proceso está mayormente orientado a un Modelo Tradicional, no obstante, debido a las condiciones a las que todos nos vimos enfrentados durante el 2020, las condiciones del modelo han iniciado un proceso de transformación frente a las herramientas usadas para llevar a cabo las evaluaciones de candidatos.

Adicional, no solo las herramientas se han visto enfrentadas a reevaluación, sino que el perfil de los Analistas de selección se ha evaluado, de modo que como propuesta de objetivo estratégico del área de Talento Humano, surgió la necesidad y proyecto de educar a los colaboradores que ocupan este rol, en proceso de selección innovador, incursionando en el mundo de la Revolución 4.0 y capturando los cambios de la sociedad actual para coordinar de forma creativa los procesos de selección de la compañía.

### **3.2. El modelo digital en la empresa Banco Davivienda**

Teniendo como base el contexto realizado frente a los procesos de selección digitales, es necesario realizar una contextualización frente a la empresa Banco Davivienda que será objeto de análisis en la presente investigación:

Banco Davivienda es una empresa del sector financiero perteneciente al Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 75 años ha acompañado a las personas, familias y las demás empresas en el cumplimiento de sus objetivos, identificándose como una banca innovadora y sólida, que busca hacerles la vida más fácil a las familias y más eficiente el manejo bancario y financiero a las empresas de todos los sectores.

Siendo así, la satisfacción de los clientes es la razón de ser de su empresa, por eso cuentan con un equipo humano que genera valor a través de experiencias confiables, amigables y sencillas.

Han sido reconocidos por el manejo único de la imagen corporativa a través de la comunicación convirtiéndose en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia a través del desarrollo del concepto publicitario “en estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado”.

Cuenta con un equipo de más de 17.000 personas para servir a más de 10 millones de clientes a través de 725 oficinas, y con alrededor de 2.600 ATMS a nivel regional. Además de Colombia, tienen operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami.

Consideran a su gente como fuente inagotable de valor comprometidos con el desarrollo de su máximo potencial a través de capacitación, oportunidades de ascenso, fortalecimiento de valores y apoyo a sus proyectos y su familia. Por eso sus colaboradores se centran en ser personas dispuestas, proactivas, innovadoras, y con espíritu de servicio que buscan ofrecer acertadas soluciones a las necesidades de los clientes gracias a sus competencias profesionales, su calidad y su sensibilidad humana.

### 3.2.1 Apertura del Proceso de Selección

Es importante iniciar dando claridad a las herramientas usadas en la gestión, trazabilidad y automatización desde la atracción hasta la finalización de los procesos de selección.

Esto, se realiza desde dos herramientas, la primera, es la más importante para el Banco Davivienda, llamada “Taleo” la cual permite la administración de los procesos de inicio a fin, trazabilidad de vacantes y candidatos, y creación y consulta de reportes en línea.

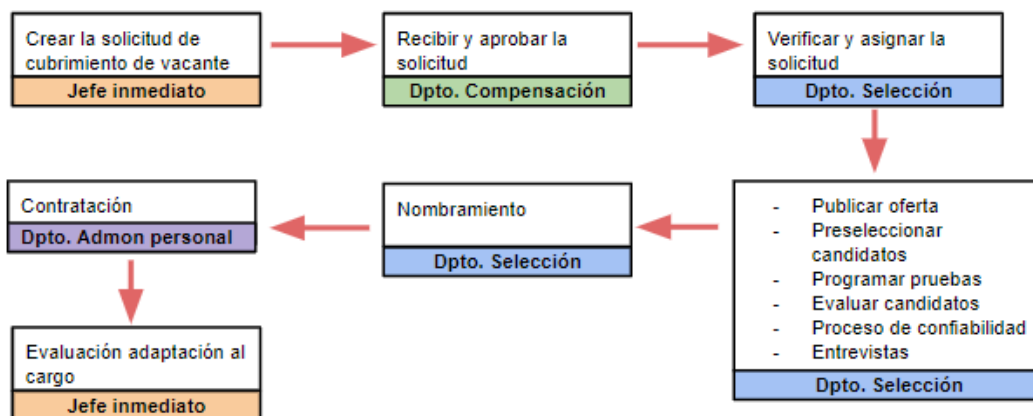


Imagen 3. Flujo proceso de selección - Banco Davivienda

El proceso inicia con la creación de una requisición (solicitud de un proceso), realizada por el jefe inmediato de cada área. Debe disponer de solo 5 minutos para realizar la solicitud y desde la herramienta contará con toda la trazabilidad y seguimiento en línea sobre su proceso.

