

Análisis del proceso de selección de personal de la empresa Cerámica Italia

Alexandra Acevedo

Danny Fernando Burgos

Mónica Alejandra Amado

Raúl Pérez Cálao

Yolima Angarita Cuadros

Director

Andrés Felipe Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de administración de empresas

2022

Dedicatoria

A Dios gracias por la sabiduría que me brinda y por ser el dueño de mi vida, guiándome por el camino correcto y a mi hija por el apoyo incondicional.

Alexandra Acevedo Ortiz.

A Dios porque ha sido mi guía en todo momento, a mi esposa y mis hijos, quienes son el pilar fundamental para salir adelante en todo lo que nos hemos propuesto y realizado con mucho esfuerzo, a los tutores de la UNAD por sus enseñanzas y brindarnos todos sus conocimientos.

Danny Fernando Burgos.

En primera medida a Dios por su guía en este camino y por todos los angelitos que ha puesto a lo largo, a mi familia por su apoyo y acompañamiento.

Mónica Amado.

Gracias a Dios por ser mi guía en este trayecto de la carrera y poder obtener conocimientos y a mi familia que me ha apoyado y sobre todo a mí por mi esfuerzo y dedicación para llegar hasta este punto y poder convertirme en un gran profesional.

Raúl Pérez Cálao.

Quiero dedicarle este logro en primer lugar a Dios, quien fue el que hizo que esto fuera posible, gracias a mis hijos y a mi mamá, quienes han sido parte fundamental en este proceso. A mi compañero de vida, quien me empujó a seguir soñando, quien ayudo a hacer realidad esta etapa y a impedir que dejara a medias mi proceso de formación como profesional.

Yolima Angarita Cuadros.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros profesores que desempeñaron un papel fundamental en nuestro proceso de formación, y a todos los compañeros que compartieron este camino.

A nuestros padres por ser el pilar esencial de nuestras vidas, a toda nuestra familia, amigos y compañeros de trabajo a quienes les agradecemos su amistad, consejos y apoyo.

Agradecemos a nuestros directores y tutores por su dedicación y esfuerzo para nuestra formación en esta carrera, por los acompañamientos y ayuda en nuestros trabajos.

Resumen

El propósito de la siguiente investigación es analizar el proceso de selección de personal de la empresa Cerámica Italia, para ello se recolectó información por medio de un estudio descriptivo de tipo cualitativo con la aplicación de una entrevista semi estructurada a la analista de desarrollo y talento de la compañía para conocer de primera mano las estrategias y pasos que aplican en la actualidad en el proceso de selección de personal, tanto para procesos de selección que preceden de convocatorias internas como externas; teniendo en cuenta el enfoque que la empresa le da a todo el tema de desarrollo del talento humano y su nivel de importancia en la consecución de los objetivos empresariales.

La información anteriormente recolectada se analizó por medio de un comparativo de esta con la propuesta de proceso de selección expuesta por Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Y de esta manera analizar cuáles de estos pasos propuestos aplica en su proceso de selección de personal la empresa Cerámica Italia. Con lo anterior se pudo identificar que la empresa Cerámica Italia tiene un proceso de selección robusto y bien estructurado muy alineado con las teorías actuales de la gestión del talento humano; se analizaron cada uno de los pasos aplicados para llegar a la selección de los candidatos idóneos para las diferentes requisiciones de personal que se presentan en la empresa, el valor que le da a este proceso la organización para reclutar talento que se alinea perfectamente con los objetivos organizacionales y logra una retención del personal quien es motivado a desarrollarse laboralmente dentro de la empresa. También se identificaron algunos aspectos en los que aún se puede trabajar para mejorar y llegar a la excelencia.

Palabras claves: selección, talento humano, convocatoria, entrevista, proceso.

Abstract

The objective of the following investigation is to analyze the employee selection process at Cerámica Italia company, for which information was collected through a qualitative descriptive study with the application of a semi-structured interview to the development and talent analyst of the company to learn first-hand the strategies and steps currently applied in the employee selection process, both for selection processes that precede internal and external calls; taking into account the approach that the company gives to the entire issue of human talent development and its level of importance in achieving business objectives.

The information previously collected was analyzed through a comparison of it with the selection process proposal exposed by Murillo Vargas, G. García Solarte, M. and González, C. H. (2010). And in this way analyze which of these proposed steps the company Cerámica Italia applies in its employee selection process. With the above, it was possible to identify that the Cerámica Italia company has a robust and well-structured selection process that is highly aligned with current theories of human talent management; Each of the steps applied to reach the selection of the ideal candidates for the different employee requirements that arise in the company was analyzed, the value that the organization gives to this process to recruit talent that is perfectly aligned with the organizational objectives and achieves retention of personnel who are motivated to develop professionally within the company. Some aspects were also identified in which work can still be done to improve and achieve excellence.

Keywords: selection, human talent, call for staff, interview, process.

Tabla de contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	10
Justificación	12
Objetivos	14
Antecedentes	15
Marco teórico	17
Marco legal	25
Metodología de la investigación	28
Resultados	29
Conclusiones	38
Recomendaciones	40
Bibliografía	42
Anexo 1	43

Lista de figuras

Figura 1. Organización del área de talento humano en la empresa Cerámica Italia.....	29
Figura 2. Proceso de selección de personal	35
Figura 3. Representación gráfica.....	37

Lista de tablas

Tabla 1. Nivel de aplicación de procesos.....	36
---	----

Introducción

La gestión del talento humano ha tenido una gran evolución a través del tiempo pasando por diferentes épocas y corrientes todas en búsqueda de la mejor manera de administrar las actividades relacionadas a la administración de personal en las empresas. Cada una de estas corrientes ha tenido diferentes enfoques, como económicos y humanos pero en la actualidad lo que se busca es integrar lo mejor de cada una de las teorías que han existido históricamente para desarrollar estrategias eficientes que generen la mayor productividad en las empresas.

