



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**Manual de reclutamiento y selección de personal en una empresa
cerámica**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Licenciada en Psicología Organizacional

Autora:

Ana Paula Cordero Alvear

Directora:

Maria Paulina Cueva Espinosa

Cuenca- Ecuador

2025

Dedicatoria

A mis padres Pablo, Marisol, por ser el pilar más importante de mi vida, por su amor incondicional, gracias por cada sacrificio y apoyo constante, por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba. A mi hermano Pablo, por su cariño y por ser siempre mi compañero incondicional en cada etapa de mi vida. A mis abuelos Miguel, Lupe y Silvia, por sus consejos, su ternura, siempre estuvieron ahí para apoyarme. Y con mucho cariño al cielo a mi querido abuelo Ariolfo, cuya presencia sigue acompañándome en cada paso. Y en cada logro que alcanzo. A toda mi familia, y amigas, por estar siempre a mi lado, por su cariño y por nunca dejarme sola en este camino importante en mi vida. Gracias por ser mi motor, mi refugio y mi inspiración constante.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios por darme la fuerza, la paciencia y claridad para culminar este proyecto. No existen palabras suficientes para expresar mi gratitud hacia mi padre mi madre y mi hermano por haberme acompañado en este camino tan importante en mi vida, por brindarme la sabiduría necesaria cada día, sin ellos nada de esto podría ser igual, su apoyo incondicional en los momentos más difíciles, sus palabras de aliento en cada momento, su confianza siempre fue mi mayor motivación, a mis profesores de la carrera por todos los conocimientos que me brindaron en estos años. A mi tutora de tesis Paulina Cueva, por su orientación y valiosos consejos, que me guiaron en cada etapa de este trabajo. Finalmente, agradezco a mi familia amigos y compañeros por su constante respaldo, cariño. Gracias a todos ustedes por estar a mi lado siempre y hacer posible este logro.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal en una empresa cerámica en la ciudad de Cuenca, con el propósito de estandarizar y optimizar el proceso de selección que actualmente llevan a cabo. El estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo, descriptivo aplicado, en donde se utilizó técnicas de recolección de información las cuales fueron entrevista semiestructurada, observación directa y revisión documental dirigido al personal del área de talento humano. Los resultados permitieron determinar que los procesos se llevan de manera empírica y no poseen procesos estandarizados, lo que implica incoherencias entre distintas áreas. Con el análisis temático se identificó la necesidad de contar con un proceso formal de inducción es decir (onboarding) que facilite la integración de nuevo personal a la misión, visión y valores de la empresa, además la aplicación del modelo de Roger Birkman en donde permitió el estudio de los rasgos de comportamiento y motivación, facilitando la búsqueda de los perfiles compatibles con la cultura de la organización y lo necesario para el puesto.

Palabras claves: Reclutamiento, selección de personal, talento humano, onboarding, modelo birkman

Abstract

The purpose of this research is to design a recruitment and selection manual for a ceramics company in Cuenca, Spain, with the aim of standardizing and optimizing the current selection process. The study is conducted using a qualitative, descriptive approach, utilizing data collection techniques such as semi-structured interviews, direct observation, and document review, all of which were directed at human talent personnel. The suggested results determined that the processes are carried out empirically and lack standardized processes, which leads to inconsistencies between different areas. Thematic analysis identified the need for a formal induction process (onboarding) to facilitate the integration of new personnel into the company's mission, vision, and values. Furthermore, the application of Roger Birkman's model allowed for the study of behavioral and motivational traits, facilitating the search for profiles compatible with the organization's culture and those required for the position.

Keywords: Recruitment, personnel selection, human talent, onboarding, Birkman

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	8
Capítulo 1. Marco Teórico y Estado del Arte	9
Capítulo 2. Metodología.....	35
Capítulo 3. Aplicación de Metodología	39
Aplicación del modelo Birkman	47
Capítulo 4. Discusión	48
Recomendaciones.....	50
Anexos.....	55

Índice de Tablas

Tabla 1	Proceso de Selección en Externa	40
Tabla 2	Proceso de Selección Interna	41
Tabla 3	Elementos observados del Proceso de selección e inducción	43
Tabla 4	Revisión Documental	44

Introducción

El procedimiento de reclutamiento y selección de personal es un elemento esencial en la administración del talento humano, particularmente en áreas de producción como la cerámica, donde la eficacia y la calidad del recurso humano influyen directamente en los rendimientos de la organización. En este marco, el propósito de este trabajo es elaborar un manual de reclutamiento y selección que satisfaga las demandas específicas de una compañía cerámica. Para lograrlo, se utiliza un enfoque cualitativo, fundamentado en la observación, las entrevistas y el estudio de documentos. Se anticipa que el resultado se convertirá en un instrumento útil que normalice los procedimientos de contratación de personal, optimice la toma de decisiones y favorezca la cultura de la organización.

Además, el estudio ayudará a aportar un manual práctico que fortalezca al talento humano para que sus contrataciones puedan contar con procesos claros y eficientes, en donde estos se alineen a los objetivos de Itaipos. El manual no solamente debe tener la intención de estandarizar las etapas de cada uno de los distintos procesos de reclutamiento y de selección, también busca asegurar que cada nuevo ingreso de personal contribuya al crecimiento sostenido de la empresa, colabora en la retención del talento en el desarrollo de habilidades adecuadas en función de las necesidades del sector cerámico.

Finalmente, el presente trabajo enfatiza la importancia de considerar al talento humano como algo esencial en la empresa, sabiendo que es el éxito empresarial, un proceso de selección bien estructurado no solo garantiza la eficiencia operativa, sino que al mismo tiempo constituyen la base del clima laboral, en el cual se va a estudiar y analizar el libro de Roger Birkman para poder aplicar en el manual un proceso más eficiente y puntual.

Capítulo 1. Marco Teórico y Estado del Arte

Toda empresa necesita contar con personal capacitado para alcanzar los objetivos; en este sentido, un adecuado proceso de selección no solo simplifica la contratación de personal más destacado, sino que también favorece la estabilidad y eficacia de la empresa. Por el contrario, sin una estrategia adecuada, las compañías pueden lidiar con una elevada rotación, varios gastos y, más aún, un rendimiento laboral deficiente. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización; este proceso implica en la investigación sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para el alcance de sus consecuciones. En otras palabras, es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2020). Por otro lado, la administración del recurso humano es un componente esencial para el desempeño de las tareas dentro de la empresa, de hecho, una adecuada gestión del personal permite a las organizaciones operar de manera eficiente y alcanzar el éxito. Actualmente, el capital humano ha adquirido una considerable importancia, para así asegurar la eficiencia en la operación de las empresas. Por esta razón, la gestión y organización del talento humano desempeñan un rol trascendental en los recursos humanos (Gaspar 2021).

Además, el reclutamiento y la selección de personal son procesos esenciales para la captación de nuevos talentos para todas las organizaciones; en consecuencia, cada esfuerzo de los colaboradores es netamente útil al momento de hacer su trabajo de contratación, por ello es importante desarrollar nuevas estrategias y metodologías que aseguren la eficiencia en la selección de personal (Bolaños, 2020).

Para comprender mejor algunos conceptos mencionados anteriormente, se van a analizar diversos estudios en relación con el reclutamiento y selección de personal, en algunas empresas cerámicas en donde pusieron en práctica lo realizado. En este caso nos centramos en un artículo llamado “Selección de personal basada en la gestión de talento humano del gobierno municipal Santa Ana”, en donde se encuentra que los hallazgos indican que el 67,4% de los encuestados está de acuerdo con la socialización de las bases del concurso, y el 72,7% considera necesario ajustar el manual de selección a las normas de control interno. Aunque la gestión de talento humano se considera efectiva, se identificaron áreas de mejora para optimizar el proceso de selección de personal y aumentar la satisfacción de los servidores públicos (Moreira & Ponce, 2024).