Seguido a ello, pasa por un proceso de aprobación del área de compensación y estructura y finalmente llega al área de selección para dar inicio al entendimiento del perfil con el jefe y publicación de vacantes.

Esta herramienta permite que cada usuario involucrado, incluyendo al candidato, pueda consultar el estado de su proceso, sin tener que esperar la notificación o llamada del consultor.

La segunda herramienta, se llama “Aira”, esta permite la publicación y gestión activa de candidatos, la cual filtra automáticamente a los participantes, en el perfil, en la aplicación de pruebas psicotécnicas y la video entrevista. Entregando cada día candidatos potenciales para el proceso de selección. Esto permite que el consultor avance rápidamente en el proceso y tenga candidatos listos para entrevistas.

### **3.2.2 Perfil del candidato en Banco Davivienda**

El Banco Davivienda transformó las competencias del perfil general del candidato, en el cual busca que los mismos tengan un enfoque dinámico, participativo, innovador, generador de ideas y con conocimiento en analítica e interpretación de datos.

Este perfil ayuda a apalancar todas las áreas de la organización, logrando la transformación de los procesos y la adaptación constante al cambio; puesto que estamos en un modelo VUCA donde se maneja demasiada incertidumbre sobre los cambios que trae la tecnología y los retos que están enfrentando las empresas empiezan desde la selección y atracción de los candidatos.

### **3.2.3 Perfil del reclutador en Banco Davivienda**

Banco Davivienda hace 2 años cambió la denominación de reclutador a consultor, esto debido a que se considera que el proceso de los psicólogos o las personas que manejan los procesos de selección está enfocado a brindar a los usuarios un acompañamiento, orientación y mejores prácticas para seleccionar el mejor talento. Por lo cual, en el desarrollo del proyecto se hablará de consultor al referir a Banco Davivienda.

A continuación, se relacionan las 8 competencias que debe cumplir un colaborador dentro de la compañía. A través de estas competencias, se busca que el trabajador sea protagonista de su propio desarrollo, de trabajar en conjunto por un propósito en común y de buscar soluciones inmediatas para construir y movilizar el cambio.



Imagen 4. Modelo de competencias organizacionales

Actualmente el Banco Davivienda cuenta con profesionales idóneos, a la vanguardia de los cambios que trae la sociedad; teniendo consigo personas innovadoras, que llegan a las soluciones que necesitan los clientes; creando así mismo con los equipos de trabajo, una buena conexión e interacción.

Esta conexión se logra teniendo el conocimiento en herramientas digitales, estando a la vanguardia en las necesidades que van surgiendo, el manejo y la interpretación de los indicadores los mantienen informados de las necesidades.

Cuentan con las herramientas digitales necesarias para la automatización de procesos y gestión y así mismo, el equipo con el que cuentan está diseñado para generar un alto impacto a los clientes. Son personas con una adaptabilidad impresionante y dispuestos al cambio constante y todo esto va de la mano con la tecnología, la innovación y la flexibilidad a las oportunidades de cambio.



Los indicadores empresariales, dan una visión estratégica al equipo, de cómo llegar a objetivos concretos, generar mayor productividad a nivel empresarial y aplicarlo a las tareas diarias como foco y objetivo fundamental de generación de satisfacción, reconocimiento en el mercado y generador de buenas experiencias para el candidato.

### **3.2.4 Atracción**

Sobre este ámbito se concentra el proceso inicial, que permite realizar la publicación de ofertas de una manera llamativa para los candidatos y así mismo, que puedan acceder fácilmente a la información detallada de la oferta.

En el Banco Davivienda este proceso inicia con un entendimiento del perfil, en el cual, por medio de un encuentro entre el jefe y el consultor, se da claridad sobre lo esperado para el proceso y la búsqueda del perfil. Posteriormente, se hace la publicación de la oferta en los portales usados por la compañía: Eempleo, CompuTrabajo, Indeed, Aira, Taleo y LinkedIn; seguido a ello, se envía el link directo de la oferta de LinkedIn a todas las personas del área de selección para que desde sus perfiles compartan la publicación del proceso. Logrando abarcar mayor cantidad de personas que puedan ver la oferta.