La gerencia del talento humano tiene gran impacto en diferentes áreas de las organizaciones y dentro de sus principales funciones esta la atracción, desarrollo y fidelización del talento Luna Arocas, R. (2018) y todo esto conlleva una serie de actividades y procesos que se realizan a diario en las organizaciones para garantizar que se realicen de la manera más idónea, humana y en beneficio de la empresa y sus colaboradores.

Uno de estos importantes procesos es el de selección de personal, parte importante de la atracción de personal que se vinculará a la organización y el cual a su vez tiene una serie de actividades que se deben desarrollar de la manera más óptima para que el proceso sea provechoso para la empresa, de tal manera que el personal seleccionado debe tener conocimientos y competencias requeridas para el cargo a desarrollar con el fin de contribuir a la organización y a su equipo de trabajo.

Por ello este proyecto busca realizar un análisis específicamente del proceso de selección de personal de la empresa cerámica Italia basándonos en los planteamientos de autores que han desarrollado y propuesto teorías al respecto para de esta manera identificar sus fortalezas y puntos por mejorar desde nuestra visión como futuros administradores de empresas

Planteamiento del problema

Como lo menciona Luna Arocas, R. (2018) las empresas son organizaciones vivas donde las personas son su esencia; las personas son el principal activo de las empresas pues son ellas quienes hacen que una organización se mantenga en pie. Desde la planeación estratégica hasta la ejecución de actividades más específicas siempre existe una o más personas detrás con diferentes talentos y habilidades específicas para cada labor y es por ello que la selección de personal dentro de una empresa se convierte en una de las labores más importantes pues garantiza que se tenga a la persona idónea en cada puesto de trabajo y lograr así el logro de los objetivos empresariales.

Los diferentes procesos dentro de las empresas son dinámicos, van evolucionando a través del tiempo y con los altos niveles competitivos que manejan las empresas en la actualidad es importante estar a la vanguardia de las nuevas teorías y técnicas que van surgiendo para mejorar las diferentes áreas de las organizaciones. Así mismo ha pasado con el proceso de selección de personal del que cada día se evidencia más su importancia.

Un proceso de selección limitado y mal estructurado resulta en una mala elección del talento que desempeñará las labores dentro de la organización; sin importar el tipo de cargo o labor es igual de importante la correcta elección para evitar desperdiciar recursos de la empresa pues iniciar de cero un proceso de selección fallido cuesta dinero y genera también gran pérdida de tiempo, por ello la rotación de personal causada por mala selección no debe existir.

Un buen proceso de selección de personal ofrece grandes ventajas para una empresa, por lo que tenerlo bien definido ayudará a reducir costos, minimizar esfuerzo y limitar sesgos en la contratación de los candidatos idóneos. Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Proponen 13 pasos o herramientas para diseñar un muy completo proceso de selección para garantizar el éxito de la elección de personal en una empresa. Para poder profundizar más en

esta importante actividad se analiza el estado actual del proceso de selección de personal de la empresa cerámica Italia para identificar como se encuentra estructurado, que tan articulado se halla con el trabajo académico de los autores y finalmente poder identificar fortalezas y posibles puntos a mejorar.

Sistematización del problema

¿Cómo se puede mejorar el proceso de selección de personal de la empresa Cerámica Italia?

Justificación

La empresa Cerámica Italia, es una empresa de origen Norte Santandereana que nace en los años 70 como un emprendimiento que buscaba el aprovechamiento de recursos naturales de la región por medio de un proyecto que iniciaría con procesos sencillos y de poca aplicación de aditivos industriales y llegando a ser una compañía de constante evolución que cuenta con una planta moderna, de alta tecnología, con procesos de producción eficiente y con más de 400 empleados directos que la catalogan como líder en su gremio no solo a nivel nacional sino a nivel Sudamérica.

Por ser una empresa de gran reconocimiento, que cuenta con un número importante de colaboradores, con políticas claras de calidad en sus procesos que gracias a su crecimiento exponencial a través de los años ha tenido que ir adaptando sus procesos y prácticas y gracias a esto hoy cuenta con procesos claros y definidos en diferentes áreas respaldados por importantes sellos de calidad.

Por todo lo anterior resulta interesante entrar a estudiar específicamente el proceso de selección de personal de Cerámica Italia dada la marcada importancia que tiene para cualquier organización y las ventajas estratégicas tan poderosas para aspectos como productividad, ahorro de costos, consecución de objetivos y desarrollo de buen clima laboral. Cuando los procesos de selección de personal son claros y se simplifican, se facilita para el área encargada y aumenta el interés de los candidatos por hacer parte de los procesos de selección.

De acuerdo con el portal Core, (2019) 60% de los candidatos expresan que han dejado los procesos de selección por su longitud y complejidad, por ello es significativo que cada empresa según sus necesidades diseñe procesos claros, enfocados al logro de sus objetivos, y que sean

atractivos para sus candidatos utilizando las pruebas necesarias según cada cargo y que no entre en procesos innecesarios tanto para la empresa como para los candidatos.