Otra investigación realizada en Latinoamérica, en donde tuvo como objetivo: analizar la evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas durante los últimos 10 años, destacando la transición de métodos tradicionales a enfoques más activos y modernos. Los resultados de esta investigación nos dicen que el estudio concluye que la evolución del reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas se originó en el siglo XX, cuando se comenzó a reconocer al personal como un talento que requiere ser cuidado, alejándose de la visión productivista que consideraba al trabajador como una mera máquina de producción. En este contexto, se establecieron los primeros procedimientos de reclutamiento de personal, adoptando enfoques clásicos que han ido transformándose hacia métodos más dinámicos y adaptados a las necesidades actuales del mercado laboral (Rodriguez & Gutierrez., 2020).

Por último, una investigación realizada, cuyo título es “Análisis del proceso de selección de personal de la empresa cerámica Italia”. En donde nos cuenta que el problema se centra en la

contratación de personal. 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. Nos muestra que sus resultados preliminares son los siguientes. 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 que 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: interna y externa. Algo esencial en lo que ellos hacen énfasis es en realizar la convocatoria tanto interna como externa (Acevedo et al., 2022).

“El reclutamiento y la selección de personal” son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones en el entorno actual de globalización, competencia y cambio tecnológico. Según Rivera (2019), el capital humano es el recurso máspreciado de una compañía y una adecuada gestión de este capital es crucial para cumplir con las metas de la organización y potenciar la productividad. Nos encontramos en un entorno empresarial sumamente competitivo a nivel mundial, viendo cómo las empresas alrededor del mundo van avanzando con toda la tecnología que se esta implementando, es por ellos que la gestión de recursos humanos se va a convertir en un eje estratégico, el autor destaca las decisiones sobre el avance del talento humano,

sabiendo que es el éxito de las organizaciones, ya que con las personas que conforman los equipos de talento humano, llegan a ejecutar los planes, procesos y proyectos que permiten cumplir las metas empresariales. Administrar recursos humanos en las empresas implica ser parte de ella para así poder motivar a las personas para que sean más proactivas, motivadas y alineadas a los valores o objetivos que nos brinda la empresa.

Encontramos 2 tipos de reclutamiento en el artículo los cuales son los siguientes:

Reclutamiento interno: Se enfoca en los trabajadores actuales de la entidad, brindándoles posibilidades de promoción o traslado a cargos más complejos o estimulantes. Sus beneficios comprenden un mayor entendimiento de la cultura de la organización, una reducción en el tiempo de adaptación y una mejor utilización de la capacitación previa, además de un efecto beneficioso en la motivación y el ambiente de trabajo (Rivera, 2019).

Reclutamiento externo: Se buscan candidatos externos para incorporar experiencias y perspectivas. Aunque puede generar innovación y diversidad, generalmente resulta más costoso y lento y puede provocar un cierto desánimo entre los trabajadores internos que desean progresar dentro de la compañía (Rivera, 2019).

El proceso de selección en una empresa implica varias etapas de las cuales son: la descripción del puesto, perfil del candidato, reclutamiento (interno o externo) evaluación de candidatos y las pruebas de selección que son una gran ayuda que hemos mencionado en un artículo, encontramos algunas técnicas en donde son de apoyo para el proceso de reclutamiento, (entrevistas, pruebas psicométricas, dinámicas de grupo, análisis de currículum es ahí donde nos permiten saber el desempeño futuro del candidato y deben ser rápidas confiables y válidas, Un

dato sumamente importante es la técnica que determinamos por su capacidad en el comportamiento y el desempeño del candidato en el puesto al cual estamos necesitando.

El artículo hace un énfasis en lo que sucede si se realiza una contratación inadecuada. Este nos puede conducir a la contratación personal sin el perfil necesario, lo que impacta en la productividad, la eficiencia y clima organizacional, por esta razón, Rivera (2019) sugiere que las empresas puedan llegar a establecer manuales y procesos transparentes que nos faciliten la identificación captación y selección del personal apropiado, sincronizando el talento con las necesidades y la meta de la organización.

Para concluir con los resultados de estos artículos hemos visto que un inadecuado reclutamiento y selección puede llevar a la empresa a contratar personal sin conocimiento, en donde podemos llegar a tener ahí una alta elevación de costos por una inadecuada contratación. El estudio que se llevó a cabo en la compañía Aliset, situada en Manta Ecuador, nos demostró que la ausencia de un procedimiento ordenado y apropiado nos genera un alto impacto de manera negativa en la calidad de las contrataciones, también resalta la relevancia de emplear métodos de selección mucho más confiables y legítimos, en donde se consideran varios factores como la experiencia en el trabajo y sobretodo la primera experiencia al acercarse al personal de la empresa. Además, se agiliza el proceso de selección gracias a las innovaciones en herramientas digitales que nos ayudan a optimizar costos. En conclusión, la investigación de la que hemos estado hablando nos dice que una adecuada administración del reclutamiento y selección de personal es esencial para incrementar la productividad, y sobre todo para la disminución de la rotación de personal y así poder tener un entorno de trabajo positivo (Rivera, 2019)

En el contexto ecuatoriano, también se ha comenzado a explorar iniciativas en donde vinculan a la tecnología con la gestión del talento humano es por ello que se ha publicado recientemente el artículo llamado “Proceso de Reclutamiento y selección de personal en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en la ciudad de Guayaquil, Ecuador” Es estudio se centra en cómo la inteligencia artificial promueve un entorno laboral más justo e inclusivo, también reconoce los desafíos tecnológicos, éticos y culturales a los que se está enfrentando las compañías de guayaquil al incorporar la inteligencia artificial en la administración de capital humano, entre algunos términos la investigación nos ayuda a identificar la resistencia al cambio y la necesidad de formación para que los participantes en el estudio entiendan y acepten estas nuevas herramientas. El artículo nos muestra que la IA ofrece varias oportunidades para optimizar tiempos y costos y mejorar la calidad de las contrataciones en el Ecuador, pero es necesario hacer énfasis en los desafíos que enfrentamos para avanzar con esta nueva innovación (Verdezoto et al., 2025).

Cita investigaciones sobre la transferencia de conocimiento en multinacionales en inteligencia artificial para recursos humanos, cómo usan los datos para mejorar la contratación y la importancia de la ética en el desarrollo de sistemas inteligentes que poco a poco se irán implementando (Verdezoto et al., 2025).

Las conclusiones que nos brinda el artículo son como podemos llegar a implementar responsablemente la inteligencia artificial en reclutamiento y selección de personal pero de una manera u otra también en otras áreas de talento humano como capacitación, cultura, etc, en donde podemos transformar positivamente la gestión del talento humano siempre y cuando podamos adaptarnos a los nuevos retos tecnológicos, éticos y culturales. Propone que una empresa grande

puede integrar sin problema nuevas tecnologías de manera que beneficie a todos los colaboradores, para que todos sean más eficientes (Verdezoto et al., 2025).

La IA ha tenido un gran avance en la gestión de recursos humanos, es por ello por lo que en el artículo realizado por (Fajardo, 2023), nos habla de algunas inteligencias artificiales que podemos utilizar para el reclutamiento de personal como es (machine learning, deep learning) en donde estas nos permiten agilizar y optimizar la identificación, evaluación de cada candidato para que este genere un alto valor en la empresa.

Esta abarca sistemas que pueden aprender, inferir y sobretodo actuar de forma independiente llegando a imitar el comportamiento humano, el uso de la inteligencia artificial en recursos humanos nos facilita el análisis de grandes cantidades de información en tiempo real, viendo los registros de rendimiento, habilidades obtenidas, horas de formación, perfiles de cargo, comunicación interna, ambiente de trabajo, gustos personales, esta analítica nos ayuda también a tomar decisiones predictivas y a medida (Fajardo, 2023).

Tradicionalmente el proceso de selección era manual y extenso, revisión de CV impresos y entrevistas en persona, la revolución digital, impulsada por la inteligencia artificial ha disminuido significativamente el tiempo y el esfuerzo necesario, favoreciendo tanto a las empresas como a los postulantes, se puede decir que la inteligencia artificial nos ha ayudado a que todo sea más fácil y sobre todo nos da tiempo de poder realizar más actividades en un puesto en este caso en el de selección, que se puedan establecer más actividades en el perfil de cargo de una persona de talento humano, actualmente se tiene ya la facilidad de filtrar los CV automáticamente y nos puede ayudar a reconocer los perfiles exitosos, y nos puede ayudar a

saber que perfil puede encajar en otra vacante y todo esto se basa en datos objetivos y en tiempo real (Fajardo, 2023).

