

**Estudio del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa cerámica
Italia**

Wilmer Roberto Villamizar Figueroa

Directora:

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas Contables, Económicas Y De Negocios ECACEN

Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano

2025

Dedicatoria

Primero que todo le doy gracias a Dios por permitirme dar un paso más en mi vida profesional, por ser mi guía y fortaleza, a mi esposa, por ser un apoyo incondicional, por su amor y paciencia, a mis hijos Wilmer y Mariana por ser mi inspiración y motivación diaria, a mi madre por su apoyo y palabras de aliento que siempre suele compartir cuando lo necesito

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a los tutores quienes estuvieron desde el inicio de la carrera brindando su conocimiento y enseñanzas y hacer cada vez más mejores personas profesionales, a la universidad por ser el espacio que me permitió crecer y aprender en este proceso y así alcanzar este logro, y a todas las personas que estuvieron presentes en este proyecto y de una u otra manera sumaron de manera significativa en cada avance.

Resumen

La presente investigación se enfoca en desentrañar las dinámicas del reclutamiento y la selección de personal en la compañía Cerámica Italia. Para lograrlo, se llevó a cabo un estudio cualitativo de carácter descriptivo. La metodología incluyó la realización de una entrevista semiestructurada a la analista encargada del desarrollo y talento humano en la empresa. El objetivo principal de esta entrevista fue obtener información directa sobre las estrategias y las fases actuales del proceso de selección, abarcando tanto las vacantes que surgen de convocatorias internas como las que provienen de fuentes externas. Se prestó especial atención al énfasis que la organización pone en el desarrollo del capital humano y cómo este enfoque contribuye a la consecución de sus metas empresariales.

Posteriormente, los datos recopilados fueron sometidos a un análisis comparativo. Este análisis contrastó la información obtenida de Cerámica Italia con el modelo de proceso de selección propuesto por Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). A través de esta comparación, se determinó la correspondencia entre las etapas teóricas y las prácticas implementadas por Cerámica Italia en su gestión de talento. Los hallazgos revelaron que Cerámica Italia posee un sistema de selección sólido y bien organizado, que se alinea de manera significativa con las teorías contemporáneas en la administración del talento humano. Se examinaron detalladamente cada una de las fases del proceso, desde la identificación de las necesidades hasta la elección de los candidatos más adecuados para cubrir las diversas posiciones requeridas en la empresa. Se destacó el valor que la organización otorga a este proceso para atraer y retener personal cuyo perfil encaja perfectamente con los objetivos corporativos, fomentando además el crecimiento profesional y la motivación de sus empleados para que se desarrollen dentro de la compañía. Adicionalmente, se identificaron áreas específicas

donde existen oportunidades de mejora continua, con el fin de alcanzar la excelencia operativa en la selección de personal.

Palabras Clave: Reclutamiento, Gestión Del Talento, Vacantes, Entrevista De Selección, Procedimiento.

Abstract

This research focuses on unraveling the dynamics of recruitment and selection at Cerámica Italia. To achieve this, a descriptive qualitative study was conducted. The methodology included a semi-structured interview with the analyst in charge of human development and talent at the company. The main objective of this interview was to obtain direct information on the current strategies and phases of the selection process, covering both vacancies arising from internal and external recruitment processes. Special attention was paid to the emphasis the organization places on human capital development and how this approach contributes to achieving its business goals.

The data collected were subsequently subjected to a comparative analysis. This analysis contrasted the information obtained from Cerámica Italia with the selection process model proposed by Murillo Vargas, M. García Solarte, and C. H. González (2010). Through this comparison, the correspondence between the theoretical stages and the practices implemented by Cerámica Italia in its talent management was determined. The findings revealed that Cerámica Italia has a solid and well-organized selection system, significantly aligned with contemporary theories in human talent management. Each phase of the process was examined in detail, from the identification of needs to the selection of the most suitable candidates to fill the various positions required within the company. The value the organization places on this process was highlighted, as it attracts and retains personnel whose profiles perfectly fit corporate objectives, while also fostering professional growth and motivating its employees to develop within the company. Additionally, specific areas where opportunities for continuous improvement exist were identified, with the goal of achieving operational excellence in personnel selection.

Keywords: Recruitment, Talent Management, Vacancies, Selection Interview, Procedure

Tabla de Contenido

Introducción	8
Planteamiento Del Problema.....	9
Justificación	10
Objetivos.....	13
Antecedentes	14
Marco Teórico.....	16
Marco legal	26
Metodología de la investigación	29
Resultados	31
Conclusiones.....	39
Recomendaciones	41
Referencias bibliográficas.....	43
Anexos	45

Introducción

La gestión del talento humano hoy en día se ha consolidado como una prioridad estratégica en cuanto al ámbito empresarial contemporáneo, donde las organizaciones reconocen que la principal fuente de ventaja competitiva no reside o depende únicamente de la tecnología o los procesos, sino en el personal que forma parte de ello. Es por eso que, en este sentido, los conceptos de dirección, organización y planificación del talento humano entran a jugar una importancia fundamental para lograr alcanzar los objetivos empresariales.

por medio de este ensayo se busca profundizar en la comprensión de estos conceptos clave, donde se debe apoyar en los aportes teóricos de Ramos (2015), Herrero Blasco et al. (2018) y Luna Arocas (2018). Además, se establecerán los vínculos entre dichos conceptos y en las prácticas actuales de acuerdo a la gestión en contextos reales, mostrando su aplicabilidad y relevancia práctica.

Es importante entrar al campo de estudio especialmente en el proceso de selección del personal especialmente de la empresa Cerámica Italia donde se analiza las ventajas estratégicas como bases fundamentales impulsando la productividad, ahorros de costes, manejo del buen clima laboral y consecución de los objetivos. Teniendo una claridad en los procesos de selección del personal, facilita e incrementa el interés de los candidatos por hacer parte del proceso de vinculación.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar de manera factible y lograr cumplir con los objetivos planteados, ya que se cuenta con una fuente de información requerida para conocer a fondo y analizar las herramientas que actualmente utiliza la empresa Cerámica Italia en su proceso de selección del personal, consiguiendo adquirir una visión más amplia del estudio.

Planteamiento Del Problema

Analizando desde la planeación estratégica hasta la ejecución de actividades específicas existe entre una o más personas, con talentos y habilidades específicas que conlleva cada labor por lo tanto la selección de personal dentro de una empresa u organización se convierte en una de las labores más disciplinadas e importantes ya que garantiza que las personas idóneas en cada puesto de trabajo y llegar a lograr así los objetivos empresariales.

Los procesos dentro de las empresas deben ser dinámicos, pues estos deben ir evolucionando a través del paso en el tiempo, con los altos niveles competitivos que manejan las empresas hoy en día, es de vital importancia estar actualizado en las nuevas teorías y técnicas que van surgiendo con el fin de mejorar las áreas en las organizaciones.