El presente trabajo se puede realizar de manera factible ya que se cuenta con el apoyo del área encargada quien suministrará la información necesaria para conocer y analizar las herramientas que utiliza la empresa Cerámica Italia en su proceso de selección y de esta manera al conocer lo que en la actualidad aplican obtener una visión más amplia de los trabajos académicos que se han estudiado sobre el tema y lograr resolver los objetivos planteados.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un análisis del proceso de selección de personal de la empresa cerámica Italia.

Objetivos específicos

Describir el proceso y técnicas del proceso de selección actual de la empresa cerámica Italia por medio de información obtenida en una entrevista realizada a la analista de desarrollo y talento.

Contrastar el proceso de selección actual de la empresa cerámica Italia con las teorías actuales sobre el proceso de selección de personal.

Plantear conclusiones y recomendaciones partiendo de los resultados obtenidos

Antecedentes

Los procesos de gestión humana en las organizaciones se agrupan de diferentes maneras, según el autor Luna Arocas, R. (2018). La selección de personal en la actualidad es una de esas actividades principales dentro del macro proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización como también lo menciona Luna Arocas, R. (2018). El principal objetivo de este proceso de selección es la elección adecuada del colaborador que desempeñará determinada labor dentro de la organización. Adicionalmente, también dentro de este se plantea la necesidad de predecir a futuro la conducta, desempeño y rendimiento de esta persona dentro de la empresa, este proceso a su vez tiene una serie de pasos definidos independientemente para cada organización que serán definidos según las características y necesidades puntuales para cada una.

Lo anterior es una vista rápida y sin entrar en detalle de todo lo que incluye hoy este proceso; y es que para llegar al detalle de la evolución que ha tenido a través del tiempo se debe iniciar desde el momento mismo en que se inician las primeras relaciones de trabajo en las que se empiezan a desarrollar a la par también disciplinas como la administración y la psicología Zayas Agüero, (2010). Como muy bien lo explica el autor, en tiempos primitivos las labores o roles en las comunidades se asignaban teniendo en cuenta características como sexo, edad o características físicas; Allí también se empiezan a ver las primeras influencias de la psicología en donde las personas que mostraban diferentes actitudes se desempeñaban mejor en determinadas labores así aquellos con gran coraje eran guerreros y otros con mayor razón eran dirigentes, así mismo habían artesanos, labradores, mercaderes, entre otros según sus capacidades.

En la edad media era normal que las labores trascendieran de generación en generación y por ende no se ve una sistematización de este proceso sino que se da de manera natural y empírica con poco crecimiento tecnológico pues primaba lo artesanal y tradicional. Sin embargo, esto con

el tiempo evoluciono dando paso a invenciones en la época de la revolución industrial que llegó con la máquina de vapor, tiempo después el acero, electricidad, y demás avances que sabemos trajo la ciencia y la industria que fueron desarrollando nuevas formas de organización y creando la necesidad de definir procesos para manejar la cantidad de personal que empezaron a requerir las empresas. Así con el paso del tiempo y las necesidades de cada época, ciencias como la administración, psicología ingeniería industrial, entre otras; y de la mano de grandes autores se han ido adaptando los procesos al que tenemos hoy; un proceso de selección robusto, con pautas generales pero adaptables a cada organización; que inicia con un proceso de requisición y reclutamiento para pasar a una serie de pasos más puntuales que Luna Arocas, R. (2018). Define pueden incluir el análisis de hojas de vida, entrevistas, pruebas psicotécnicas y de conocimientos, análisis de referencias, visitas domiciliarias y exámenes médicos para luego dar paso al proceso de contratación. Todo esto siempre en busca de que se encuentre el candidato ideal para la labor y que a su vez la persona se sienta bien en su puesto de trabajo pues esto garantiza el mayor beneficio para las dos partes generando la mayor eficiencia.

Marco teórico

Reclutamiento y Selección de Personal

Los individuos y las empresas están encadenados por un permanente proceso de atracción mutua. Esto quiere decir que del mismo modo en que las personas que conquistan y seleccionan las organizaciones, dando y recibiendo información y argumentando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a las personas con las cuales obtendrán información. Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es simple.

El reclutamiento: “Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar” Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente, seleccionara las necesidades de la organización para la consecución de sus objetivos. (Chiavenato 1991)

En gran parte todo este proceso se debe al esfuerzo de reclutamiento que tienen las empresas y las metodologías utilizadas en el mismo están definidos por todo el proceso de planificación, requisitos de los puestos que se necesitan cubrir, entre otros abordado por el área generalmente de recursos humanos. El reclutamiento es un proceso que suele tener dificultad al momento de otorgar los puestos y puede llegar a ser más complejo si estos puestos no están bien

definidos, todo esto basado en todos los puestos de la compañía bien sean antiguos o que se hallan creados nuevos, todo será factible siempre y cuando sean claros sus requisitos para que el reclutamiento sea eficiente y eficaz.

Es importante resaltar que cuando se tiene un grupo dispuesto a cumplir lo que se está solicitando mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Este período implica realizar una serie de pasos complejos que darán como resultado las decisiones de contratar, además que consumen cierto tiempo. “El proceso de Selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes”. William, B., Werther, Jr. y Keith Davis, (2000).

Para la realización del reclutamiento y selección de personal se llevan a cabo varios pasos en donde el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro, se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

Los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, dentro de elementos más importantes que tenemos son:

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una

ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

Políticas y normas de la organización: En ocasiones, las políticas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

Políticas de promoción interna: Estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

Políticas sobre situación del personal: Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

Políticas de contratación internacional: Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

Planes de recursos humanos: En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuales puestos se deben llenar con personal externo, y cuales se deben cubrir externamente.