El artículo destaca el uso de modelos informáticos que toman en cuenta variables como las vacantes que son propuestas en las áreas de cada empresa, donde se muestran las habilidades necesarias y los perfiles de los aspirantes, evaluando sus aptitudes a través de fórmulas propias de la inteligencia artificial. Algoritmos de aprendizaje profundo que replican las redes neuronales humanas, donde destacan particularmente beneficios para detectar correlaciones complejas y poder tomar decisiones más acertadas en la elección de talento por cómo la IA nos puede ayudar a filtrar los mejores CV (Fajardo, 2023).

Actualmente, la IA se utiliza en funciones como la administración de convocatorias, el monitoreo inteligente mediante chatbots, la valoración automatizada de habilidades y la creación de reportes predictivos sobre rendimiento y rotación. Además, facilita la detección de patrones y tendencias en la contratación, previendo retiros o jubilaciones y orientando sobre las habilidades necesarias para el futuro. El texto indica que la inteligencia artificial puede desvincular a los especialistas en humanos de labores cotidianas, permitiéndoles enfocarse en la toma de decisiones estratégicas y en la administración del capital humano desde un punto de vista más creativo y humano (Fajardo, 2023).

En el proceso de reclutamiento y selección de personal, la IA sobresale por su capacidad para gestionar grandes cantidades de candidatos de manera eficaz y rápida, lo que posibilita disminuir considerablemente los tiempos del proceso y liberar a los reclutadores de labores repetitivas. Además, la inteligencia artificial favorece una mayor imparcialidad en la toma de decisiones al reducir los prejuicios humanos, promoviendo de esta manera una elección más

equitativa y justa. Además, potencia la experiencia del aspirante al adaptar la comunicación y acelerar las fases del procedimiento, creando una interacción más suave y gratificante.

Finalmente, la inteligencia artificial tiene una habilidad predictiva que permite prever futuras necesidades de contratación y organizar el crecimiento del talento dentro de la organización (Fajardo, 2023).

Los resultados del artículo llamado “Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal” nos muestran cómo la IA ha sido de gran ayuda en la contratación y selección de personal en donde produce avances significativos en eficiencia, imparcialidad y excelencia de los procesos planteados en el área de talento humano, nos demuestra también como tenemos la facilidad de tener grandes cantidades de información sobre candidatos y empleos en el tiempo real, la automatización de la selección de candidatos, lo que hace que podamos disminuir los tiempos y gastos para las empresas, se ha notado una implementación grande de algoritmos de aprendizaje automático y profundo en donde nos ayuda a reducir los prejuicios humanos y favorece la toma de decisiones para datos objetivos, aumentando la precisión en la selección del talento más adecuado (Fajardo, 2023).

Para poder ampliarnos un poco más nos centramos en un artículo llamado “Inteligencia artificial y el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos”, ya que hemos estado viendo cómo todo este tema se ha ido involucrando en el mundo de poco a poco en todos los ámbitos laborales y nos ha facilitado de varias maneras, es por ello que vamos a dar una breve definición de que es. La inteligencia artificial ha aparecido en los últimos años, meses en los que ha recibido una considerable atención, al mencionar la inteligencia, ya que es una potente referencia a la habilidad humana para hacerlo generar, solucionar problemas, e innovar, lo que ha permitido nuestro progreso como especie y nuestra evolución con rapidez (Vargas, 2023).

La IA nos puede funcionar como un recurso para potenciar la eficiencia de la gestión en donde hablamos en el ámbito laboral mediante la facilitación del acceso al empleo, un estudio de grandes volúmenes de información de la oferta y sus atributos, formación, experiencia, habilidades, contrastados con exigencias de los empleadores y determinar donde se pueden encontrar, hallamos muchas coincidencias; es así que con la llegada de la inteligencia artificial nos puede ayudar a disminuir la selección de personal. Podemos aumentar los periodos de búsqueda en ambos lados y mejora la eficiencia de la búsqueda, la efectividad del proceso de contratación, minimizando los gastos en los procesos de contratación, los gastos relacionados incluso durante las fases de publicación de los mismos puestos disponibles de las vacantes de cada empresa, en donde esta compuesto con la selección, exámenes y entrevistas, la inteligencia artificial interacciona con criterios estándar previamente, lo que sugiere garantizar la objetividad y eficacia de procedimientos (Vargas, 2023).

El artículo mencionado anteriormente de “Inteligencia artificial y el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos” tiene como objetivo principal la investigación es examinar la inteligencia artificial en los procesos de selección y reclutamiento de recursos humanos a través de un repaso de literatura reciente, con el objetivo de facilitar generalizaciones sobre este asunto importante en el marco de la acelerada evolución científica. En donde sus resultados fueron los siguientes (Briones et al., 2025).

La integración de la Inteligencia Artificial (IA) en los procedimientos de Talento Humano ha cambiado radicalmente la forma en que las empresas captan, escogen y gestionan su talento. Uno de los beneficios más sobresalientes es la eficacia en la contratación de personal, dado que la Inteligencia Artificial facilita la automatización desde la búsqueda inicial de aspirantes hasta la preselección basada en criterios concretos, maximizando el tiempo y aumentando la exactitud en

la selección de perfiles apropiados. Esta automatización también implica una reducción considerable de las actividades administrativas cotidianas, lo que incluso podría reasignar ciertos roles enfocados en algunas funciones. En conclusión, las compañías consiguen un significativo beneficio competitivo al agilizar sus procesos, adaptarse con mayor rapidez a las exigencias del ambiente y minimizar los fallos humanos (Briones et al., 2025).

El reclutamiento y selección de personal son elementos esenciales de la psicología organizacional y han experimentado una evolución notable en las últimas décadas, motivada por transformaciones tecnológicas, sociales y laborales. La literatura contemporánea resalta la relevancia de elaborar procesos de selección fundamentados en pruebas, que tomen en cuenta tanto la legitimidad de los procedimientos utilizados como las respuestas y percepciones de los aspirantes. En el escenario actual, marcado por ambientes de trabajo fluctuantes, incertidumbres y complejos (VUCA), las empresas se ven en la necesidad de ajustar sus procesos de selección y reclutamiento para reconocer no solo conocimientos, habilidades y aptitudes (KSAOs) pertinentes, sino también la adaptación cultural y el potencial de rendimiento futuro. Para lograrlo, se aconseja incorporar criterios de selección concretos por sector, en concordancia con las políticas y valores corporativos, lo que facilita una mejor proyección del rendimiento y una mayor justicia en la valoración de los candidatos (Potočnik et al., 2021).

La digitalización ha revolucionado los procesos de selección de personal, fusionando instrumentos tecnológicos (como plataformas digitales, inteligencia artificial y evaluaciones en línea) con técnicas convencionales (como entrevistas en persona, exámenes psicotécnicos y referencias). Esta mezcla potencia la eficacia, amplía el espectro del talento y optimiza la experiencia del aspirante, siempre que se conserve un enfoque ético y claro en la utilización de datos y algoritmos. En última instancia, el proceso de integración no concluye con la elección. La

literatura subraya la importancia de implementar protocolos de inducción, seguimiento y formación constante para simplificar la adaptación y el crecimiento del personal, favoreciendo de esta manera la conservación del talento y la consecución de las metas de la organización. La investigación en selección y reclutamiento ha acumulado una amplia gama de saberes, que incluyen múltiples meta-análisis y revisiones que respaldan las prácticas óptimas fundamentadas en pruebas. Hay un aumento en las pruebas de la validez de diversos métodos de selección, la relevancia de las respuestas de los aspirantes y el rol de la tecnología en estos procedimientos (Potočnik et al., 2021).

La gestión de recursos humanos (ARH) es un elemento estratégico fundamental para el triunfo y la competitividad de las organizaciones contemporáneas (Chiavenato, 2020), destaca que el capital humano los individuos que conforman la organización es el recurso de mayor valor, y su administración eficiente influye directamente en la productividad, rentabilidad y sostenibilidad del negocio. En esta línea, la administración del capital humano debe ser completa, desde la captación y selección hasta la formación y desarrollo constante, ajustándose a las particularidades específicas de cada compañía y sector, tal como sucede en la industria de la cerámica (Chiavenato, 2020).