Seguido a ello, se procede a la creación y publicación de infografías, en las cuales se plasma de forma fácil y sencilla la información de la vacante, (estas infografías son compartidas por WhatsApp a los candidatos o por medio de referidos), también cuenta con un link directo que lleva a la oferta donde el candidato podrá postularse. Esto hace que, en el proceso de experiencia del candidato, pueda acceder de forma fácil a la información de la vacante, sin tener que acceder por diferentes rutas.

Adicionalmente, se brindan charlas corporativas o ferias a diferentes universidades, en las cuales se da información sobre la marca empleador, regalos y también la se brinda la oportunidad de participar inmediatamente en un proceso de selección de su interés; esto con el fin de que Banco Davivienda cada día sea más reconocida y los estudiantes a futuro deseen estar en una organización como esta.

Otro recurso usado dentro de este proceso es: las alianzas con las cajas de compensación, quienes entregan candidatos pre filtrados, lo cual ayuda al ahorro de tiempo y la potencialización de la marca.

Finalmente, contamos con una plataforma llamada Aira, la cual permite la publicación de ofertas y la gestión de candidatos. Esta realiza filtros automáticos de candidatos en la validación inicial en su perfil, aplicación de pruebas psicotécnicas y video entrevista; El consultor recibe a los candidatos en la fase de entrevista, permitiendo que su tiempo se centre en creación de estrategias que apalanquen las iniciativas de cambio de la compañía.

### ***3.2.5 Entrevistas (Individual - Grupal) y evaluación del candidato (Assessment - prueba técnica)***

Al contar con los candidatos previamente filtrados por Aira, se procede a la aplicación de una prueba técnica, (esta prueba no se aplica a todos los procesos) la cual es creada por el jefe de área y su equipo, para validar que el candidato cuente con los conocimientos y competencias que se requieren para el cargo.

Esta prueba se realiza por medio de los formularios de Google, en el que se configura una calificación automática de las respuestas y así, de forma eficiente, se obtiene un resultado claro de quienes pasan a la siguiente fase.

Continuando con el proceso, se realiza la entrevista grupal, en la cual, por medio de una presentación de forma llamativa y dinámica, usando herramientas tecnológicas, deben contar quienes son. Esto ayuda a evaluar las competencias digitales y analíticas que deben tener los candidatos; adicionalmente, se realizan en grupos más pequeños (máximo 6 personas) con el fin de prestar más atención a cada uno de ellos y agilizar los tiempos en el proceso.

Posteriormente, se realiza un assessment, centrado en crear retos para los participantes. Estos retos están enfocados en hacer presentaciones, memes e infografías que aporten a la generación de ideas para las áreas en donde van a estar vinculados. Finalmente se hace un trabajo en grupo, que permite la discusión entre equipos, conocer diferentes

opiniones, escuchar y ver liderazgo. Esto ha permitido una mayor interacción y evaluación del jefe con los participantes.

Después, se realiza la entrevista individual como parte fundamental en la identificación de habilidades sobre el ser y hacer. Dando flexibilidad a los candidatos sobre su vestimenta, espacios físicos y eventos que se puedan presentar en el momento.

### ***3.2.6 Toma de decisión con el jefe***

Por medio de la herramienta Aira, se comparte al jefe el perfil y pruebas realizadas por el candidato, con el fin de que, de una forma más amigable e intuitiva, pueda realizar sus respectivos comentarios y análisis de competencias y de perfil.

Posteriormente, tiene un encuentro con el consultor, con quien termina de hacer un proceso de retroalimentación de cada candidato, y así tomar la mejor decisión con base en el perfil, competencias del cargo, competencias organizacionales y motivación frente al cargo.