Es por eso que cuando hablamos del proceso de selección de personal cada día se evidencia más su importancia ya que un proceso de selección limitado o mal estructurado es el resultado de una mala elección del talento que desempeñará las labores afines dentro de la empresa sin importar el tipo de cargo., donde entra a jugar una buena elección para evitar el desperdicio de los recursos de la organización ya que iniciar de cero un proceso de selección fallido malgasta dinero y genera una gran pérdida de tiempo, donde la rotación de personal presentada por una selección ineficiente no debe existir.

Justificación

Cerámica Italia es una empresa que se originó en Norte de Santander en la década de 1970, con el propósito de aprovechar los recursos naturales de la región. Inició con métodos simples y un uso limitado de aditivos industriales, pero ha evolucionado a lo largo de los años hasta convertirse en una compañía moderna y tecnológicamente avanzada. Actualmente, cuenta con procesos de producción eficientes y más de 400 empleados, lo que la posiciona como líder en su sector, tanto a nivel nacional como en Sudamérica.

Su reconocimiento en el mercado, combinado con un número considerable de colaboradores, ha llevado a Cerámica Italia a establecer políticas claras de calidad en sus operaciones. A medida que ha crecido exponencialmente a lo largo del tiempo, ha tenido que adaptar y definir sus procedimientos en diversas áreas, respaldados por prestigiosos sellos de calidad.

El análisis del proceso de selección de personal en Cerámica Italia es particularmente relevante debido a su importancia en cualquier organización y las ventajas estratégicas que aporta. Estas incluyen mejoras en la productividad, reducción de costos, cumplimiento de objetivos y fomento de un ambiente laboral positivo. Cuando los procesos de selección son claros y simplificados, se facilita la labor del área correspondiente y se incrementa el interés de los postulantes por participar.

De acuerdo con un estudio del portal Core (2019), el 60% de los candidatos han abandonado procesos de selección debido a su extensión y complejidad. Por esta razón, es fundamental que cada empresa diseñe procedimientos claros y atractivos que se alineen con sus metas, utilizando las herramientas adecuadas para cada puesto. Esto ayudará a evitar etapas innecesarias tanto para la empresa como para los aspirantes teniendo en cuenta que los procesos

de selección son un elemento crucial para el éxito y el funcionamiento eficiente de cualquier organización. Estos procesos no solo se centran en encontrar candidatos con las habilidades técnicas necesarias, sino que también son fundamentales para asegurar que los nuevos empleados se integren adecuadamente a la cultura y a los valores de la empresa. La alineación entre los individuos y la organización es vital, ya que fomenta un ambiente de trabajo cohesivo y armonioso, lo que a su vez potencia el desempeño general del equipo.

Una selección meticulosa permite identificar a aquellos candidatos que, más allá de sus competencias técnicas, comparten la visión y los principios de la empresa. Este alineamiento no solo mejora la dinámica del grupo, sino que también contribuye a una mayor satisfacción laboral, lo que puede traducirse en un menor ausentismo y una mayor retención del talento. Cuando los empleados se sienten identificados con la misión y los valores de la organización, es más probable que se comprometan con su trabajo y busquen contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

La contratación errónea puede resultar en costos considerables asociados con la rotación de personal, incluyendo gastos en reclutamiento, capacitación y la pérdida de productividad. La alta rotación no solo impacta negativamente en el clima laboral, sino que también puede afectar la moral del equipo existente. Por lo tanto, al invertir tiempo y recursos en un proceso de selección riguroso, las organizaciones pueden optimizar sus recursos y maximizar su retorno sobre la inversión.

Asimismo, un proceso de selección efectivo puede servir como una herramienta estratégica para posicionar a la organización como un empleador atractivo en el mercado. Las empresas que son reconocidas por su capacidad para seleccionar y desarrollar talento suelen

atraer a candidatos más calificados. Esto crea un ciclo virtuoso donde una buena reputación ayuda a atraer mejores talentos, lo cual refuerza aún más la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, es decir que los procesos de selección son mucho más que una simple formalidad; son una inversión estratégica esencial para construir equipos competentes y comprometidos. Al dedicar tiempo y esfuerzo a estos procesos, las organizaciones pueden asegurarse de contar con el talento adecuado para enfrentar los desafíos del mercado actual y mantener una ventaja competitiva sostenible.

La realización de este trabajo es viable gracias al respaldo del área encargada, que proporcionará información valiosa para analizar las herramientas utilizadas por Cerámica Italia en su proceso de selección. Al entender las prácticas actuales, podremos obtener una perspectiva más amplia sobre el tema y alcanzar los objetivos establecidos

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un manual de selección de personal teniendo en cuenta la formación y así mismo el perfil profesional, para garantizar que el equipo cuente con las competencias necesarias que en la actualidad no poseen, contribuyendo a mejorar la efectividad y eficiencia de la empresa Cerámica Italia.

Objetivos Específicos

Especificar el desarrollo y las técnicas del proceso de selección presente en la empresa Cerámica Italia de acuerdo con la información obtenida por parte de un funcionario analista del departamento de talento humano de la empresa.

Actualizar el proceso de selección de la empresa cerámica Italia con el fin de optimizar y garantizar una mejor elección para el buen funcionamiento de la empresa.

Desarrollar un manual de selección de personal donde se evidencie las necesidades de perfiles académicos, personales y psicológicos requeridos para desempeñar los diferentes cargos dentro de la empresa, diseñando un conjunto de recomendaciones prácticas donde se guíe el proceso de reclutamiento y selección, asegurando que se alineen con las metas de la empresa.

Antecedentes

El éxito de una empresa depende en gran medida de su personal, quienes son el principal activo y garantizan la operatividad y sostenibilidad de la organización. En este contexto, el proceso de selección de personal se convierte en una actividad crítica, ya que una mala elección puede llevar a un desperdicio significativo de recursos.

En el caso específico de Cerámica Italia, su objetivo principal es construir valor a través de la innovación y la búsqueda de nuevas tendencias en diseños. Se dedica a la fabricación de revestimientos cerámicos y a la comercialización de acabados para la construcción, ofreciendo soluciones integrales que buscan transformar la vida de todos sus grupos de interés. Sin embargo, se ha observado que la estructura y el proceso de selección de personal no se alinean adecuadamente con las necesidades actuales del mercado.

A pesar de ser una empresa reconocida en su sector, Cerámica Italia ha enfrentado desafíos relacionados con la rotación de personal y el desempeño laboral. Esto puede atribuirse a un proceso de selección limitado y mal estructurado, lo que resulta en la contratación de candidatos que no se ajustan a los requisitos del puesto ni a la cultura organizacional. La falta de alineación entre los talentos seleccionados y los objetivos innovadores de la empresa puede obstaculizar su capacidad para cumplir con su misión de inspirar cambios y construir. Sin embargo, en Cerámica Italia, se ha evidenciado una falta de implementación rigurosa de estas mejores prácticas, lo que ha llevado a una alta rotación y desmotivación entre los empleados.