El proceso de reclutamiento es el procedimiento a través del cual la organización capta a aspirantes potencialmente competentes para ocupar puestos vacantes. Chiavenato (2020) resalta que un reclutamiento eficaz debe fusionar técnicas convencionales (anuncios, referencias, ferias laborales) con recursos digitales (portales en línea, redes sociales), incrementando la difusión y optimizando la calidad de los candidatos. Además, el proceso de selección de personal debe estar en consonancia con las políticas de la organización y los perfiles particulares de cada sector, lo

que facilita la elección de aspirantes que se adecuen a las demandas técnicas y culturales de la compañía de cerámica (Chiavenato, 2020).

La selección es el procedimiento de análisis y resolución para seleccionar al aspirante más apropiado. De acuerdo con Chiavenato, este procedimiento debe ser meticuloso, imparcial y ordenado, empleando diferentes métodos como entrevistas estructuradas, exámenes psicométricas y valoración de habilidades. Es esencial una definición precisa de los criterios de selección por área para asegurar que los aspirantes elegidos tengan las competencias, saberes y actitudes necesarias, además de un adecuado alineamiento con la cultura de la organización. Esto ayuda a disminuir la rotación y mejorar el rendimiento (Chiavenato, 2020).

Chiavenato enfatiza la relevancia de la planificación laboral y el estudio de los puestos como fundamentos para el proceso de reclutamiento y selección. La especificación exhaustiva de funciones, responsabilidades y requisitos facilita la creación de perfiles exactos y la definición de criterios precisos para la valoración de los candidatos. En una compañía de cerámica, con procesos técnicos y productivos particulares, esta planificación garantiza que el personal empleado pueda incorporarse de manera eficiente y aportar a la consecución de las metas de producción (Chiavenato, 2020).

Como hemos estado hablando de la Inteligencia artificial y como esta ha ido avanzando transitoriamente, el artículo que hemos visto ahora tiene como título “Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos” sabiendo así que ahora todas las empresas para facilitar crean sus propias plataformas digitales en donde publican todas sus vacantes disponibles a nivel ya sea mundial o nacional, esto logran hacerlo para que no sea necesario que los candidatos deban asistir a la empresa, la inteligencia artificial nos ha dado

muchos beneficios, considerando que al momento que el candidato aplique a la plataforma creada por la empresa, envíe unas pruebas seleccionadas para cada puesto, esto quiere decir que es un avance para el proceso de selección, y la inteligencia artificial pueda filtrar los mejores currículums para cada puesto. Tradicionalmente, el reclutamiento se realizaba mediante métodos presenciales, como la entrega física de currículums o anuncios en medios impresos. Sin embargo, el desarrollo de Internet y las plataformas digitales ha permitido que el reclutamiento se transforme hacia modalidades online, conocidas como reclutamiento 2.0, 3.0 o 4.0, que utilizan redes sociales, portales de empleo y aplicaciones móviles para encontrar talento (Percy-Zayas & Martínez, 2023). Estas modalidades facilitan la interacción inmediata entre candidatos y reclutadores, mejoran la visibilidad de las ofertas laborales y permiten una preselección más rápida y precisa, encontramos algunos beneficios del reclutamiento en línea: (Percy-Zayas & Martínez, 2023).

Mayor cobertura y variedad de aspirantes: La digitalización facilita el acceso a perfiles de diversas regiones y sectores, lo que resulta particularmente beneficioso para compañías con requerimientos técnicos particulares, como las pertenecientes al sector cerámico.

Disminución de los tiempos y gastos: La automatización de labores como la revisión de programas de estudio, la coordinación de entrevistas y la implementación de exámenes disminuye considerablemente el tiempo desde la planificación hasta la contratación.

Optimización de la calidad en la elección: La aplicación de algoritmos, inteligencia artificial y exámenes digitales posibilita la identificación de competencias y habilidades con mayor exactitud, simplificando la elección fundamentada en criterios objetivos y en concordancia con las políticas corporativas.

El artículo muestra que, en la selección de personal, la orientación basada en habilidades ha dado importancia en comparación con criterios convencionales como la edad, el género o el nivel de educación. La administración basada en competencias facilita la identificación de las capacidades, saberes y actitudes que aseguran un rendimiento exitoso en la posición (Percy-Zayas & Martínez, 2023). Es esencial para elaborar un manual de selección y reclutamiento que establezca criterios concretos por sector, adaptados a las demandas y cultura de la empresa de cerámica. Normalmente en la mayoría de las empresas al momento de realizar una selección de personal nos fijamos netamente en cómo una persona se va a alinear con la cultura, valores de la empresa a la que va a ingresar, sabiendo así que puede llegar a adaptarse tan rápido como sea necesario para los puestos propuestos en el perfil creado, algo que es muy importante en las empresas es la honestidad y la ética al momento de seleccionar al candidato.

Aunque el reclutamiento en línea se ha comprobado que es eficaz, varios autores nos indican que la unión con las técnicas tradicionales que cada empresa llega a tener para su reclutamiento, continúa siendo necesaria para algunos pasos para ello, a que me refiero con esto; en el proceso de selección el departamento de talento humano realiza entrevistas en donde se llega evaluar cómo actúa el candidato en aquella entrevista, cuando realizamos una entrevista en línea es más difícil saber cuál es la postura del aspirante, esta integración es fundamental para elaborar los procesos de selección de personal en donde estos llegan a ser más eficientes y humanos simultáneamente (Percy-Zayas & Martínez, 2023).

La pandemia de COVID-19 impulsó la implementación de procesos digitales en el proceso de selección y reclutamiento, a causa de las limitaciones para la interacción en persona. Numerosas compañías que todavía empleaban técnicas convencionales tuvieron que implementar herramientas en línea para preservar la continuidad en los procesos de contratación (Percy-Zayas

& Martínez, 2023). Este escenario subraya la importancia de elaborar manuales que incorporen procesos mixtos, fusionando lo digital con lo tangible. Algo muy interesante es que algunas empresas antes de que empiece la pandemia ya empezaban a implementar trabajo en línea, para que así pueda ser un trabajo remoto y pueden tener muchas más facilidades gracias al avance de la tecnología, con este artículo planteado aplicable, para la elaboración de un manual de reclutamiento y selección en una compañía de cerámica, subrayando la relevancia de establecer criterios de selección por habilidades, fusionar herramientas digitales con técnicas tradicionales, y definir protocolos de inducción y formación que promuevan la adaptación y crecimiento del personal, acorde con los propósitos de tu trabajo de titulación (Percy-Zayas & Martínez, 2023).

Para complementar se encontró un artículo llamado “Reclutamiento y selección virtual por competencias” como se mencionó anteriormente en un artículo planteado, una fase importante del proceso de selección es las competencias de cada persona, en donde podemos llegar a ver cuáles de ellas tienen, algo muy importante es que en las pruebas que se deben enviar va a tomar en cuenta las competencias planteadas. La pandemia ha impulsado la adopción de plataformas digitales de tecnología que facilitan la mejora de la administración de empresas, incluyendo la captación, valoración y contratación de empleados. El trabajo a distancia y la formación online han probado ser eficaces, lo que ha motivado a las empresas a instaurar procesos de selección y reclutamiento virtuales para reducir gastos y potenciar los resultados. El enfoque centrado en competencias se enfoca en reconocer y valorar en los aspirantes un conjunto de saberes, destrezas, actitudes y valores que garanticen un rendimiento eficaz, eficiente y efectivo en las tareas asignadas. Además de las habilidades técnicas, sobresalen las competencias blandas, como la inteligencia emocional, que resultan esenciales para la adaptación y el crecimiento dentro de la organización. Este método posibilita a las compañías elegir personal que

no solo satisfaga las necesidades técnicas, sino que también esté en sintonía con la cultura de la organización y las metas estratégicas, lo que resulta crucial en áreas especializadas como la industria de la cerámica. Entre las ventajas sobresalen la disminución de tiempos y gastos, la oportunidad de valorar habilidades de forma imparcial y la optimización en la experiencia del aspirante (Percy-Zayas & Martínez, 2023).