### ***3.2.7 Culminación del proceso de selección***

#### ***3.2.7.1 Retroalimentación***

Para este proceso de retroalimentación, Banco Davivienda tiene tres enfoques:

- **Gestión humana:** Por medio de indicadores automáticos (extraídos de Taleo), se presenta la información detallada del avance de los procesos de selección. Mostrando oportunidades de mejora que debemos tener en cuenta.
- **Jefe inmediato:** El jefe puede consultar en línea (a través de Taleo) el estado de su proceso. Sin embargo, durante la ejecución de la misma, se tiene constante comunicación entre el jefe y el consultor por medio de correos electrónicos y llamadas.

- **Candidato:** Al candidato que es seleccionado, se cita a un encuentro virtual con el consultor, donde se cuenta porque fue seleccionado, sus fortalezas y oportunidades de mejora que debe tener presente para el buen desempeño de sus labores. Para los candidatos que no fueron seleccionados se envía un correo con las fortalezas, oportunidades de mejoras que fueron evidenciados en el proceso de selección; adicionalmente, se relacionan herramientas de ayuda para apoyar y mejorar las oportunidades de mejora; entre estas están: libros, charlas, videos y cursos libres.

### **3.2.7.2 Cierre del proceso (seleccionado - no seleccionado)**

Para el candidato ganador del proceso, se realiza un cierre motivador y generador de emociones positivas en el cual, por medio de una sorpresa, en compañía de su familia, su nuevo jefe y las personas que acompañaron el proceso, le cuentan que es el ganador, dando una retroalimentación positiva de su proceso y contando porque fue seleccionado.

Esto ha generado buena experiencia para los candidatos, creando un momento único e innovador, donde es visible su reconocimiento y la labor que se sabe que va a desempeñar en el cargo.

Para los procesos de líderes, se ha evidenciado que han replicado esta buena práctica de momentos de reconocimiento y motivación para sus colaboradores.

Para los candidatos que no fueron seleccionados, se envía un mensaje de agradecimiento automático desde Taleo o Aira por la dedicación en el proceso.

### **3.2.8 Indicadores**

Los indicadores se exportan automáticamente desde Taleo (Herramienta de Oracle que permite administrar procesos completos de selección y onboarding) y estos, pueden ser consultados en línea desde el momento que sea necesario.

Adicionalmente, se cuenta con un dashboard automatizado que muestra información en línea correspondiente al seguimiento y resultados de los procesos de selección.

En el Banco Davivienda se manejan 3 indicadores importantes para el proceso, expuestos a continuación:

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Propósito</b>
<b>Calidad</b>	<p>Promedio de resultado de encuestas por mes *</p> <p>Indicador de rotación por mes.</p> <p><i>Nota: Las encuestas van dirigidas al jefe, quien evalúa el desempeño de su colaborador, quien lleva 6 meses de estar laborando.</i></p>	<p>Asegurar la calidad de la atracción y selección de los candidatos contratados. Así mismo, observar y validar las mejoras que son propuestas por el jefe.</p>
<b>Oportunidad</b>	<p>Porcentaje de procesos abiertos con ANS al día</p> <p><i>Nota: Los ANS se establecen de acuerdo a cada perfil de cargo</i></p>	<p>Asegurar que los procesos de selección cumplen con los tiempos estipulados. De lo contrario, se realizan planes de acción inmediatos.</p>
<b>Experiencia</b>	<p>Jefes y candidatos (al azar) califican la experiencia del</p>	<p>Visualiza sobre la efectividad de los</p>

	proceso de selección. De 7 a 10 puntos si el proceso les gustó y de 1 a 4 puntos si el proceso no les gustó	cambios en los procesos de selección y ayuda a generar nuevas ideas a partir de los resultados.
--	---	---

Tabla 2. Indicadores del proceso de selección Banco Davivienda

Si bien se describió a detalle cómo se realiza el proceso de selección para Banco Davivienda y la metodología digital que ha venido usando. Es importante resaltar, que debido a la pandemia del año 2020 y los cambios que trajo, se sigue en proceso de transformación hacia este modelo, estando a la vanguardia de lo que el mundo trae y adquiriendo nuevos conocimientos y herramientas de autogestión y automatización de los procesos.

Logrando así, el cumplimiento de los objetivos del área, incluso en muchos casos, estos se exceden; y esto debido, a que cada día el rol del consultor va cambiando, abriendo sus mentes a un mundo de revolución 4.0 y arriesgándose a vivir nuevas experiencias, dejando una huella en cada labor que realizan.