Además, la creciente competitividad del sector cerámico exige que las empresas estén constantemente actualizadas con respecto a nuevas teorías y técnicas en recursos humanos. Cerámica Italia no ha logrado adaptarse completamente a estas exigencias, lo que limita su capacidad para atraer y retener talento calificado. La falta de un proceso estructurado y dinámico

para la selección del personal podría estar afectando su rendimiento general y su capacidad para alcanzar los objetivos empresariales.

Cerámica Italia enfrenta varios desafíos en su proceso de selección de personal que impactan su rendimiento y desarrollo organizacional. Uno de los principales problemas es la falta de un perfil claro para los puestos disponibles. Esto provoca que muchos candidatos no cumplan con las habilidades y competencias necesarias, lo que puede resultar en una alta rotación de personal y en la insatisfacción tanto de los empleados como de la dirección.

Además, la empresa a menudo no utiliza métodos de evaluación adecuados para identificar las capacidades y el potencial de los postulantes. Esto significa que, a pesar de recibir un número considerable de aplicaciones, muchas veces se eligen candidatos que no se adaptan bien a la cultura organizacional o que no tienen la experiencia requerida.

Otro aspecto relevante es la escasez de recursos para realizar una búsqueda exhaustiva, lo que limita las oportunidades de encontrar talento calificado. Sin un proceso estructurado y eficiente, Cerámica Italia corre el riesgo de perder a los mejores candidatos ante otras empresas más competitivas.

Es fundamental que la empresa implemente estrategias efectivas para mejorar su marca empleadora. Esto atraerá a profesionales más capacitados y alineados con sus objetivos, lo cual es crucial para su crecimiento y sostenibilidad en el mercad

Marco Teórico

Definición del problema

Cerámica Italia enfrenta un desafío significativo en la gestión de su capital humano. derivado de la ausencia de un proceso estructurado y eficaz para la identificación, atracción y contratación de talento. Esta deficiencia se manifiesta en diversas áreas críticas que impactan directamente en la calidad del personal y en el ambiente laboral general. Una de las principales causas es la falta de una definición precisa de los perfiles de puesto. Al no establecer claramente las habilidades, conocimientos y la experiencia requerida, la empresa corre el riesgo de incorporar personal que no se alinea con las necesidades operativas o que no encaja con la cultura organizacional. Esto, a su vez, puede generar desajustes que afecten la productividad y la cohesión del equipo.

Adicionalmente, el proceso de selección actual resulta poco atractivo para los candidatos calificados. Su naturaleza, a menudo percibida como prolongada, compleja o carente de transparencia, puede disuadir a los profesionales más idóneos de postularse. Las entrevistas, al carecer de una estructura definida y basarse en impresiones subjetivas, incrementan la probabilidad de tomar decisiones de contratación erróneas, que no siempre reflejan las capacidades reales del aspirante. La escasa consideración de la cultura organizacional durante la selección es otro punto débil. No evaluar la compatibilidad del candidato con el ambiente de trabajo existente puede llevar a la incorporación de individuos que no se integran adecuadamente, lo que a la larga repercute negativamente en la productividad y en la armonía del clima laboral. Asimismo, la empresa experimenta dificultades para retener al talento, lo cual sugiere que el entorno laboral, las oportunidades de crecimiento profesional o la compensación ofrecida no son lo suficientemente atractivos para mantener motivados y comprometidos a los

empleados valiosos. La utilización limitada de herramientas de evaluación objetivas agrava esta situación, al basar las decisiones en intuiciones o prejuicios en lugar de en datos concretos y medibles.

Donde la falta de adaptación continua del proceso de selección a las dinámicas cambiantes del mercado laboral y a las necesidades específicas de cada vacante limita la capacidad de Cerámica Italia para atraer y seleccionar al personal más idóneo en cada momento, pues la necesidad primordial de Cerámica Italia radica en la optimización y formalización de su ciclo de selección y contratación. Esto es fundamental para garantizar la incorporación de profesionales que no solo posean las competencias técnicas necesarias, sino que también se alineen con los valores de la empresa, contribuyendo así a un ambiente de trabajo positivo y al logro de sus objetivos estratégicos. Este diagnóstico del problema se complementará con la revisión detallada del marco teórico ilegal que rige los procesos de reclutamiento y selección, permitiendo establecer bases para la mejora continua y la aplicación de las mejores prácticas del área en mención.

Reclutamiento y selección del personal

El vínculo entre las personas y las empresas se establece a través de un continuo proceso de atracción recíproca. Esto implica que, así como los individuos buscan conquistar y elegir organizaciones, también estas últimas intentan atraer a los candidatos que les proporcionarán información valiosa. Desde la perspectiva organizacional, el proceso de atracción y selección es complejo.

El reclutamiento se define como un conjunto de técnicas destinadas a captar candidatos que estén calificados y sean capaces de desempeñar roles dentro de una empresa. Constituye un sistema informativo mediante el cual la entidad comunica al mercado laboral las oportunidades de empleo que desea cubrir. Para ser efectivo, el reclutamiento debe generar un número adecuado de postulantes que alimenten el proceso de selección.

Este proceso inicia con la recopilación de datos sobre las necesidades actuales y futuras en cuanto a recursos humanos dentro de la organización, así como la investigación sobre las fuentes que podrían proporcionar un número suficiente de candidatos. De este grupo, la empresa seleccionará aquellos que satisfagan sus requerimientos para alcanzar sus metas (Chiavenato 1991).

En gran medida, el éxito de este proceso depende del esfuerzo que realizan las empresas en sus estrategias de reclutamiento. Las metodologías empleadas están determinadas por la planificación integral y los requisitos específicos de los puestos a cubrir, generalmente gestionados por el departamento de recursos humanos.

El reclutamiento es un procedimiento que a menudo presenta retos al asignar los puestos, y su complejidad aumenta cuando las descripciones de estos no están bien establecidas. Esto aplica tanto a los roles existentes como a aquellos que se han creado recientemente. La efectividad del reclutamiento depende de que los requisitos sean claros, lo que permite que el proceso sea tanto eficiente como eficaz.