No obstante, también surgen desafíos como asegurar la igualdad y la transparencia, prevenir prejuicios tecnológicos, salvaguardar la privacidad de la información y preservar la interacción humana requerida para valorar los aspectos cualitativos del aspirante. El proceso de selección virtual debe complementarse con protocolos de inducción y seguimiento que faciliten la integración del nuevo empleado. La capacitación continua, adaptada a formatos digitales, es esencial para el desarrollo profesional y la retención del talento, especialmente en industrias técnicas donde la actualización constante es necesaria. Para una empresa de cerámica, es esencial elaborar un manual de reclutamiento y selección que incluya estos componentes. Establecer criterios de selección por área, fusionar herramientas digitales con técnicas convencionales, y definir protocolos claros de inducción y formación facilitará la optimización de la administración del talento, potenciar la adaptabilidad del personal y aportar a la consecución de las metas de la organización (Valeriano, 2021).

Como resultados del artículo "Reclutamiento y selección virtual por competencias" (2021) muestran que las compañías están centrando sus procesos de selección en la detección de aspirantes con tanto experiencia laboral significativa como competencias técnicas particulares, fundamentales para ocupar de manera eficiente los cargos vacantes. Para alcanzar este objetivo, se ha potenciado la utilización de instrumentos digitales como las plataformas digitales, las redes sociales profesionales y la inteligencia artificial, que facilitan la mejora de la búsqueda y

valoración de talento, expandiendo la cobertura geográfica y aumentando la exactitud en la preselección. Este enfoque digital se complementa con la evaluación de habilidades digitales y actitudinales, que aseguran la capacidad de adaptación y el alineamiento cultural del aspirante con la empresa, elementos clave para afrontar los desafíos del ambiente de trabajo contemporáneo. No obstante, aunque estas tecnologías brindan beneficios en eficiencia y rapidez, las compañías también se encuentran con retos significativos vinculados a la ética, la equidad y la privacidad de la información personal durante el proceso de selección virtual. Por esta razón, se enfatiza la importancia de fusionar estas herramientas digitales con una experiencia humana que facilite la valoración de características intangibles y garantice un proceso equitativo, transparente y enfocado en el aspirante. En suma, estos componentes conforman un modelo completo de reclutamiento y selección que atiende a las exigencias actuales y favorece la creación de equipos laborales competentes y dedicados (Valeriano, 2021).

La inducción es un proceso clave para facilitar la adaptación del nuevo empleado a la organización y su puesto de trabajo. Chiavenato resalta que una inducción bien estructurada reduce la ansiedad, mejora la comprensión de las expectativas y acelera la productividad. Además, el seguimiento periódico y la capacitación continua son esenciales para el desarrollo profesional y la retención del talento, especialmente en industrias técnicas como la cerámica, donde la actualización en procesos y tecnologías es constante.

El autor indica que la administración contemporánea de recursos humanos debe utilizar las tecnologías digitales para perfeccionar procedimientos, sin olvidar la importancia de las interacciones individuales y técnicas convencionales. La fusión de ambos métodos en el reclutamiento y selección posibilita una eficiencia superior, una experiencia más enriquecedora para los aspirantes y decisiones más acertadas (Chiavenato, 2020).

Una vez culminado el proceso de reclutamiento y selección planteado con los artículos en donde hablamos de cómo podemos implementar la inteligencia artificial en un proceso de reclutamiento en una empresa cerámica en la ciudad de Cuenca tomando en cuenta los métodos tradicionales que ya tiene establecida la empresa, es por ello por lo que hemos visto la necesidad de garantizar una buena incorporación para cada candidato que vaya a ingresar en la empresa más conocido como onboarding.

Además, se indica que el onboarding es una estrategia esencial de la organización que facilita:

Disminuir la rotación de empleados, optimizar la adaptabilidad al cargo y al equipo, Incrementar la dedicación y rendimiento desde el comienzo (Olivares et al., 2022).

El artículo titulado “Onboarding digital: el desafío de incorporar talento en entornos virtuales”, publicado en la Revista Innova (2023), trata el proceso de integración organizada de nuevos empleados desde un enfoque digital. En lugar de restringirse a la etapa inicial de inducción, el onboarding se presenta como una táctica fundamental que fomenta la integración cultural, operativa y social del personal recién incorporado a una entidad. En este escenario, la investigación examina los retos y posibilidades que emergen al mover este proceso a ambientes virtuales, donde la utilización de plataformas digitales, herramientas de colaboración y canales en línea es esencial para asegurar una experiencia de integración eficaz. Además, se resalta la relevancia de preservar el vínculo emocional y la identidad cultural de la compañía mediante la comunicación continua, el apoyo individualizado y el acceso organizado a la información de la organización (Olivares et al., 2022).

Como resultados de un onboarding se encontro que el texto "Onboarding digital: el reto de integrar talento en ambientes virtuales" (Revista Innova, 2023) argumenta que el proceso de formación digital se ha transformado en una demanda apremiante en las organizaciones, particularmente frente al aumento de la virtualización laboral. En contraposición a una mera inducción, el onboarding debe entenderse como una estrategia organizada que influye directamente en la conservación del talento, la adaptación cultural y el rendimiento inicial del nuevo empleado. La investigación subraya que la digitalización de este proceso va más allá de la utilización de instrumentos tecnológicos; exige una organización consciente, apoyo personalizado y contenidos creados para simplificar el vínculo emocional y funcional del trabajador con la entidad. Además, se subraya la relevancia de incluir nuevas habilidades en el campo de recursos humanos, tales como la creación de contenidos interactivos, la utilización de plataformas LMS y la definición de indicadores para medir la eficacia del proceso. Dentro de las recomendaciones positivas se incluyen la contratación de tutores o mentores en línea, la programación de actividades de integración y la evaluación constante del grado de satisfacción y adaptación del recién llegado. En conclusión, el artículo sostiene que un exitoso proceso de onboarding digital no solo reduce los periodos de incorporación, sino que también potencia el sentimiento de pertenencia y la productividad desde los primeros días de relación de trabajo (Olivares et al., 2022).

Como se ha estado hablando de la inteligencia artificial y todas las nuevas innovaciones que hemos tenido en el area de talento humano, específicamente en la parte de reclutamiento y selección de personal que esta ha llegado a ser un fuerte mucho mas efectivo, y sobre todo para facilitar muchos procesos, es por ello que se ha investigado un articulo llamado “Onboarding digital y Desarrollo organizacional” tener un onboarding en una empresa es algo sumamente

importante para que el empleado pueda tener el conocimiento de quienes son los colaboradores de la empresa, el artículo nos habla de, El progreso rápido de la tecnología y la digitalización de las organizaciones, particularmente después de la pandemia de COVID-19, han impulsado una transición generalizada hacia ambientes virtuales en los procesos internos de administración del talento humano. Esta digitalización ha tenido un efecto notable en cómo las organizaciones incorporan, y desarrollan a sus nuevos empleados, originando el concepto de onboarding digital como un sistema estratégico de aprendizaje para el crecimiento organizacional (Guevara et al., 2023)

La digitalización conlleva la implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que simplifican y perfeccionan los procesos de una organización, la inclusión y adaptación de nuevos talentos. Según Guevara et al, (2023), la digitalización de los procedimientos de incorporación permite a las compañías brindar formación a medida, acceso a datos esenciales y seguimiento constante, todo esto mediante plataformas digitales accesibles desde cualquier aparato. No solo acelera la incorporación del personal, sino que también optimiza la experiencia del empleado, potencia el sentimiento de pertenencia y vincula a los empleados recién incorporados con la cultura y las metas de la organización desde el día inicial.

Según Guevara et al, (2023), se entiende por onboarding digital al proceso de incorporación y adaptación de nuevos talentos a la organización a través de estrategias completas y herramientas tecnológicas. Este procedimiento trasciende la integración; es una experiencia educativa organizada en diversas fases: introducción, encuentro, socialización y adaptación. Cada fase se enfoca en comunicar la cultura corporativa, los valores, la misión y la visión de la compañía, además de cultivar las habilidades técnicas y blandas necesarias para un rendimiento efectivo en el cargo.