<b>Concepto/ Empresa</b>	<b>Davivienda</b>	<b>Christus Sinergia Salud</b>
<b>Apertura del Proceso de Selección</b>	*Requerimiento y aprobación a través de la plataforma Taleo (Oracle).  *Las necesidades de contratación se tienen	*Requerimiento y aprobación a través de plataforma tecnológica RAPWEB.  *Evaluación de las necesidades de

	preestablecidas antes del inicio del proceso.	contratación de acuerdo con los análisis financieros y de productividad.
<b>Perfil del candidato</b>	Personas que cumplan con las competencias técnicas del perfil y, además, sean: dinámicos, digitales, innovadores y con conocimiento en analítica e interpretación de datos.	Persona que cumpla con las competencias técnicas y se adhiera al modelo de competencias organizacional.
<b>Perfil de seleccionador</b>	Persona que genera conexión con los candidatos, creando participación.  Enfoque hacia el aprendizaje, innovación y flexibilidad en las oportunidades de cambio.	Colaborador con orientación al resultado y manejo adecuado del tiempo. Competente en enfoque al cliente.
<b>Atracción</b>	Se realiza a través de infografías, referidos, link directo y WhatsApp. También, por portales de empleo, charlas corporativas, ferias universitarias y alianzas con cajas de compensación.	Se realiza a través de portales de empleo, página corporativa, redes sociales y recomendados.

<p><b>Entrevistas y evaluación del candidato</b></p>	<p>Proceso 100% virtual:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prueba técnica mediante formularios de Google con calificación automática.</li> <li>2. Entrevista grupal usando herramientas tecnológicas como apoyo a su presentación.</li> <li>3. Assessment evaluando retos usando herramientas tecnológicas, redes sociales, entre otros.</li> <li>4. Entrevista individuales dando flexibilidad en su vestimenta y eventos que se presenten.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistas individuales presenciales o a través de videollamada.</li> <li>2. Pruebas técnicas de acuerdo con necesidad del cargo</li> <li>3. Entrevistas grupales presenciales</li> <li>4. Assessment presenciales</li> </ol>
<p><b>Toma decisión</b></p>	<p>Proceso de retroalimentación de los candidatos, donde el jefe previamente ha realizado comentarios desde las herramientas de autogestión y toma de decisiones con base en el perfil, competencias y motivación.</p>	<p>Se realiza evaluación de candidato ponderando, hoja de vida adecuada al perfil, resultado de entrevista y prueba técnica (si aplica)</p>



<p><b>Culminación del proceso de selección</b></p>	<p><i>Gestión humana:</i> Evaluación constante por medio de indicadores automáticos.</p> <p><i>Jefe inmediato:</i> Consulta en línea del avance de su proceso. También tiene comunicación constante con el consultor por medio de correos y llamadas.</p> <p><i>Candidato:</i> Al candidato seleccionado se cita a un encuentro virtual contando sus fortalezas y oportunidades de mejora. Al candidato no seleccionado se envía un correo con sus fortalezas y oportunidades de mejora</p> <p><i>Candidato seleccionado:</i> cierre motivador sorpresa, en compañía de su familia y las personas que acompañaron el proceso.</p> <p><i>Candidato no seleccionado:</i> mensaje de agradecimiento</p>	<p><i>Gestión Humana:</i> Evaluación constante del proceso a través de RAPWEB</p> <p><i>Jefe Inmediato:</i> Comunicación constante de cada paso del proceso a través de correo electrónico.</p> <p><i>Candidato:</i> A través de llamada y correo electrónico</p> <p><i>Candidato seleccionado:</i> Notificación a través de llamada y correo electrónico.</p> <p><i>Candidato no seleccionado:</i> envío de carta de agradecimiento a través de correo electrónico.</p>
--	--	--

	automático desde las herramientas de gestión.	
<b>Indicadores</b>	Se consultan en línea desde Taleo y manejo de Dashboard automatizado.	Seguimiento de indicadores a través de la herramienta Power BI

Tabla 3. Comparativo de fases del proceso de Selección entre Christus Sinergia Salud y Banco Davivienda

#### 4. Ventajas y desventajas de cada modelo

##### 4.1 Modelo Tradicional

Durante la exposición de los dos modelos relacionados en el presente Working paper, tanto desde su abordaje teórico como experiencial en las dos empresas seleccionadas, se ha recorrido una serie de conceptos y procedimientos que permiten evidenciar las diferencias diametrales que existen entre un modelo y otro. No obstante, pese a las oposiciones entre ellos, se evidencia que cada uno en su manejo y consolidación, aporta un enfoque que puede apalancar de manera ostensible a la organización.