Es fundamental señalar que, una vez se cuenta con un grupo de candidatos dispuestos a cumplir con lo solicitado en el reclutamiento, se inicia la fase de selección. Este periodo implica llevar a cabo una serie de pasos complicados que culminarán en decisiones sobre contrataciones y requieren un tiempo determinado. El proceso de selección consiste en una serie de etapas

específicas utilizadas para determinar qué solicitantes deben ser contratados. Comienza cuando alguien presenta su solicitud de empleo y concluye con la decisión de contratar a uno de los candidatos. Para llevar a cabo el reclutamiento y la selección de personal, se siguen varios pasos en los cuales el reclutador identifica las vacantes, ya sea mediante la planificación de recursos humanos o por solicitud de la dirección. Un plan de recursos humanos resulta especialmente útil, ya que proporciona una visión clara de las vacantes actuales y las previstas para el futuro, abordando tanto las necesidades del puesto como las características del candidato ideal. (William B. Werther Jr. y Keith Davis 2000),

Los límites del entorno provienen de la organización misma, del rol del reclutador y del contexto externo. Algunos de los elementos más relevantes son:

Disponibilidad externa e interna de los recursos humanos

La disponibilidad de recursos humanos, tanto internos como externos, juega un papel crucial en el proceso de reclutamiento. Factores como la tasa de desempleo en la región, las condiciones del sector en el que opera la empresa, la cantidad de personal disponible y las variaciones en la legislación laboral afectan la capacidad de atraer solicitantes para un puesto específico. Aunque estos aspectos se consideran en la planificación de recursos humanos, es común que las condiciones económicas cambien rápidamente.

Las políticas y normas internas de la organización pueden limitar las actividades de reclutamiento. Por ejemplo, las políticas de promoción interna otorgan a los empleados actuales prioridad para acceder a ciertos puestos, lo que asegura un desarrollo profesional continuo en lugar de solo ofrecer un empleo temporal.

Asimismo, las políticas relacionadas con el personal son importantes; al alinearse con las leyes locales, una organización puede decidir restringir o favorecer la contratación de personal temporal. Estas decisiones impactan directamente en el proceso de reclutamiento.

En cuanto a la contratación internacional, algunas legislaciones establecen un límite sobre cuántos extranjeros pueden trabajar en una empresa, lo que influye en las políticas corporativas.

En organizaciones grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores suelen recurrir a un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento. Esto es especialmente relevante cuando se sigue una política que prioriza las promociones internas. Estos planes pueden especificar qué puestos deben ser ocupados por personal interno y cuáles deben ser cubiertos externamente. Es común que las empresas mantengan prácticas de reclutamiento del pasado que fueron exitosas, sin someterlas a un análisis crítico y sin considerar la necesidad de revisarlas periódicamente.

Requisitos del puesto: El reclutador debe cuestionarse: ¿Cuáles son las verdaderas necesidades de este puesto? En niveles intermedios, se ha observado que las habilidades más importantes suelen ser una buena capacidad de lectura y escritura, una actitud profesional responsable y la habilidad para comunicarse efectivamente con otros. Además, la voluntad de aprender es una cualidad fundamental. Identificar con precisión las responsabilidades del puesto a cubrir es esencial para atraer candidatos idóneos; para ello, es crucial responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tareas son necesarias?
- ¿Qué conocimientos son requeridos?
- ¿Qué habilidades deben adquirirse?

La estrategia y gestión estratégica:

Se trata de un plan amplio, cohesivo e integrado que conecta las fortalezas estratégicas de una empresa con los retos del entorno, diseñado para cumplir los objetivos organizacionales a largo plazo. Representa la manera en que la organización responde a su contexto a lo largo del tiempo y es el resultado de un proceso de planificación estratégica. Para que una estrategia sea efectiva, debe alinearse con los objetivos de la organización. Este proceso implica que la organización lleve a cabo la planificación estratégica y actúe conforme a esos planes. Generalmente, se considera que la gestión estratégica sigue cuatro etapas continuas y secuenciales: a) formulación de la estrategia; b) implementación de la estrategia; c) evaluación de los resultados obtenidos; d) revisión de la estrategia.

Satisfacción laboral

Según 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 insatisfacción laboral puede expresarse a través de comportamientos como el sabotaje, la difamación o la agresión directa. Es importante destacar que las conductas derivadas de la insatisfacción se pueden clasificar en dos ejes principales: activo-pasivo y destructivo-constructivo, dependiendo de su enfoque. En cuanto a la satisfacción e insatisfacción, los empleadores suelen tener claro que esperan de sus empleados la máxima productividad en sus tareas, pero no siempre comprenden lo que el personal espera de la empresa, es decir, una alta satisfacción en su trabajo. Ante la falta de atención y manipulación por parte de la empresa, los trabajadores suelen responder con la frase "hago lo que me pagan". Esto da inicio a un ciclo de insatisfacción y baja productividad; el personal se siente mal remunerado, lo que genera insatisfacción y, como consecuencia, se vuelve improductivo, lo que a su vez alimenta aún más esa insatisfacción.

Los procesos de selección de personal son procedimientos psicosociales que deben implementarse en las empresas para elegir a las personas adecuadas para desempeñar un cargo o

función específica. También se consideran algunas teorías sobre la gestión del talento humano. Estos procedimientos son esenciales en las organizaciones y se definen como un conjunto de estrategias destinadas a estandarizar los procesos dentro de la empresa, reconociendo que los seres humanos son un recurso valioso para las organizaciones y aportan ventajas competitivas para alcanzar sus objetivos. El objetivo es seleccionar personal con ciertas habilidades y potencialmente calificado, capaz de desempeñar un cargo y contribuir al desarrollo de la organización, generando resultados positivos a través de su rendimiento, trabajo en equipo y logros en beneficio de la empresa.

Este proceso se define como un conjunto de acciones estratégicas que las empresas establecen como parte de sus políticas y que integran los procesos de gestión. Comienza con la necesidad de contar con personal para un puesto específico y sigue con la búsqueda del candidato adecuado, abarcando desde la convocatoria y selección hasta la contratación e inducción. A partir de ese momento, la empresa debe asegurarse del bienestar laboral del nuevo empleado. Según Mónica García Solarte (2010), dentro de los procesos de gestión y selección de personal se encuentran los siguientes aspectos:

- ✓ Planificación del talento humano
- ✓ Análisis y diseño de puestos de trabajo
- ✓ Satisfacción de las necesidades de talento humano en la organización
- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Integración de nuevos empleados en la organización
- ✓ Socialización y capacitación para nuevos empleados en su puesto
- ✓ Mejora del desempeño laboral
- ✓ Fomento de la cooperación creativa y desarrollo de buenas relaciones laborales

- ✓ Incremento del potencial y crecimiento individual
- ✓ Evaluación del desempeño de los empleados
- ✓ Compensación a los empleados mediante incentivos y beneficios
- ✓ Gestión de la salud e higiene en el trabajo

Asimismo, autores como Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010)

proponen diferentes etapas en el proceso de selección de personal:

- ✓ Solicitud de personal
- ✓ Diseño de puestos
- ✓ Políticas relacionadas con el personal
- ✓ Convocatoria interna
- ✓ Convocatoria externa
- ✓ Publicación de vacantes
- ✓ Análisis de currículos
- ✓ Entrevistas
- ✓ Pruebas psicotécnicas y evaluaciones de conocimientos
- ✓ Verificación de referencias
- ✓ Visita domiciliaria
- ✓ Exámenes médicos
- ✓ Proceso de contratación

Las teorías investigadas nos brindan una guía sobre los procedimientos que las empresas deben seguir en la actualidad. Cada organización puede optar por adherirse a una única teoría o combinar diferentes elementos de varias de ellas, adaptándolas a sus necesidades específicas. Las diversas teorías analizadas permiten obtener conocimientos y realizar un análisis que ayude a

comprender la situación actual del proceso de selección de personal en Cerámica Italia, considerando la planificación del talento humano durante las etapas de reclutamiento y selección antes de proceder con la contratación e inducción del personal. (Chiavenato, 2020).