En una inducción digital no es igual a una inducción tradicional, es decir en una tradicional presentamos a toda la empresa y todos los cargos que conforman, en una digital que es como la que hemos estado hablando anteriormente tenemos muchos mas beneficios y datos fundamentales acerca de la empresa a la que queremos presentar; la capacitación digital se centra en un fortalecimiento de las habilidades específicas mediante varias técnicas pedagógicas y algunas plataformas, al poder realizar una inducción digital podemos integrar muchos más datos de una integración esencial y una dedicación a la organización.

El proceso mas conocido como onboarding, lo vemos como un sistema de aprendizaje, aporta directamente al crecimiento de la organización al impulsar la obtención de habilidades y competencias desde el comienzo de la relación de trabajo. El artículo resalta que una adecuada aplicación del proceso de desarrollo del talento digital tiene un impacto positivo en la retención del talento, la satisfacción en el trabajo y el sentimiento de pertenencia, elementos que a su vez influyen en la productividad y competitividad de la empresa.

Además, la transformación digital de este proceso facilita la recolección y reutilización del saber obtenido, creando una memoria organizacional que puede ser utilizada tanto en el corto como en el largo plazo. Esta constante dinámica de aprendizaje potencia la habilidad de la empresa para ajustarse a las variaciones del ambiente y fomenta una cultura de innovación y perfeccionamiento ininterrumpido (Guevara et al., 2023).

Aunque el onboarding digital brinda numerosos beneficios, también plantea retos. Es imprescindible organizar el procedimiento de tal forma que se conserve la interacción humana, se asegure la adaptación de la experiencia y se promueva la implicación activa del nuevo cliente. Es vital el respaldo del departamento de recursos humanos durante las primeras fases, junto con el uso de herramientas digitales que nos faciliten la creación del onboarding para cada empresa. El

artículo enfatiza la relevancia de elaborar programas de incorporación digital que sean adaptables, accesibles y que se ajusten a las demandas, la cultura, tanto de la empresa como de los trabajadores. El aprendizaje debe fusionar aspectos teóricos y prácticos, empleando herramientas multimedia, simulaciones y ambientes de colaboración para potenciar al máximo el aprendizaje y la integración (Guevara et al., 2023).

En áreas de producción como el calzado y, en particular, la industria de la cerámica, la digitalización de la formación inicial es particularmente significativa para agilizar la curva de aprendizaje de los empleados recién incorporados, disminuir los gastos relacionados con la educación en persona y asegurar una transmisión eficaz de saberes técnicos y culturales. Por lo tanto, el proceso de onboarding digital se transforma en un instrumento estratégico para el crecimiento organizacional sostenido y la formación de equipos de alto rendimiento.

Los resultados del artículo llamado “Onboarding digital y Desarrollo organizacional” (Guevara et al., 2023). Señalan que el proceso de onboarding, comprendido como un sistema educativo, ejerce un impacto positivo considerable en el crecimiento organizacional. Mediante un estudio cuantitativo realizado con 250 trabajadores de compañías de producción de calzado, se demostró que las posibles experiencias de aprendizaje producidas durante el proceso de incorporación digital potencian las competencias obtenidas por los empleados recién incorporados y promueven un sentimiento de vinculación con la cultura de la organización. Esto favorece una integración más eficaz y aumenta la dedicación del personal hacia la compañía. En conclusión, la transformación digital del proceso de contratación no solo simplifica la adaptación del talento, sino que también promueve el crecimiento organizacional a través de la mejora constante de habilidades y la construcción de la identidad de la empresa (Guevara et al., 2023).

Según Arias et al, (2008) un proceso constante de capacitación que posibilita al empleado obtener, mejorar y renovar sus saberes, destrezas y actitudes, dirigido al desempeño eficiente de sus tareas y a su desarrollo dentro de la organización. Es decir que cada organización tiene como hacer brillar a sus empleados, con su desarrollo personal que es algo sumamente importante para la cultura de la empresa, en este caso al tener personal que va al area de ceramica es fundamental que sus colaboradores esten en un alto desarrollo, es por ello que hemos encontrado un articulo en donde nos habla de “Como la calidad de vida en el trabajo: un modelo organizacional en una empresa comercial”.

La calidad de vida laboral (CVT) es esencial en la administración organizacional moderna, dado que no solo conlleva la satisfacción en el trabajo sino también el bienestar global del empleado en su ambiente laboral. El estudio (Lizárraga , Pérez, & Lopez, 2022) enfatiza la relevancia de la CVT como pilar fundamental para el crecimiento organizacional, subrayando que las compañías actuales comprenden que la productividad y la competitividad se basan en gran parte en el bienestar físico, mental, social y emocional de su equipo de trabajo. En la evolución y calidad de vida en el trabajo se realiza una comparación con décadas anteriores, en donde solo se centraba casi únicamente en los resultados y la productividad, hoy en día las organizaciones entienden que para lograr sus metas deben satisfacer también las necesidades humanas de sus colaboradores. Esto conlleva asumir una perspectiva global del empleado, teniendo en cuenta aspectos como la salud física y mental, la satisfacción personal y laboral, la integración social y la oportunidad de crecimiento personal en el ambiente de trabajo (Lizárraga et al., 2022).

La CVT está vinculada tanto a factores objetivos (sueldo, seguridad, horario de trabajo, entorno físico) como a factores subjetivos (percepción de bienestar, expectativas, satisfacción

laboral), y su optimización necesita de tácticas que traten ambas dimensiones (Lizárraga et al., 2022).

El artículo examina la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional en una compañía de comercio, demostrando que la implementación de políticas y prácticas enfocadas en el bienestar del empleado aporta de manera significativa a la mejora de la calidad de vida laboral, entre las estrategias más eficaces se incluyen el fortalecimiento de competencias, la disminución del estrés en el trabajo, mejora de las condiciones de trabajo, el fomento de relaciones interpersonales positivas y la implicación directa del personal en procesos de desarrollo y toma de decisiones (Lizárraga et al., 2022).

El modelo analizado en la compañía de Mazatlán, Sinaloa, México, se fundamenta en una filosofía institucional que valora la integración del empleado, la satisfacción en el trabajo, el bienestar obtenido mediante el trabajo, el crecimiento personal y la gestión eficaz del tiempo. Los hallazgos empíricos indican que estas dimensiones llegan a grados beneficiosos cuando se implementan políticas consistentes y duraderas en el tiempo (Lizárraga , Pérez, & Lopez, 2022).

Varios estudios mencionados en el artículo respaldan la noción de que un alto nivel de vida laboral se refleja en incremento de la productividad, reducción de la rotación y la ausencia, y mejor ambiente de trabajo. La CVT no solo favorece al empleado, sino que también tiene un efecto positivo en la empresa, creando ventajas competitivas duraderas. En este contexto, la administración de recursos humanos debe enfocarse en la creación e implementación de modelos y programas que fomenten la CVT, incorporando estrategias de reclutamiento y selección que tomen en cuenta no solo las habilidades técnicas, sino también el potencial de adaptación, la motivación y la concordancia con los valores de la organización (Lizárraga et al., 2022).

Como resultados de este estudio mencionado realizado por Lizárraga et al, (2022) demostró que la puesta en marcha de un modelo de desarrollo organizacional centrado en la calidad de vida laboral produce efectos beneficiosos importantes en diferentes aspectos del bienestar en el trabajo. Se notó que aspectos como la integración al empleo, la satisfacción en el trabajo, el bienestar laboral, el crecimiento personal y la correcta gestión del tiempo lograron niveles positivos, evidenciando que las políticas y prácticas implementadas ayudan eficazmente a potenciar la experiencia y el compromiso de los trabajadores.

Capítulo 2. Metodología

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y aplicado, orientado al diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal en una empresa cerámica de la ciudad de Cuenca. Este enfoque nos va a permitir comprender en profundidad las experiencias, percepciones y prácticas de los actores involucrados en el proceso de selección, desde una perspectiva global y contextualizada. Se trata de un estudio transversal ya que la información se recolectará en un solo momento de tiempo, lo que nos facilita tener un análisis puntual del proceso actual que se esta manejando la empresa.