A continuación, se abordan las ventajas y desventajas halladas en cada modelo, esto con el fin de dar a conocer que sus construcciones no son determinantes para la anulación o crecimiento de una organización, sino que cada uno puede aportar y su

adaptación depende además de la tecnología, del pensamiento estratégico, su presupuesto como empresa y la capacidad operativa.

<b>Modelo Tradicional</b>		
<b>Concepto/ Empresa</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Apertura del Proceso de Selección</b>	Validación de la necesidad de manera directa con los responsables del proceso.	Comunicación y tiempos de respuesta en la validación y aprobación de los requerimientos.
<b>Perfil del candidato</b>	El perfil del candidato no demarca ventajas o desventajas en el Modelo Tradicional, dado que cada organización estructura los requisitos del candidato de acuerdo con sus necesidades.	
<b>Perfil de seleccionado</b>	Hay mayor control de la información (perfiles, funciones, requerimientos a necesidad, etc.) por parte del personal involucrado del proceso de selección.	Menor uso de herramientas tecnológicas para llevar a cabo el proceso de atracción de candidatos.
<b>Atracción</b>	Existe la posibilidad de flexibilizar los perfiles y categoría, de acuerdo con la revisión que realiza el seleccionador	Mayor operatividad y tiempos en el reclutamiento de candidatos
<b>Entrevistas y evaluación del candidato</b>	*Empatía al momento del encuentro con el Seleccionador y el candidato. *Posibilidad de evaluar in situ la comunicación verbal y no verbal del candidato	*Posibilidad de omisión en los criterios para evaluar al candidato, definidos para llevar a cabo la entrevista coherente. *Proceso manual en la calificación de pruebas y ponderación de Assessment, elevando el tiempo de ejecución.
<b>Toma de</b>	Existe posibilidad de negociación	Mayor subjetividad al momento de

<b>decisión</b>	con el jefe inmediato	la toma de decisiones
<b>Culminación del proceso de selección</b>	Existe un acercamiento personal con el candidato para dar cierre al proceso	*En el proceso pueden existir falencias en términos de retroalimentación y notificación al no seleccionado *El proceso de retroalimentación con jefe inmediato depende de la disponibilidad del seleccionador
<b>Indicadores</b>	Posibilidad de flexibilización en términos de tiempo y procesos, en la propuesta de nuevos indicadores	*Disponibilidad de los responsables y el tiempo que demanda la elaboración de los indicadores. *Mayor brecha de error al momento de calcular y diligenciar las tablas de indicadores

Tabla 4. Comparativo de ventajas y desventajas del Modelo Tradicional

## 4.2 Modelo Digital

<b>Modelo Digital</b>		
<b>Concepto/ Empresa</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Apertura del Proceso de Selección</b>	Optimización de los tiempos de aprobación de la necesidad	Errores en el diligenciamiento de la solicitud
<b>Perfil del candidato</b>	El perfil del candidato no demarca ventajas o desventajas en el Modelo Digital, dado que cada organización estructura los requisitos del candidato de acuerdo con sus necesidades.	
<b>Perfil de seleccionador</b>	*Versatilidad en el uso de herramientas tecnológicas para llevar a cabo el proceso de	Adaptación y alineación al modelo digital, teniendo en cuenta la constante innovación en las