Marco legal

En esta investigación, se considera que Colombia es un estado de derecho regido por la constitución de 1991, que reconoce los derechos fundamentales de los colombianos y establece los deberes, alcances y limitaciones de las organizaciones para llevar a cabo sus actividades de manera legal. El marco legal proporciona las normas jurídicas que permiten a los profesionales de una organización establecer condiciones laborales dignas para los empleados, evitando así acciones legales en contra de la entidad.

El Decreto 256 de 1994, en su Capítulo 1 sobre concursos o procesos de selección (Art. 1), regula que dicho decreto se basa en un proceso de selección que verifica el mérito para la provisión de empleos en la carrera administrativa de organismos y entidades, haciendo referencia a la Ley 27 de 1992. También se menciona la calificación del servicio del personal escalafonado y en periodo de prueba dentro de esas mismas entidades.

El Artículo 2 señala su objetivo, que es garantizar el ingreso de personal competente a la administración pública y el ascenso de empleados basado en el mérito, mediante sistemas que permitan la participación democrática y ofrezcan igualdad de oportunidades a todos los colombianos que cumplan con los requisitos para desempeñar los puestos.

El Artículo 23 detalla que las pruebas o instrumentos de selección deben tener un objetivo claro relacionado con las aptitudes, actitudes, habilidades, conocimientos, experiencia y nivel educativo de los aspirantes, acorde a la naturaleza del perfil requerido para los puestos. Se evaluarán estas áreas a través de pruebas orales, escritas, prácticas, análisis de antecedentes, entrevistas y una evaluación final de los cursos realizados durante el proceso selectivo, utilizando métodos técnicos que aseguren objetividad e imparcialidad con criterios preestablecidos.

Cada forma de vinculación es única y responde a necesidades específicas, desmitificando la idea generalizada de que un tipo de contrato es superior a otro; su elección depende del caso particular. Según el Artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo en Colombia, existen diferentes tipos de contratos para contratar empleados: el Contrato a Término Fijo tiene una duración que oscila entre un día y tres años y puede renovarse hasta tres veces. Este tipo de contrato otorga al empleado todas las prestaciones sociales estipuladas por ley (cesantías, vacaciones y primas) y requiere un preaviso de 30 días para su finalización. Las deducciones salariales son similares a las aplicables en cualquier otro contrato. La vinculación puede ser directa con la empresa o a través de entidades temporales.

El artículo 45 del Código Sustantivo del Trabajo se refiere al Contrato a Término Indefinido, el cual, como su nombre indica, no posee una fecha de finalización definida. El trabajador tiene acceso a todas las prestaciones sociales estipuladas por la ley y puede disfrutar de beneficios adicionales, como la posibilidad de unirse a cooperativas empresariales y recibir ayudas especiales según cada compañía. También puede acceder a créditos y préstamos. Los descuentos aplicables son los mismos que en un contrato a término fijo, más cualquier deducción autorizada por el empleado.

Por otro lado, el contrato de obra o labor se establece para una tarea específica y concluye cuando dicha obra se finaliza. Este tipo de contrato es común en el sector de la construcción y en instituciones educativas, donde los profesores de cátedra realizan su trabajo hasta que termina el período académico. En términos de beneficios y deducciones, este contrato es similar a los contratos indefinidos y definidos, ya que sigue siendo un contrato laboral.

El artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo menciona el Contrato Civil por Prestación de Servicios, que se establece bilateralmente entre una empresa y una persona (ya sea

natural o jurídica) especializada en una tarea específica. La remuneración es acordada entre ambas partes y este tipo de contrato no genera una relación laboral ni obliga a la empresa a pagar prestaciones sociales. La duración del mismo se determina de común acuerdo según la labor a realizar. El trabajador recibe un salario al cual solo se le aplica la retención en la fuente.

Finalmente, el artículo 6° del Código Sustantivo del Trabajo menciona el Contrato Ocasional de Trabajo, que no puede exceder los 30 días y debe ser para una actividad específica distinta a las labores habituales de la empresa. El trabajador recibe la remuneración pactada y al finalizar el contrato no tiene derecho a prestaciones, excepto en caso de accidente. Este contrato puede renovarse, pero sin superar los treinta días desde el inicio.

Metodología de la investigación

Enfoque metodológico: Enfoque Cualitativo

El proyecto se enmarca dentro de un estudio descriptivo de naturaleza cualitativa, con el objetivo de comprender la situación actual del proceso de selección en la empresa Cerámica Italia. Se busca analizar las herramientas utilizadas en este proceso para identificar sus fortalezas y áreas de mejora, lo que permitirá formular recomendaciones pertinentes.

Tipo de investigación: Investigación cualitativa, ya que se basa en la comprensión de fenómenos por medio de la interpretación de datos que no son numéricos para este caso emplearemos la entrevista.

Diseño de la investigación: Se realizará una entrevista con preguntas enfocadas donde se indague profundamente sobre el área en estudio, con la analista de atracción y desarrollo de talento, quien es responsable del proceso de atracción y selección de personal en Cerámica Italia. Esta entrevista será semiestructurada, basada en una serie de preguntas que permitirán a la entrevistada ofrecer respuestas libres y detalladas. Además, facilitará la interacción entre ambas partes para aclarar dudas y obtener información exhaustiva.

Complementariamente, se empleará una plantilla de evaluación que identificará factores y criterios considerados relevantes en un proceso de selección, según la bibliografía consultada, para así evaluar la información proporcionada por la empresa. También se recurrirá a fuentes secundarias como libros digitales, revistas especializadas en negocios, documentos y publicaciones que ofrezcan información relevante sobre el tema en estudio.