Prácticas de reclutamiento en el pasado: Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

Requisitos del puesto: El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? a niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas; la disposición para aprender es también una característica crucial. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados, para ello es importante responder a lo siguiente:

¿Qué es necesario hacer?, ¿Qué es necesario saber?, ¿Qué es necesario aprender?

Estrategia y administración estratégica

Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

Satisfacción laboral

Márquez (2001), menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Newstrom (2006), define satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo". (p.276). Robbins (2005), a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir (p.25). Haciendo una aplicación en México, Palafox (2005), comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores (p. 42)

Márquez (2001) menciona que además se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere: satisfacción General, indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo y satisfacción por facetas, grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. Márquez (2001), argumenta lo siguiente:

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la

cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación. (p. 73).

Acerca de la satisfacción e insatisfacción se entiende que para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción”.

Los procedimientos de selección de personal son procedimientos psicosociales que se deben llevar a cabo en las empresas con el fin de elegir las personas que van a desempeñar un cargo o una labor específica, contemplamos algunas teorías de gestión de talento humano.

Los procedimientos de gestión humana son primordiales en las organizaciones y se definen como un conjunto de estrategias para llevar a cabo la estandarización de los procesos en la empresa y que ratifique que los seres humanos somos un recurso muy importante para las organizaciones y genera ventajas competitivas para el cumplimiento de sus objetivos; tiene la finalidad de elegir personal con ciertas capacidades y potencialmente calificados, con competencias para ejercer un cargo y para aportar al desarrollo de la organización, generando resultados positivos a través de su rendimiento, trabajo en equipo y de los logros que se obtienen en beneficio de la empresa,

Este proceso es definido como un conjunto de acciones estratégicas que establecen las empresas y que hace parte de las políticas e integran los procesos de gestión, que inicia por la

necesidad de un recurso humano para ejercer un cargo y continua con la búsqueda de esa persona idónea y el llevar a cabo su paso a paso desde la convocatoria, la selección, la contratación y la inducción. De ahí en adelante la empresa debe velar por su bienestar laboral.

De acuerdo con Mónica García Solarte. (2010) Dentro de los procesos de gestión y selección de personal encontramos los siguientes:

La planificación del talento humano	La obtención de cooperación creativa y
El análisis y diseño de puestos de trabajo	el desarrollo de buenas relaciones de trabajo
La cobertura de las necesidades del talento humano de la organización	El aumento del potencial y desarrollo del individuo
El reclutamiento y la selección	La evaluación de la actuación de los empleados
La iniciación de los nuevos empleados en la organización	La retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios
La socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto	La gestión de la salud e higiene en el trabajo
La mejora del desempeño en el trabajo	

También, hay autores como Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Que plantean diferentes pasos para la selección de personal.

Requisición de personal	Publicación de vacantes
Diseño de cargos	Análisis de hojas de vida
Políticas de personal	Entrevistas
Convocatoria interna	Pruebas psicotécnicas y de
Convocatoria externa	conocimientos

Verificación de referencias

Exámenes Médicos

Visita domiciliaria

Proceso de contratación

Las teorías investigadas nos orientan a un procedimiento que debe tener las empresas hoy en día, cada organización se puede regir por una sola teoría o tomar varios aspectos de diferentes de ellas y adaptarla a las necesidades puntuales de la empresa. Las diferentes teorías estudiadas permiten adquirir conocimientos y continuar con un análisis que permita conocer cuál es la situación actual en el proceso de selección de personal de la empresa Cerámica Italia, teniendo en cuenta la planificación de talento humano en el proceso de reclutamiento y selección antes de llegar a la contratación e inducción de personal.

Marco legal

En esta investigación se toma en cuenta que Colombia es un estado de derecho regida por la constitución de 1991, donde se reconocen los derechos fundamentales de los colombianos, donde se incluyen deberes, alcances y limitaciones de las organizaciones para poder ejercer de manera legal sus actividades. El marco legal nos brinda las normas jurídicas que les permiten a los profesionales de una organización establecer las condiciones laborales dignas de los empleados, con el fin de no incurrir en acciones jurídicas en contra de la entidad.

En el Decreto 256 de 1994; Cap. 1; los concursos o procesos de selección; Art 1; nos describe que el decreto se regula por un proceso de selección mediante la comprobación del mérito al trabajo, para la provisión de los empleos de carrera administrativa, de los organismos y entidades la cual hace referencia a la Ley 27 de 1992, y la calificación de servicios del personal escalafonado y en período de prueba de esas mismas entidades.

En el Art 2., nos menciona su objetivo el cual nos habla sobre garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública y el ascenso de los empleados, con base en el mérito, mediante sistemas que permitan la participación democrática, en igualdad de oportunidades, de todos los colombianos que demuestren poseer los requisitos para desempeñar los empleos.

El Art 23; pruebas o instrumentos de selección; los concursos que se apliquen deben de tener un objetivo establecido el cual son las aptitudes, las actitudes, habilidades, conocimiento, experiencia y grado de educación de los aspirantes, a la naturaleza y al perfil de los empleados que deban ser provistos. Se realizará una valoración de cada una de estas áreas mediante pruebas orales, escritas, de ejecución, análisis de antecedentes, entrevistas y la evaluación final de los cursos efectuados dentro del proceso de su selección u otros medios técnicos que permitan

conocer las áreas objeto de evaluación, y que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros de calificación previamente determinados.

Todas las formas de vinculación son diferentes y especiales según lo que requiera, desmintiendo la creencia general que un contrato sea mejor que otro, simplemente su escogencia se rige por cada caso en particular.