La población objeto de estudio está conformada por las personas del área de talento humano, supervisores de cada área y empleados de la empresa Italpiso, esta ubicada en la ciudad de Cuenca Ecuador (Av. Ordoñez Lasso s/n). Dado que es una investigación cualitativa del estudio, no se realizará un cálculo muestral estadístico, sí sino que se va a trabajar con una muestra intencionada basada en criterios de inclusión exclusión mencionados posteriormente.

En cuanto a los criterios de inclusión, se consideran:

- Personal del departamento de talento humano que participa directamente en los procesos de reclutamiento.
- Supervisores de áreas operativas que colaboran en la definición de perfiles y en la evaluación de candidatos.
- Empleados con al menos seis meses de antigüedad en la empresa

Por otro lado, los criterios de exclusión son:

- Empleados que no forman parte del proceso de reclutamiento y selección.

- Personal en periodo de prueba o con menos de seis meses en la empresa.
- Individuos que se nieguen a participar o que no otorguen su consentimiento informado.
- Personas que se encuentren de licencia médica durante la recolección de datos.

Dado que es una investigación cualitativa, no se trabajará con variables manipulables, sino con categorías de análisis que permitirán comprender y estructurar el proceso de selección:

- Proceso de reclutamiento
- Proceso de selección
- Criterios de selección
- Herramientas e indicadores de evaluación
- Atributos de personalidad
- Uso de plataformas digitales
- Protocolos de inducción y seguimiento

Para la recolección de datos se van a emplear principalmente entrevistas semiestructuradas y observación directa. Las entrevistas se realizarán al personal del área de talento humano y a los supervisores operativos, con el fin de obtener información detallada sobre las prácticas, criterios y herramientas utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección; además, se va a analizar documentos institucionales y registros previos relacionados con el proceso de contratación que ha realizado la empresa.

Las entrevistas semiestructuradas son un método de investigación cualitativa que combina la estructura de preguntas definidas para un cargo específico, con la libertad de poder tener más flexibilidad y poder explorar más temas de los que podemos investigar en una persona para poder continuar con el proceso de selección (Díaz et al., 2013).

En la entrevista la persona encargada del área va a poder analizar mas a profundidad al candidato ya sea por su postura, habilidades, experiencias en otras empresas, conocimientos, motivación y como el candidato se ajusta a los valores a la cultura de la empresa, pero para el entrevistador se evalúa su profesionalismo, como el se puede comunicar con el candidato, el llegar a conectar con la persona, y lo mas importante crear un ambiente de confianza para que se sienta comodo el sujeto (Diaz et al., 2013).

Por otro lado, la observación directa es un instrumento esencial en la investigación de mercados, empleado para recopilar datos útiles a través de la observación y estudio de conductas en tiempo real, es importante usar en investigaciones ya que nos ofrece una perspectiva auténtica y objetiva de las personas en como actúan en su naturalidad, sin tener la necesidad de estar presionados por una entrevista (Escarcega 2025)

En el área de talento humano no facilita el acceso a la información y la coordinación para la realización de las entrevistas. Se va a garantizar un consentimiento informado y la confidencialidad de los participantes durante el proceso.

Como parte del análisis cualitativo, se utilizó el libro, los colores de la personalidad de Roger Birkman, para profundizar en el estudio de los atributos de personalidad relevantes en el proceso de reclutamiento y selección. Este modelo ofrece una perspectiva integral que considera no solo los comportamientos observables, sino también las motivaciones internas y necesidades psicológicas que influyen en el desempeño y la adaptación del individuo al entorno laboral.

La aplicación de esta tipología permitirá enriquecer el análisis temático y de contenido, aportando una dimensión adicional para validar y complementar los criterios tradicionales de selección.

De esta manera, se analizó los perfiles de los participantes a través del marco conceptual del modelo Birkman, lo que contribuirá a identificar patrones de comportamiento y necesidades individuales que impactan en la integración y desempeño laboral. Este enfoque fortalecerá la propuesta de mejora para el diseño del manual de reclutamiento y selección, asegurando una alineación más precisa entre las características personales y los requerimientos del puesto (Birkman, 2024).

El análisis temático se aplicó a la información obtenida a través de la observación directa y entrevistas con el personal del área de talento humano y supervisores operativos. Este planteamiento permitirá identificar patrones recurrentes, categorías clave y elementos críticos del proceso actual, tales como el uso de plataformas digitales, criterios de selección por áreas y fases del reclutamiento. Asimismo, los datos son organizados en matrices y codificados manualmente, con base en los objetivos específicos propuestos. Al momento de realizar entrevistas con el área de talento humano, se va a poder analizar más a profundidad lo que está sucediendo al momento de realizar una contratación de personal, eso quiere decir que las fuentes que se utilizó son totalmente verídicas, lo que queremos lograr con esto es que podamos realizar un “Manual de reclutamiento y selección de personal” con la combinación del método tradicional que la empresa tiene planteada y con las nuevas innovaciones que se están planteado en el mercado últimamente, y su proceso sea mucho más eficiente para la contratación del personal.

Capítulo 3. Aplicación de Metodología

La metodología planteada se aplicó en la empresa Italtipos, ubicada en la ciudad de Cuenca, la que tiene el propósito de diseñar un Manual de Reclutamiento y Selección de personal, teniendo en cuenta que este se debe adaptar a las necesidades de todas las áreas de la empresa.

En este estudio participó personal de la empresa, quienes fueron los que brindaron información sobre los procesos de selección.

- Una persona del área de talento humano, en este caso, la jefa del área, ya que está directamente involucrada en el proceso de reclutamiento de la empresa.
- Tres supervisores del área operativa, ellos nos colaboran en la definición de perfiles y evaluaciones de candidatos.
- Cinco empleados con más de seis meses de antigüedad, para que nos cuenten su experiencia sobre el proceso de contratación e inducción.

En total participaron nueve personas, seleccionadas mediante un muestreo en donde se conversó con la empresa de cómo podemos conocer sus procesos de selección y cómo elaboran los perfiles y las evaluaciones, sabiendo que estas personas cumplen un rol clave en el análisis de los procesos actuales.

Como segunda técnica encontramos tres tipos de recolección de información

- **Entrevistas semiestructuradas:** A miembros del área de talento humano y a los supervisores, las entrevistas abordaron temas de cómo se realiza su proceso de selección,

perfiles de puesto, criterios de selección, herramientas utilizadas, cómo seleccionan a los candidatos y cuáles son las dificultades al momento de realizar la contratación.

Tabla 1

Proceso de Selección en Externa

Aspectos	Proceso actual	Propuesta ideal (Manual de reclutamiento y selección)
Fuentes de contratación	Redes Sociales, Plataformas como multitrabajos	Ferias laborales para ampliar el alcance y atraer talento, Redes sociales corporativas.
Filtros iniciales	Pruebas de confianza que analizan características conductuales, éticas psicológicas y habilidades del perfil	Asegurando la imparcialidad en la valoración, se realizan entrevistas por competencias, assessment centers y pruebas psicométricas de competencias validadas
Criterios de selección	Se diferencian de acuerdo con el área y el nivel jerárquico	Definir de manera clara y estandarizada los perfiles por cargo, usando criterios objetivos como la experiencia, las habilidades blandas, el conocimiento.

Seguimiento del proceso	No hay un seguimiento formal del seguimiento del candidato	Implementación de un sistema de seguimiento ATS (Applicant Tracking Sytem o Sistema de seguimiento de solicitantes, se utiliza para gestionar el proceso de contratación del candidato.
	Cada área gestiona la integración de una manera distinta, no hay un protocolo establecido.	Creación de una inducción general para todos los ingresos, tomando en cuenta que su incorporación a la empresa debe ser el mismo día para todos los nuevos colaboradores.