Población y muestra:

Calculadora de muestra

Nivel de confianza: 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Población: grupo de personas seleccionadas del departamento de recursos humano

Muestra: 20 personas donde se analizarán los diferentes resultados de acuerdo a las preguntas

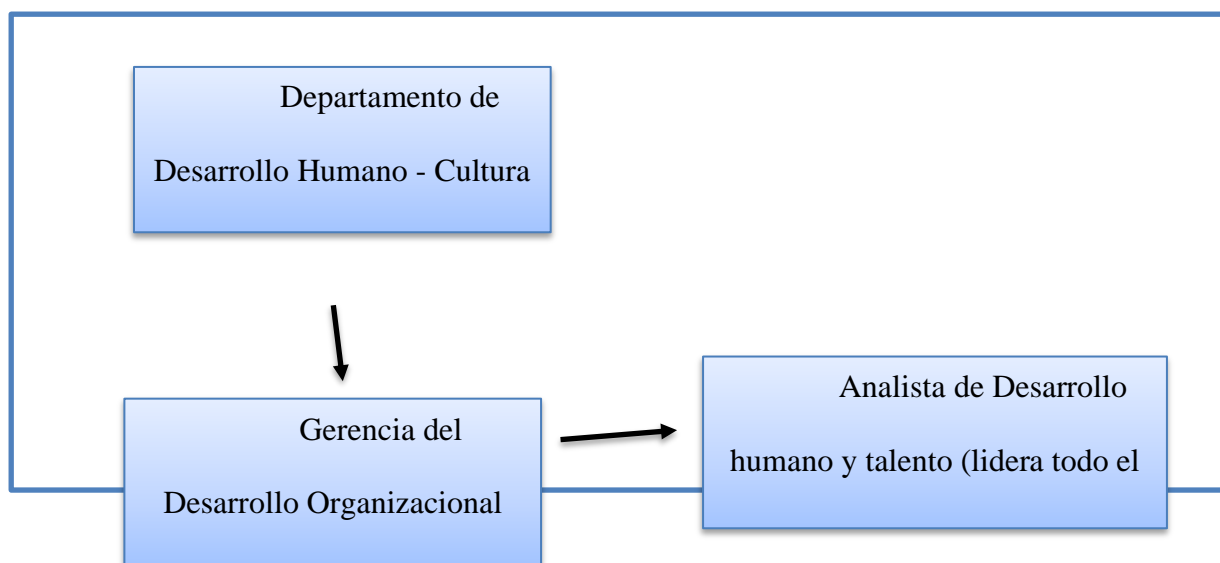
Técnicas e instrumentos: Formato de entrevista

Resultados

Procedimientos o fases del estudio: Partiendo de la entrevista realizada a la analista encargada del talento humano de la empresa Cerámica Italia, se pudo recolectar la siguiente información la cual nos indican su funcionamiento y las diferentes herramientas que son utilizadas en el área de atracción y así mismo del desarrollo del talento que hace parte a la gerencia de desarrollo organizacional, siendo el departamento que se encarga en todo lo relacionado con la coordinación del proceso de reclutamiento y selección del personal.

Figura 1

Fuente de elaboración propia



En la figura anterior se observa los procesos que se encuentra desarrollando la empresa en el área de talento humano.

Reclutamiento y selección de Personal

En Cerámica Italia, el proceso de reclutamiento inicia con un sistema interno de requisición de personal. Cuando surge una vacante, ya sea nueva o por reemplazo, son los líderes inmediatos quienes generan una orden de trabajo o requisición dirigida al área de atracción de talento.

La empresa pone un énfasis particular en atraer talento y fomentar un vínculo genuino con aquellos que aspiran a formar parte de la organización. Se busca activamente que los nuevos integrantes compartan el deseo de crecer y desarrollarse dentro de Cerámica Italia.

Una vez recibida la requisición, el área de atracción de talento procede con la búsqueda, la cual se divide en dos tipos de convocatorias:

1. **Convocatoria Interna:** Esta es la vía prioritaria. Cerámica Italia prioriza el desarrollo de su talento humano, promoviendo el crecimiento profesional de sus empleados dentro de la compañía. Para ello, se realiza un mapeo de talento interno para identificar si existen colaboradores en el área de la vacante que posean las competencias y el potencial para asumir el nuevo rol.

2. **Convocatoria Externa:** Si tras el manejo interno no se logra cubrir la necesidad o si la requisición exige habilidades muy específicas, se recurre a una convocatoria externa. El objetivo es atraer candidatos con el perfil y las capacidades exactas que demanda el puesto.

Canales de Convocatoria Externa y Proceso de Selección en Cerámica Italia.

Para sus convocatorias externas, Cerámica Italia emplea una variedad de canales para atraer talento. Entre los más importantes se encuentran las redes sociales propias de la empresa, la difusión de ofertas internamente y el programa de referidos, que incentiva a los empleados

actuales a recomendar candidatos. Además, utilizan servicios de empleo del SENA y de cajas de compensación, plataformas como CompuTrabajo, y las bolsas de empleo de universidades regionales. Recientemente, han establecido un convenio con la Alcaldía de Cúcuta para ampliar su alcance. Una vez que se han recibido las hojas de vida a través de estos canales y se ha completado el proceso de reclutamiento, se inicia la fase de selección. Las candidaturas pasan por un primer filtro para asegurar que los postulantes cumplan con los requisitos básicos del puesto. Posteriormente, se desarrolla una serie de pasos definidos por la empresa para identificar al candidato más idóneo para cada vacante.

Entrevista por Competencias:

La entrevista por competencias es una etapa crucial que se aplica tanto a candidatos internos como externos, aunque con una diferencia importante: mientras que para los aspirantes externos esta entrevista puede ser un factor de descarte definitivo, para los empleados internos no tiene el mismo peso de eliminación.

Este proceso de entrevista consta de dos fases:

1. Preentrevista: Funciona como un primer filtro. Se utiliza un modelo de entrevista estructurada, similar a una plantilla, diseñada para evaluar características y requisitos específicos del cargo. Si el aspirante supera esta etapa, avanza a la siguiente.

2. Entrevista con el Analista de Desarrollo y Talento:

En esta fase, el analista lleva a cabo una entrevista completamente basada en competencias. El objetivo es evaluar que el candidato posea un 50% de los conocimientos técnicos necesarios para el puesto y un 50% de las habilidades blandas o de personalidad que se consideran ideales para el perfil. Para Cerámica Italia, además del conocimiento técnico, es

fundamental que los candidatos demuestren calidad humana, vocación de servicio, confiabilidad y proactividad.

El proceso de selección es bastante completo y busca asegurar que los candidatos no solo tengan las habilidades técnicas, sino que también se adapten a la cultura de la empresa y tengan potencial de crecimiento

Empieza con una verificación de referencias, donde el equipo de Desarrollo Humano revisa la información y documentación de los aspirantes para asegurarse de que todo esté en orden y que cumplan con los requisitos para seguir adelante.

Verificación de las referencias: De acuerdo a los perfiles que van pasando las entrevistas pasan a un proceso donde el área de talento humano verifica la información, para dar continuidad con la etapa e ir descartando los perfiles que no cumplen lo requerido.