Estas son los tipos de contratos que por ley en Colombia se pueden usar para contratar empleados: Artículo 46 del Código sustantivo de trabajo, Contrato a Término Fijo, Este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley (cesantías, vacaciones y primas) y para su finalización es necesario un preaviso de 30. Las deducciones por nómina de este tipo de contrato son iguales a las de cualquier contrato de vínculo. La vinculación puede ser directamente con la empresa o a través de terceros, entidades conocidas como temporales.

Artículo 45 del código sustantivo del trabajo, Contrato a término indefinido, Como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos entre otros. Los descuentos para este tipo de contrato son iguales a los de un contrato a término fijo, más cualquier otra deducción autorizada por el empleado.

EL contrato de obra o labor es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya

terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

Artículo 34 del Código Sustantivo de Trabajo, Contrato civil por prestación de servicios. Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

El artículo 6° del Código Sustantivo del Trabajo, Contrato ocasional de trabajo. Este contrato no debe ser superior a 30 días y debe ser por una labor específica diferente a las actividades comunes de la Compañía. El trabajador recibe la remuneración acordada y al terminar no tiene derecho a ningún tipo de prestación, salvo en caso de un accidente. La duración del contrato puede ser renovable sin exceder los treinta días del vínculo inicial.

Metodología de la investigación

Tipo de estudio

El presente proyecto aplica un estudio descriptivo de tipo cualitativo ya que pretende conocer la situación actual del proceso de selección de la empresa Cerámica Italia para su análisis, conocer las herramientas que aplican para posteriormente identificar sus fortalezas y posibles aspectos a mejorar para así plantear algunas recomendaciones.

Instrumentos

Se realizará recolección de información por fuentes primarias, principalmente por medio de la aplicación de una entrevista directamente a la analista de atracción y desarrollo de talento quien lidera todo el proceso de atracción y selección de personal en la empresa Cerámica Italia; esta será una entrevista semiestructurada donde se tendrán como base una serie de preguntas que darán oportunidad a la entrevistada de dar una respuesta libre y detallada y que permitirá una interacción entre las partes a fin de aclarar todas las dudas y obtener información muy completa.

Adicional de usará una plantilla de evaluación que identificará ciertos factores y criterios que se consideran importantes dentro de un proceso de selección de personal según la bibliografía de estudio para así evaluar la información suministrada por la empresa.

También se utilizarán fuentes secundarias como libros digitales, revistas de negocios, documentos o publicaciones entre otras fuentes que ofrezcan información acertada en referencia al tema de estudio.

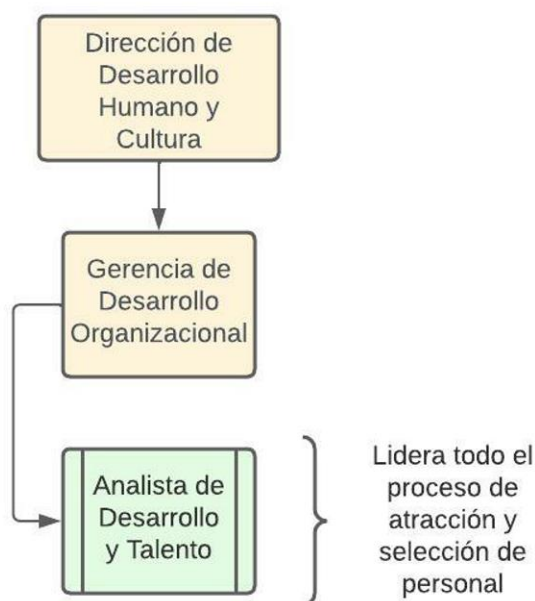
Resultados

Descripción proceso de selección empresa Cerámica Italia

Partiendo de la entrevista realizada a la Analista de desarrollo y talento de la empresa Cerámica Italia se recolecta la siguiente información que detalla cómo funciona y que herramientas usa el área de atracción y desarrollo del talento, la cual pertenece a la gerencia de desarrollo organizacional que es el departamento encargado de todos lo relacionado con el personal y desde donde se coordinan los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Figura 1

Organización del área de talento humano en la empresa Cerámica Italia



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1, se observan los procesos que actualmente desarrolla la empresa Cerámica Italia en el área de talento humano.

Reclutamiento de personal

Requerimiento de personal

La empresa Cerámica Italia tiene un sistema interno de requisición de personal donde se manejan órdenes de trabajo o requisiciones que son generadas por los líderes inmediatos a las vacantes, antes de llegar al proceso de selección para La empresa Cerámica Italia, desde su política, es muy importante el proceso de atraer el personal y generar un vínculo con las personas que desean hacer parte de la empresa y que las personas que lleguen sean aquellas que tengan deseo de hacer parte de la organización.

Una vez se generan vacantes nuevas o vacantes por reemplazo es el líder inmediato quien genera esta orden de requisición al área de atracción de talento para iniciar la búsqueda que tiene dos tipos de convocatorias, una interna y otra externa.

Convocatoria interna

Esta es la opción predilecta pues la empresa siempre busca promocionar el talento interno porque les interesa que sus trabajadores crezcan dentro de la empresa y no se estanquen en un solo puesto; de esta manera una vez se identifica la necesidad de cubrir un puesto de trabajo se realiza un mapeo de talento para identificar si dentro de las personas que están en el área donde se requiere la vacante ya hay talentos que están preparados para participar de la convocatoria.

Convocatoria Externa

Si luego del mapeo no se identifican las necesidades requeridas o surgen nuevos puestos con requisiciones más específicas se realiza una convocatoria externa para captar al personal con las habilidades y perfil requerido.