	<p>selección.</p> <p>*Optimización de tiempo en la realización de tareas operativas.</p>	herramientas tecnológicas.
<b>Atracción</b>	<p>*Agilidad en la aplicación de ofertas.</p> <p>*Fuentes de reclutamiento automatizadas.</p> <p>*Facilidad para el seleccionador en la realización de filtros de los candidatos preseleccionados.</p>	Limita la revisión de perfiles alternos.
<b>Entrevistas y evaluación del candidato</b>	<p>Criterios claros al momento de llevar a cabo la entrevista.</p> <p>Uso de plataformas que son tendencia tecnológica.</p>	Falta de cercanía y personalización en la comunicación con el candidato durante el proceso de selección.
<b>Toma de decisión</b>	Existen herramientas cuantitativas que permiten ponderar la evaluación del candidato de manera objetiva.	Ausencia de espacios de negociación frente a los candidatos.
<b>Culminación del proceso de selección</b>	<p>*Cierres motivadores para los candidatos seleccionados.</p> <p>*Notificación inmediata a los candidatos que no fueron seleccionados para la vacante.</p>	Fallas tecnológicas en el cierre del proceso
<b>Indicadores</b>	Visualización de indicadores en tiempo real.	Dispersión en la información que es alimentada por los diferentes responsables del proceso

Tabla 5. Comparativo de ventajas y desventajas del Modelo Digital

## 5. Conclusiones

Transformar los procesos de atracción y selección del talento humano llevando a cabo la implementación de modelos digitales, permite a la organización y en especial al área de Gestión Humana ser competitivos en el mercado y a su vez brindar beneficios internos en la compañía. Logrando optimizar sus indicadores, tiempos de respuesta y gestionar la información a través del *Big Data*, permitiendo procesos productivos en los que el candidato mejora su experiencia en la interacción durante las fases del proceso, buscando así un mayor interés en formar parte de la organización.

Si bien se considera que en la innovación participan fundamentalmente las herramientas mediante las cuales se ejecuta el proceso, esta debe estar apalancada a través de un pensamiento innovador que trasciende los medios (del uso del papel a las herramientas tecnológicas), el cual está orientado en los procesos y resultados trazados por cada organización.

En época de cambios, los cuales se generan por cuestiones externas o internas en las organizaciones, se puede gestar disrupción en los procesos que generan crecimiento en la compañía y obligan a efectuar acciones con otras perspectivas. Un ejemplo de ello es la pandemia de COVID-19 del año 2020; que ha motivado a las organizaciones y representantes de estas, a adoptar y adaptar herramientas tecnológicas. Sin embargo, la innovación en los procesos de selección se hace posible con la combinación de componentes no solo tecnológicos sino humanos, que permiten el cambio de metodologías en las estrategias organizacionales.

Sin duda, el proceso de selección es la puerta de entrada para garantizar que ingrese a la organización el personal idóneo, competente y contributivo que se requiere. De esta manera, la estrategia organizacional debe ser clara y orientada a la mejora continua, con el fin de que las áreas de selección puedan ser aliados y hagan posible el ingreso de personas que impulsen los objetivos estratégicos.

De esta manera, es ineludible destacar la importancia que tiene cada modelo (tradicional - digital) de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, es por ello que resulta preciso

evaluar el campo de acción, alcance e impacto que ofrece cada uno de los modelos, de esta manera la elección del más adecuado se basa en la objetividad y la integración con la estructura organizacional de cada compañía. Esto quiere decir que cada modelo no tiene dominancia uno con respecto del otro o representa ventajas y desventajas entre sí, todo lo contrario, la evaluación y efectividad se ve reflejada en el correcto uso del modelo, de acuerdo con las necesidades que tiene cada organización.

En ese orden de ideas y para dar una ejemplificación, si una organización cuenta con un volumen de personal extenso y su índice de rotación y vacantes mensuales superen las 200 posiciones, se podría indicar que el método más efectivo es el modelo digital, ya que permite la optimización de tiempos, manejo de información, control y seguimiento en tiempo real.

Por el contrario, si la empresa es considerada micro, los procesos se manejan de forma tradicional o no son demandantes ya sea por su rotación y procesos de selección, el método digital no representa opción más efectiva, debido al sobrecosto en la transformación, desventajas en cuanto al engranaje con otros procesos misionales y el acercamiento personal en cada fase del proceso.

También, es importante mencionar la experiencia de los candidatos que participan en un proceso de selección; ya que si es positiva puede aumentar el posicionamiento de la marca, o si es negativa puede afectarla o incluso disminuir su capacidad de atraer talento.

Por eso, la clave para crear excelentes experiencias positivas con los candidatos es la comunicación. Para ello, las organizaciones deben estar en constante creación de estrategias que mejoren este proceso vital dentro de las compañías.