Pruebas técnicas: Generalmente, unos pocos candidatos (entre 3 y 4) llegan a esta etapa. Para ciertos puestos, se utilizan Assessment Centers, que son evaluaciones más dinámicas. Pero para las elecciones internas, siempre hay una prueba situacional. Esta prueba evalúa conocimientos y la capacidad de analizar escenarios reales del día a día del cargo. A veces, puede incluir una prueba grupal que dura hasta cuatro horas. En estas evaluaciones participan tres personas: el jefe directo del área, un colega y alguien que interactúe con el aspirante en su trabajo (como un cliente o proveedor). El formato de la prueba técnica (grupal o individual) depende de lo que necesite cada puesto.

pruebas psicotécnicas: para algunos cargos. Utilizan herramientas como las pruebas DISC y de personalidad a través de la plataforma THT. Estas pruebas son un complemento

valioso a las entrevistas, ya que ayudan a entender mejor la personalidad y el perfil del candidato.

Selección conjunta: Después de estas etapas, los evaluadores se juntan en una para discutir y decidir, por consenso, quiénes son los candidatos más adecuados para la vacante y quiénes serán contratados.

La empresa también tiene una política interesante con los candidatos. A quienes llegan a las etapas finales, pero no son seleccionados para una vacante específica, se les puede considerar como seleccionados en stock. Esto significa que su perfil es valioso y se guarda en una base de datos para futuras oportunidades, ya que ya han pasado todos los filtros. Si un candidato es “no seleccionado”, se descarta. En el caso de que sea un empleado interno que no fue elegido, se le da retroalimentación para que pueda mejorar y volver a postularse después de 9 meses.

Visita Domiciliaria: La visita domiciliaria se realiza antes de iniciar un proceso de contratación y es un requisito que solo aplica para ciertos cargos, no para todos.

Objetivo del Proceso de Selección en Cerámica Italia: De acuerdo con lo mencionado en la entrevista, la empresa enfoca su proceso de selección en dos aspectos clave. Primero, busca individuos que se adapten a la cultura organizacional y que puedan proyectar su desarrollo dentro de la empresa, asegurando que sus metas personales estén alineadas con las metas de la organización. En segundo lugar, es fundamental fomentar y desarrollar el talento, permitiendo que los empleados crezcan y, a su vez, contribuyan al crecimiento de la empresa.

Análisis de los resultados

Con el fin de evaluar los resultados obtenidos durante la entrevista, se elaboró una lista de verificación inspirada en las propuestas de Murillo Vargas, G., García Solarte, M., y González,

C. H. (2010) sobre el proceso de selección de personal. Esta herramienta nos permite corroborar si las recomendaciones planteadas están siendo implementadas actualmente en la empresa Cerámica Italia.

Resumen y Análisis de Procesos de Selección de Personal

La siguiente tabla detalla la aplicabilidad de diversos pasos dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal. La evaluación se basa en si cada etapa es pertinente, no es relevante, o si su aplicación requiere alguna consideración o ajuste particular.

Fase de Reclutamiento:

Requisición de personal: Se considera que esta acción es fundamental y totalmente aplicable.

Diseño de cargos: Se confirma su aplicabilidad, ya que define las bases de la búsqueda.

Políticas de personal: La existencia y aplicación de políticas claras en esta área es relevante.

Convocatoria interna: Se determina que es un proceso aplicable para la búsqueda de talento dentro de la organización.

Convocatoria externa: Igualmente, la búsqueda de candidatos fuera de la empresa se considera aplicable.

Publicación de vacantes: La difusión de las oportunidades laborales es un paso esencial y aplicable.

Fase de Selección:

Análisis de hojas de vida: La revisión de los currículums es una etapa inicial y aplicable.

Entrevistas: Se considera que las entrevistas son una herramienta clave y aplicable en el proceso.

Pruebas psicotécnicas y de conocimientos: La administración de estas pruebas es pertinente para evaluar aptitudes y habilidades.

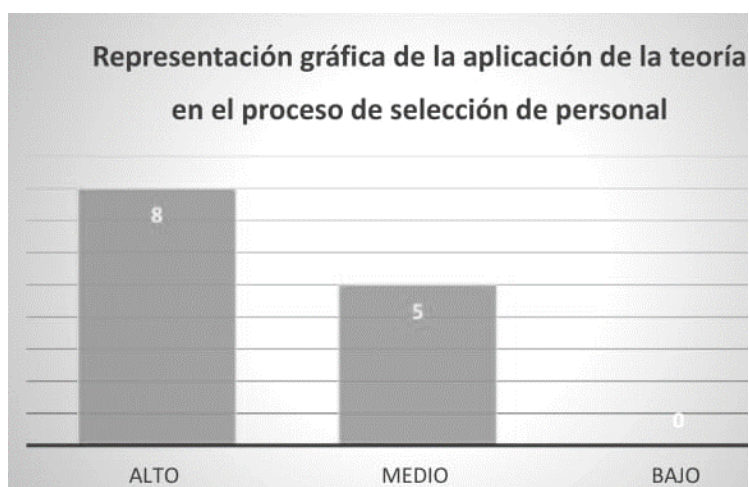
Verificación de referencias: Se confirma la aplicabilidad de contrastar la información con referencias previas.

Visita domiciliaria: Se evalúa como un paso aplicable, probablemente para conocer el entorno del candidato.

Exámenes Médicos: La realización de exámenes médicos es un requisito aplicable.

Proceso de contratación: La formalización de la vinculación laboral se considera un paso final y aplicable.

Observaciones Generales: Es importante destacar que las conclusiones sobre la aplicabilidad de cada uno de estos pasos se derivan directamente de la información recopilada durante una entrevista previa.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis Comparativo de Procesos de Reclutamiento y Selección: Cumplimiento de Estándares Teóricos

A través de la información detallada recopilada en las encuestas y demás personas del área analista, sobre como es el proceso de selección se ha podido examinar a fondo tanto el proceso de reclutamiento como el de selección de personal. El análisis revela que la organización implementa un conjunto de procedimientos bien estructurados. Al contrastar estas prácticas con el marco teórico propuesto por Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010), se identifica un cumplimiento general satisfactorio de los 13 aspectos teóricos planteados.

Específicamente, se observa que, en 8 de estos aspectos, el proceso analizado demuestra un nivel alto de aplicación. Adicionalmente, en 5 de los aspectos, el nivel de aplicación se califica como medio. Es importante destacar que, a pesar de estas clasificaciones, ninguno de los pasos propuestos por los autores para el proceso de selección ha sido omitido o dejado de aplicar.

En resumen, se confirma que la empresa sigue una metodología robusta y alineada con las directrices académicas, demostrando un compromiso con la calidad en sus prácticas de gestión del talento humano.

Conclusiones

De acuerdo al análisis que se realiza en la empresa Cerámica Italia se puede decir que hay un incremento de costos y así mismo se evidencia la disminución de productividad, por lo que genera de una u otra manera la afectación al rendimiento general y eficiencia en los procesos de la empresa.