Canales para convocatorias externas

Los principales canales utilizados por cerámica Italia son Redes sociales de la empresa, publicaciones a nivel interno y política de referidos, servicio de empleo del Sena y de cajas de compensación, compu-trabajo, páginas de las universidades regionales, y recientemente utilizan un convenio con la alcaldía de Cúcuta.

Proceso de selección de personal

Luego de pasar por el proceso de reclutamiento y tener las hojas de vida que las personas postuladas estas son revisadas por un primer filtro para verificar que cumplan con los requerimientos que se exigen para el cargo y así iniciar una serie de pasos estipulados por la empresa para elegir el candidato ideal para cada cargo.

Entrevista por competencias

Este paso aplica tanto para candidatos internos y externos, la diferencia radica en que para personas externas esta entrevista puede descartar por completo a un candidato pero para aspirantes internos no.

La entrevista tiene dos fases una pre entrevista y la entrevista; la primera es ese primer filtro en donde se utiliza un modelo de entrevista tipo plantilla que ayuda a identificar determinadas características o requisitos específicos del cargo si el aspirante cumple positivamente para a la entrevista con la analista de desarrollo y talento quien utiliza una entrevista completamente basado en competencias determinadas del cargo donde se verifica que cuente con 50 % de los conocimientos técnicos requeridos por el cargo y 50% con las

habilidades de personalidad ideales para el perfil requerido. Para la empresa Cerámica Italia el conocimiento es muy importante pero también lo son características como la calidad humana, prestada al servicio, con gran confiabilidad y que sean proactivos.

Verificación de referencias

Los perfiles que pasan las entrevistas pasan a un proceso de referenciación en donde el área de desarrollo humano verifica las referencias, veracidad de documentación y demás temas necesarios para poder continuar a la siguiente etapa o para descartar los perfiles que no cumplen.

Pruebas técnicas

Para esta fase por lo general pasan entre 3 o 4 candidatos, estas pruebas se aplican por medio de Assessment Center para determinados cargos, pero siempre que se participa por selección interna se aplica esa prueba que es una prueba situacional contextualizadas según el cargo donde se genera una prueba de conocimiento y de análisis de situaciones reales y en algunos casos puede contar con una prueba grupal que puede tener una duración máxima de cuatro horas. En este tipo de pruebas participan tres evaluadores que pueden ser el líder inmediato del área, un par, y alguien que participe de su proceso que puede ser un cliente o un proveedor. El tipo de prueba técnica será grupal o individual dependiendo del cargo y sus requerimientos.

Pruebas psicotécnicas

En paralelo con las pruebas técnicas la empresa aplica pruebas psicotécnicas para algunos cargos como pruebas DISC y pruebas de personalidad para lo que la empresa cuenta con la plataforma THT. Estas son herramientas que complementan las entrevistas donde también obtienen información muy valiosa para analizar mejor el perfil personal del aspirante.

Selección conjunta

Dentro de todos los evaluadores que participaron del proceso de selección en consenso se evalúa, aprueban y descartan los diferentes perfiles y se define quien ocupará la vacante para continuar con el proceso de contratación.

Seleccionado de stock y no seleccionado

La empresa Cerámica Italia maneja la figura de seleccionado en stock para aquellos participantes que llegaron a la etapa final de pruebas y que cuenta con un perfil que podría ser valioso para la empresa pero que no fue seleccionado para determinada vacante y pueda hacer parte de una base de datos en donde pueda ser directamente seleccionado en una futura vacante pues ya habría pasado todos los filtros. Para el caso de no seleccionado son perfiles que se descartan; si alguno de estos perfiles corresponde a un empleado activo que participo de una convocatoria interna se le realiza una retroalimentación para que pueda mejorar y es apto para poder postularse nuevamente a alguna vacante después de un término de 9 meses.

Visita domiciliaria

La visita domiciliaria se aplica antes de iniciar algún proceso de contratación y es requisito solo para algunos cargos, no para todos.

Propósito del proceso de selección de la empresa Cerámica Italia

De acuerdo con la información obtenida en la entrevista se manifestó que el enfoque de la empresa se centra en dos aspectos; el primero es lograr conseguir personas adaptables a la cultura y que proyecten dentro de la empresa, es decir que su propósito personal se conecte con