Pero ¿qué sucede cuando el candidato es descartado de un proceso?, muchas organizaciones dan por entendido que al pasar el tiempo el candidato entenderá que no continúa con el proceso. Pero realmente, se está afectando la experiencia que el candidato (Candidate Experience) ha tenido dentro de la compañía. Así que, es indispensable que las organizaciones tengan una promesa de valor con sus candidatos,

informándoles en qué momento no continúan y así mismo, esta experiencia será replicada con las personas cercanas, que seguramente, desearán participar en un proceso de selección.

Es posible que se invierta en muchas herramientas tecnológicas, que agilicen los procesos y optimicen la operación, no obstante, si la estrategia se continúa ejecutando de manera tradicional, sin flexibilidad para nuevas ideas y formas de desarrollar las actividades, las organizaciones no tendrán una visión innovadora.



## Bibliografía

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 66-74.
- As Humanos, A. R. (20 de 05 de 2018). *Asrecursoshumanos / ¿QUÉ ES UN HEADHUNTER? ¿Y UN NETHUNTER?* Obtenido de <https://asrecursoshumanos.com>
- Banco Davivienda. (2018). Sobre nosotros. Recuperado de: [https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes\\_somos/sobre\\_nosotros](https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros)
- Bizneo. (22 de 11 de 2020). *Bizneo Blog / Cómo mejorar la Candidate Experience de tu proceso de selección*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/candidate-experience/>
- Bizneo. (22 de 11 de 2020). *Bizneo Blog / 12 técnicas de selección de personal que serán tendencia*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/tecnicas-seleccion-personal/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de [https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato.\\_Administracion\\_de\\_Re cursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Re cursos_Humanos_subrayado)
- Christus Sinergia Salud. (2019). Nuestra historia. Recuperado de: <https://christussinergia.com/quienes-somos-christus-sinergia/>

- Daniel. (13 de diciembre de 2018). *JobConvo*. Obtenido de Reclutamiento y selección de personal: Qué es, etapas, estrategias y técnicas:  
<https://articles.jobconvo.com/es/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-que-es-etapas-estrategias-y-tecnicas/>
- Gracia, J. (15 de agosto de 2019). *Blog Gestión Humana Estratégico 2014*. Obtenido de Inteligencia Artificial en Recursos Humanos: una tendencia que ya es realidad:  
<http://gestionhumanaestrategica2014.blogspot.com/2019/08/inteligencia-artificial-en-recursos.html>
- Hernández, Y. (2009). Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. *AD-MINISTER Universidad EAFIT*, 137-160.
- Humanos, R. (31 de julio de 2020). *Grupo Soluciones Horizonte*. Obtenido de Etapas de un proceso de Selección de Personal:  
<https://www.gsh.com.co/blog/etapas-de-un-proceso-de-seleccion-de-personal/>
- James, R. F., & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a “mini” business world. Business Education Forum.
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *PERSPECTIVAS*, 129-152.
- Nexian. (25 de 07 de 2017). *nexian - Reclutamiento 4.0 o las nuevas técnicas de búsqueda y retención de talento*. Obtenido de <https://nexian.es>
- Perez, O. (09 de noviembre de 2016). *Blog People Next*. Obtenido de ¿Qué es el perfil del candidato ideal en reclutamiento y selección?:  
<https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-el-perfil-del-candidato-ideal-en-reclutamiento-y-seleccion>

- Romero Delgado, J. J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. Alicante, España: UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ DE ELCHE. Recuperado el 2020 de mayo de 25, de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Ruiz, V. (8 de mayo de 2018). *Emprende pyme.net*. Obtenido de El proceso de selección de personal: <https://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-seleccion-de-personal.html>
- SherlockHR. (2021). Sherlockhr.com. Recuperado 14 de septiembre de 2020, de <https://www.sherlockhr.com/>
- Spar, B., Pletenyuk, I., Reilly, K., & Ignatova, M. (2018). *LinkedIn Talent Solutions*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de TENDENCIAS INTERNACIONALES EN SELECCIÓN DE PERSONAL 2018: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/global-recruiting-trends-2018-v02.28-es-lataam-final.pdf>

## Anexos

### Flujograma Proceso de Selección