Pero vale resaltar que Cerámica Italia en la dirección de personas es muy actualizada, ya que se centra en atraer a personas cuyos objetivos personales se alineen con los de la organización, creando una sinergia que beneficia a ambas partes. Al establecer esta conexión, la empresa no solo busca cumplir con sus metas, sino también fomentar un ambiente donde los empleados se sientan motivados a crecer y desarrollarse. Un aspecto notable del proceso de selección en Cerámica Italia es su preferencia por cubrir vacantes mediante la promoción interna. Al priorizar a los empleados activos para nuevas posiciones, la empresa les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esta práctica no solo incrementa la motivación entre los empleados, sino que también contribuye a la fidelización del capital humano. La percepción de que hay oportunidades para avanzar dentro de la organización reduce el riesgo de estancamiento, lo que puede afectar negativamente la productividad.

En cuanto al proceso de selección externa, este se activa principalmente cuando no hay personal interno disponible que cumpla con las características necesarias para nuevos cargos. Es donde se debe tener en cuenta una estrategia para optimizar este proceso, como la creación base de datos de aspirantes previamente seleccionados. Esto permite reducir el tiempo y los recursos invertidos en la búsqueda de talento externo, evitando tener que comenzar el proceso desde cero. A pesar de contar con un sólido proceso de selección, hay áreas que requieren mayor atención y estandarización para alcanzar niveles óptimos de excelencia. Específicamente, se identifican

oportunidades de mejora en el Diseño de Cargos, la Convocatoria Externa, las Visitas Domiciliarias y los Exámenes Médicos. Profundizar en estos aspectos permitirá a Cerámica Italia optimizar aún más sus procesos de selección y garantizar la calidad del capital humano que ingresa a la organización.

Recomendaciones

Cerámica Italia se destaca por tener un área de desarrollo del talento humano bien organizada y liderada por una analista especializada, lo que facilita la atracción y retención de personal alineado con los objetivos de la empresa. Su estrategia principal se basa en la "Dirección por Talento" (DPT), buscando empleados cuyos objetivos personales coincidan con los de la organización para crear una relación mutuamente beneficiosa.

La empresa tiene una política clara de priorizar la movilidad interna, cubriendo vacantes con personal ya existente. Esta práctica no solo fomenta el crecimiento y la lealtad de los empleados, sino que también mejora la productividad y optimiza los costos y tiempos de selección. Para los casos en que se requiere talento externo, Cerámica Italia utiliza una base de datos de aspirantes preseleccionados, lo que agiliza el proceso.

Sin embargo, se han identificado áreas de mejora para alcanzar la excelencia operativa. Estas incluyen la estandarización en etapas clave como el diseño de cargos, la convocatoria externa, las visitas domiciliarias y los exámenes médicos.

A partir de estos hallazgos, se presentan las siguientes recomendaciones:

Actualización Constante del Diseño de Cargos: Se sugiere implementar un sistema para revisar y actualizar periódicamente los diseños de cargos. Esto es vital, ya que las necesidades de habilidades y las formas de trabajar evolucionan. Un diseño de cargo actualizado sirve como un plano preciso para identificar y atraer al personal adecuado.

Balance entre Reclutamiento Interno y Externo: Si bien el reclutamiento interno es valioso, se recomienda evaluar cuándo el reclutamiento externo puede aportar nuevas visiones y

experiencias. Es importante analizar el ambiente laboral de cada área para determinar si un candidato externo podría enriquecer al equipo y aportar una "chispa" diferente.

Desarrollo de un Profesiograma Ocupacional: Se aconseja crear una matriz de exámenes médicos específica para cada puesto, basada en las tareas y riesgos asociados. Este profesiograma guiará la selección de los exámenes que deben realizarse, asegurando que los aspirantes posean las competencias y condiciones de salud necesarias para cada rol.

Realización de Valoraciones Médicas Ocupacionales: Es fundamental que la empresa lleve a cabo valoraciones médicas de ingreso. Estas evaluaciones deben determinar la aptitud médica y el estado de salud (mental, física y social) del candidato antes de su contratación o promoción interna, asegurando que cumplan con los requisitos del perfil del cargo.

Referencias bibliográficas

- Baz Rodríguez, J. (2021). [Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data.](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228) (pp.228-267) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Bouzas Ortiz, J. A. & Reyes Gaytán, G. (2019). [Gestión del talento humano: \(ed.\)](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=104). IURE Editores. (pp.104-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=104>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento . Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.170- 198). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). [Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124) . Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.124-131). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>
- González Ariza, Á. L. (2017). [Métodos de compensación basados en competencias \(3a. ed.\)](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124). Universidad del Norte. (cap. 6. p.)

- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). [Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano](#) . Advocatus, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). [Dirección de recursos humanos: gestión de personas](#) . Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Luna Arocas, R. (2018). [Gestión del talento](#) . Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Luna Arocas, R. (2018). [Gestión del talento](#) . Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Ramos Ramos, P. (2015). [Planificación y gestión de recursos humanos \(2a.ed.\)](#) . Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>
- Ramos Ramos, P. (2015). [Planificación y gestión de recursos humanos \(2a. ed.\)](#) .Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). [Desarrollo del factor humano](#) . Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>
- Zayas Agüero, (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, www.eumed.net/rev/ccss/10/

Anexos

Cuestionario Guía para Entrevista

Para empezar, me gustaría entender un poco el panorama general de cómo se gestiona la llegada de nuevo personal a la empresa.

1. ¿Cómo se generan las nuevas solicitudes de requerimiento de personal dentro de la organización?
2. ¿Podrías describir cómo está organizado el área o departamento encargado de la selección de personal?
3. ¿Qué tipo de convocatorias o estrategias de reclutamiento suelen manejar y cuál es la razón principal para elegir un tipo sobre otro?
4. ¿A través de qué canales o herramientas publican sus vacantes? Una vez que tienen los candidatos, ¿cómo es el proceso de selección?
5. ¿Cuáles son las fases o etapas principales que siguen para analizar las hojas de vida y los perfiles de los postulados?
6. En general, ¿qué tipos de instrumentos o herramientas de selección utilizan para evaluar a los candidatos?
7. ¿Realizan entrevistas como parte del proceso de selección? Si es así, ¿qué tipos de entrevistas suelen aplicar?
8. ¿Utilizan pruebas psicotécnicas y/o de conocimientos para evaluar a los aspirantes? ¿En qué momentos del proceso?
9. ¿Llevan a cabo la verificación de referencias de los postulados? ¿Cómo es ese proceso?

10. En cuanto a lo que más buscan en sus nuevos empleos ¿qué priorizan: conocimientos técnicos específicos, habilidades blandas, experiencia, ¿o alguna combinación de estos factores?
11. ¿El tipo de proceso de selección varía o es el mismo para todos los cargos dentro de la empresa? Si varía, ¿en qué se diferencian?