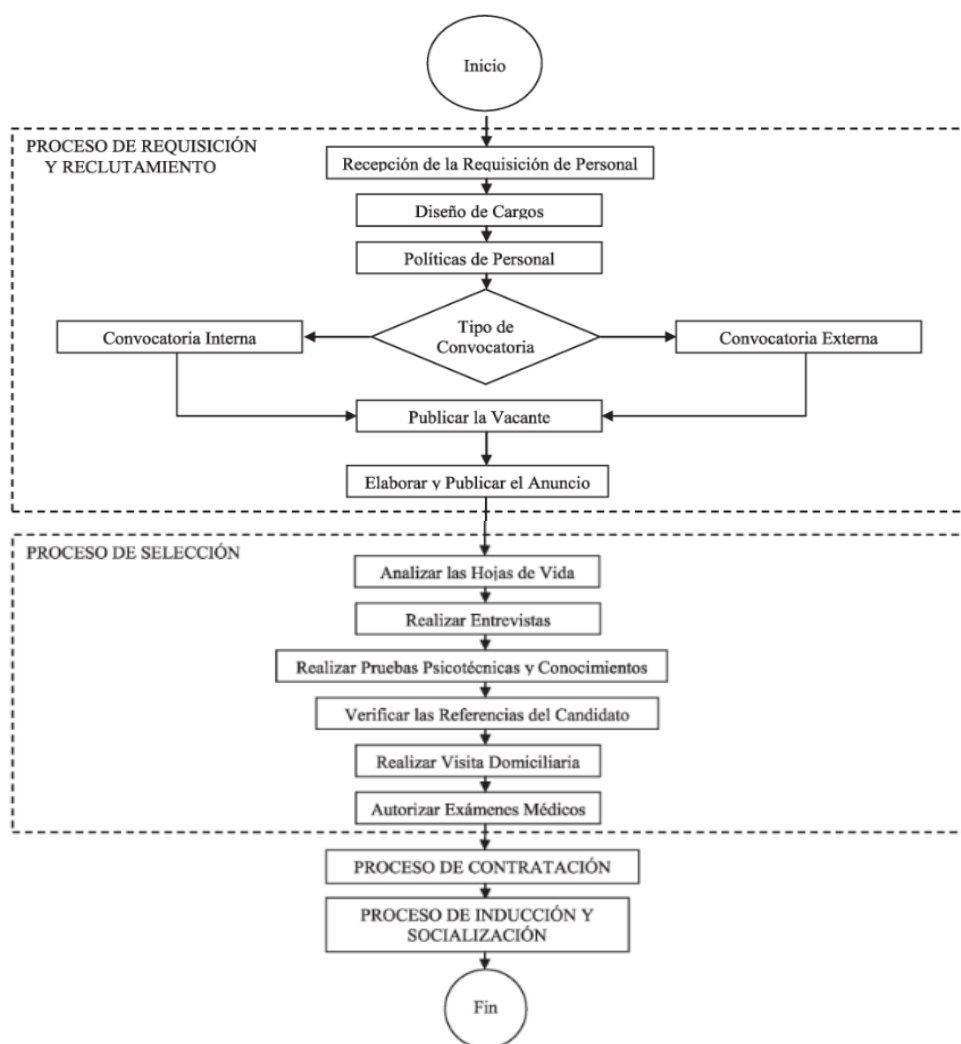
el propósito organizacional. Por otro lado es importante promover y desarrollar talento para lograr que las personas crezcan y así mismo lo haga la empresa.

Análisis de resultados

Para analizar los resultados obtenidos en la entrevista se realizó una lista de chequeo en la que basándonos en lo que propone Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Sobre proceso de selección de personal y así verificar que de esta propuesta se está aplicando en el momento en la empresa cerámica Italia

Figura 2

Proceso de selección de personal



Nota: Proceso de selección de personal. Fuente: Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010).

La siguiente tabla relaciona los procesos que proponen Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Para los procesos de selección en las empresas y su aplicación en la empresa Cerámica Italia.

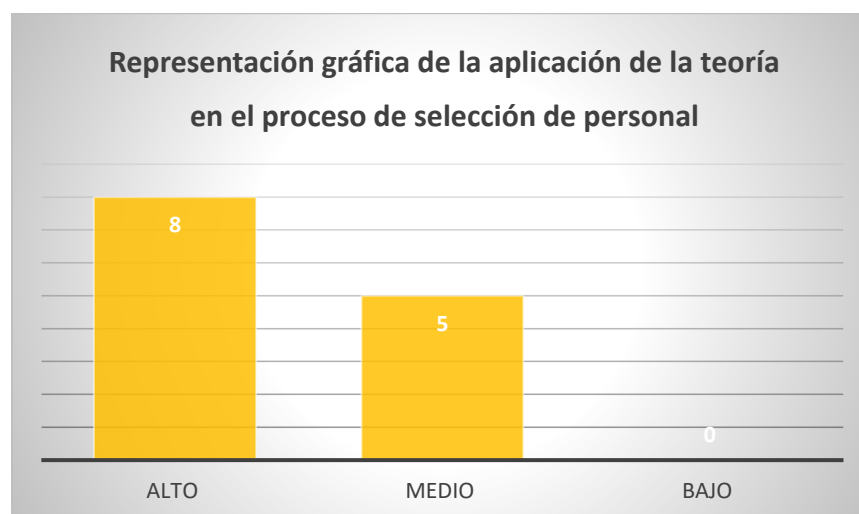
Tabla 1

Aplicación de procesos

	Aplica	No aplica	Aplica con observaciones	
PROCESO DE RECLUTAMIENTO	Requisición de personal	x		
	Diseño de cargos		x	
	Políticas de personal	x		
	Convocatoria interna	x		
	Convocatoria externa			x
PROCESO DE SELECCIÓN	publicación de vacantes	x		
	Análisis de hojas de vida	x		
	entrevistas	x		
	Pruebas psicotécnicas y de conocimientos	x		
	Verificación de referencias	x		
	Visita domiciliaria			x
	Exámenes Médicos			x
	Proceso de contratación	x		

Nota. Los resultados de esta tabla están basados en la observación frente a la información obtenida en la entrevista.

Fuente: Elaboración propia

Figura 3*Representación gráfica*

Nota. Representación gráfica de los datos de la tabla 1 Fuente: Elaboración propia

Por medio de la información obtenida en la entrevista en donde se pudo conocer de manera detallada tanto el proceso de selección como el de reclutamiento se observa unos procesos estructurados que comparados con la teoría cumplen con los 13 aspectos que plantea Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). En 8 de ellos con un nivel alto, en 5 en nivel medio pero no deja de aplicar ninguno de los pasos propuestos para el proceso de selección.

Conclusiones

La empresa Cerámica Italia cuenta con un área de desarrollo del talento humano muy bien organizada y definida en su organigrama, lo que permite claridad y continuidad en sus procesos. En cuanto al proceso de selección que va en conjunto con el de reclutamiento tiene una analista encargada que posee los conocimientos necesarios para liderar la atracción y retención del capital humano de tal manera que se cumpla con los objetivos organizacionales.

La empresa tiene una visión muy actualizada en cuanto a la dirección de personas con un enfoque basada en el talento DPT; con un manejo estratégico basado en la atracción de personas cuyos objetivos personales se alineen con los organizacionales y así lograr una sinergia que sea beneficiosa para las dos partes.

La empresa Ceramica Italia se enfoca en primera medida en que al presentarse una requisición de personal esta sea suplida por un empleado activo brindándole así la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa pues se considera que esto motiva al empleado ya que todas las personas quieren superarse cada día y el estancamiento disminuye su motivación y por ende su productividad.

Para la organización esto significa la fidelización de su capital humano, incrementa la motivación y así mismo la productividad y en cuanto al proceso de selección, al ser por convocatoria interna, es menos complejo y rápido lo que reduce costos y esfuerzos.

El proceso de selección externa dentro de la organización se da cuando no se cuenta con personal interno que cumpla con las características requeridas que principalmente se da para nuevos cargos, sin embargo, la empresa maneja una base de datos de aspirantes que ya habían sido pre seleccionados de tal manera que aún allí se pueda reducir esfuerzos pues no se tendría que empezar el proceso de cero.

Aunque la empresa Cerámica Italia aplica todos los pasos principales de un proceso de selección, pero existen algunos como Diseño de cargos, Convocatoria externa, Visita domiciliaria, Exámenes Médicos en los que aún se debe profundizar más para lograr estandarizarlos y lograr la excelencia.

Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos del proceso de selección de personal de la empresa Cerámica Italia se observa que cuenta con un proceso estándar bien estructurado siendo una empresa con una gran cantidad de recurso humano, de acuerdo a los aspectos de la información académica analizada se realizan las siguientes recomendaciones:

En cuanto al diseño de cargos debe ser un proceso de apoyo indispensable para el éxito de la selección de personal pues este tiene el papel de servir como boceto que compone todos los requerimientos que deben cumplir las diferentes personas que aspiren a los diferentes cargos de la empresa cuando surja el requerimiento; es importante que estos diseños de cargos sean retroalimentados con el tiempo pues las maneras de hacer las cosas cambian, las habilidades requeridas van evolucionando y lo que antes podía ser esencial en el futuro puede no serlo. Por ello es indispensable que la información de los diseños de cargos se encuentre al día con las necesidades del momento.

Adicionalmente, aunque se considera positivo el enfoque que tienen de priorizar el reclutamiento interno también es importante tener en cuenta que en algunas oportunidades el reclutamiento externo tiene aspectos positivos como la adquisición de personas externas que traen visiones y experiencias diferentes que pueden enriquecer las labores, crear un ambiente diferente y refrescar un poco los grupos de trabajo, por ello es también importante entrar a analizar el ambiente laboral dentro del área donde se requiere la vacante para identificar si le convendría más un proceso externo.

Dentro del proceso de selección de personal, se recomienda implementar un profesigramas ocupacional de exámenes, de acuerdo a la actividad de la empresa y el análisis de riesgo asociado a las funciones de cada cargo, esta matriz define qué tipo de exámenes debe

realizar el proveedor de Ips contratado por la empresa Cerámica Italia; estableciendo las competencias básicas y las condiciones de salud que debe tener el aspirante al cargo de acuerdo a las características propias del puesto de trabajo.

Es importante que la empresa realice la valoración médica ocupacional de ingreso con el fin de establecer un concepto de aptitud médica y las condiciones de salud mental, física y social del trabajador antes de su contratación o proceso de selección interna de acuerdo a los requisitos de perfil del cargo.

Bibliografía

- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Zayas Agüero, (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, www.eumed.net/rev/cccss/10/
- Cacinos, A. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. Quetzaltenango. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cacinos-Andrea.pdf>
- Márquez, E. (2001). Satisfacción laboral de los trabajadores. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Mol (2000). La gerencia y la Organización. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Mónica García Solarte, G. M. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Pg. 14-15. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Core Building from the roots. (2019). 35 Estadísticas Impresionantes de Recursos Humanos que necesita saber en 2019 Obtenido de <https://corebfr.com/estadisticas-de-rrhh-que-necesita-saber-en-2019/>

Anexos

Anexo 1

Cuestionario guía para entrevista

El cuestionario inicia con un breve conocimiento del proceso previo al proceso de selección, como lo es el proceso de reclutamiento para tener una idea más amplia de las políticas de la empresa y luego se profundiza más sobre nuestro tema de interés.

1. ¿Cómo se generan las nuevas solicitudes de requerimiento de personal?
2. ¿Qué tipo de convocatorias manejan y por qué?
3. ¿Cómo publican sus vacantes, que herramientas utilizan?
4. ¿Cómo se encuentra organizado el área que maneja la selección de personal?
5. ¿Qué fases manejan para el análisis de las hojas de vida?
6. ¿Qué es lo que más buscan en sus nuevos empleados, conocimientos o algún otro tipo de habilidades?
7. ¿Realizan entrevistas?
8. ¿manejan pruebas psicotécnicas y de conocimientos?
9. ¿verifican las referencias de los postulados?
10. En general ¿qué tipos de instrumentos de selección usan?
11. ¿el tipo de proceso de selección es igual para todos los cargos?