Tabla 2*Proceso de Selección Interna*

Aspecto	Proceso actual en Italtipis	Propuesta ideal (Manual de reclutamiento y selección)
Políticas	Contratación interna sustentada en el plan de carrera y en casos de experiencia interna	Políticas explícitas y publicadas, Centrado más en el talento interno de la empresa, siempre y cuando este calificado para el puesto y tenga una evaluación de desempeño positiva

Participantes	Colaboradores internos con experiencia anterior en la empresa.	Apertura a cualquier colaborador con más de 1 año de antigüedad y sin sanciones disciplinarias, asegurando la igualdad de oportunidades
Criterios de selección	Desempeño y experiencia en roles anteriores dentro de la empresa	Evaluación de la capacidad, el desempeño, la motivación y el potencial de crecimiento, más allá de la experiencia previa.
Transparencia del proceso	Transparencia del proceso, no se informa de manera abierta a todos los miembros del equipo	Anuncio de vacantes internas en el portal o correos corporativo, con procedimientos de postulación explícitos y plazos establecidos.
Plan de Carrera	Se aplica concretamente, pero de manera poco documentada	Plan de carrera formal, con competencias de desarrollo establecidos, capacitación y apoyo del departamento de talento humano.

- **Observación directa:** Se llevó a cabo en el área de producción y en las oficinas administrativas, con el fin de identificar algunos comportamientos. Esto nos permitió comprender cómo se va integrando poco a poco el nuevo personal. Como sabemos, el reto más frecuente siempre es la adaptación laboral.

Tabla 3*Elementos observados del proceso de selección e inducción*

Aspecto Observado	Practica actual en Italpisos	Propuesta ideal (manual de reclutamiento y selección)
Entrevista Compartida	Dos personas involucradas en este caso el jefe de área aprueba las aptitudes y el saber del candidato, sabiendo que talento humano lidera.	Conservar la entrevista compartida, sin embargo estandarizar un modelo de evaluación conjunta con criterios claros (competencias, valores organizacionales y técnicos)
	Se analiza en términos generales si el individuo posee las herramientas y habilidades requeridas	Realizar pruebas prácticas particulares en función de la posición(técnicas, operativas o administrativas) registrar los resultados en una matriz comparativa
Validación de habilidades	Se ofrece formación presencial para certificar a los postulantes antes de que ingresen a la planta, con un manejo de maquinaria y como	Para complementar la capacitación presencial, se sugiere incluir simulacros prácticos, evaluaciones en línea y una retroalimentación individual.

	se desarrollan las etapas de producción.	
Manual de uso de maquinas	Un manual técnico básico es parte de la inducción	Incorporar protocolos de seguridad y mantenimiento preventivo, así como en videos instructivos y un lenguaje claro para actualizar el manual.
Instructor Interno	Instructor interno esta con cada nuevo colaborador para guiarle.	Formalizar el papel de “mentor interno” es decir capacitar a los instructores en métodos de enseñanzas para así poder crear un plan de seguimiento en los primeros 90 días

- **Análisis de información:** Se proporcionaron los registros previos de contrataciones, descripciones de puestos y protocolos internos, lo que nos permitió comparar la información obtenida con las prácticas reales que las aplican.

Tabla 4

Revisión Documental

Aspecto observado	Práctica actual en Italtipos	Propuesta Ideal
-------------------	------------------------------	-----------------

Registro de contratación	Existen registros previos de contrataciones	Digitalizar los registros, almacenarlos en una base de datos y definir indicadores de tiempo de reclutamiento, rotación y fuente de contratación
Descripción de puestos	Hay descripciones disponibles, pero no todas están actualizadas o son consistentes	Actualizar y analizar las descripciones de los puestos, añadiendo requerimientos mínimos.
Protocolos Internos	Existen Protocolos básicos, aunque se implementan de manera variable dependiendo del área	Normalizar protocolos de inducción, selección y reclutamiento, publicarlos y compartirlos con los supervisores y líderes de cada área

La información obtenida se clasificó mediante un análisis temático, lo que permitió identificar patrones claves en los procesos de reclutamiento y selección en la empresa Italtipos. Entre las principales categorías encontramos la definición de perfiles, criterios de selección, inducción.

Dentro de este análisis, un aspecto que es muy importante mencionarlo es el onboarding, en donde lo conocemos como el proceso de integración del colaborador desde su primer día en la

empresa, es por ello que mencionamos incluir un protocolo de seguimiento para saber cómo se desarrolla el candidato en todo su proceso de selección (Barros Martinez & Moncada Diaz, 2022)

El proceso de análisis dio a conocer que el onboarding no solo debe contemplar la entrega de información operativa del puesto, si no la incorporación del colaborador en la empresa, que conozca nuestra visión misión y los valores, fortaleciendo su sentido de pertenencia y alineación con los objetivos de Itaipos.

Las categorías van directamente con el proceso del onboarding, sabiendo que cada una de ellas aporta un elemento fundamental para una correcta integración de un nuevo talento, las cuales son las siguientes:

- Proceso de reclutamiento: Asegura que, desde el principio, los candidatos seleccionados tengan afinidad con la cultura de la organización.
- Proceso de selección: facilita la evaluación de habilidades blandas que ayuden a adaptarse durante la inducción.
- Criterios de selección: Definir criterios objetivos que aseguran la coherencia entre el perfil del colaborador y las necesidades del puesto.
- Herramientas e indicadores de evaluación: proporcionan información que apoya las decisiones de contratación y el seguimiento durante la etapa de inducción.
- Atributos de personalidad: Favorecen el reconocimiento de estilos motivacionales y conductuales que impacten en la colaboración del nuevo colaborador.
- Uso de plataformas digitales: permite que la comunicación y el monitoreo del proceso de capacitaciones sean más eficaces.

- Protocolo de inducción y seguimiento: Al encontrar varias actividades, encontramos a personas responsables de tiempos para así poder garantizar una integración efectiva.

Aplicación del modelo Birkman

Para poder profundizar en el tema de selección de personal con la información obtenida por parte de la empresa, centrándose en los atributos de personalidad, se utilizó el modelo de Roger Birkman (Los colores de la personalidad) en donde habla de cómo analizar diferentes aspectos de personalidad, en este caso el conocer a un candidato para su puesto de trabajo. Con las entrevistas semiestructuradas realizadas anteriormente y la observación directa, se facilitó relacionar algunos perfiles individuales con los requerimientos de cada puesto establecido, integrando los siguientes aspectos del modelo:

- Comportamientos bajo presión: El análisis posibilitó reconocer cómo se comportan los colaboradores en circunstancias de gran demanda o estrés, lo cual es información esencial para anticipar su rendimiento.
- Identificar necesidades psicológicas de los empleados : Expectativas y motivaciones que afectan el compromiso y estabilidad de los empleados.
- Compatibilidad de valores: Comparación entre los valores organizacionales de Itaipos (Compromiso, calidad y trabajo en equipo) con las características personales de los candidatos, permite evaluar el grado de ajuste cultural.

Capítulo 4. Discusión

La creación de un manual de reclutamiento y selección de personal para la empresa Italsios ha significado un paso importante en el desarrollo de la gestión del talento humano, ya que ayuda a simplificar procesos que hoy en día se realizan de forma teórica y cambiantes según cada área. Un documento formal asegura que todas las fases, desde el reclutamiento interno y externo, la realización de pruebas, entrevistas y evaluaciones, hasta la inducción, se lleven a cabo bajo criterios específicos y eficientes alineados con la misión, visión y valores de la empresa. Así el manual no solamente ayudará a que la contratación de personal sea más eficiente y transparente, sino que además reforzará la cultura organizacional, por otra parte también se encuentra la disminución de rotación del personal de la empresa, en donde se incorpora un talento adecuado para contribuir al desarrollo de la empresa en un sector altamente competitivo y expuesto a crisis externas.

El análisis temático permitió identificar que el onboarding no debe limitarse únicamente a la entrega de información operativa del puesto, sino que debe garantizar la incorporación integral del colaborador a la empresa, promoviendo el conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales, es ahí donde se asume como principios propios que guían la gestión y la toma de decisiones, esto genera mayor compromiso y sentido de pertenencia, en donde favorece la motivación y disminuye la rotación, asimismo permite que su desempeño esté orientado al logro de los objetivos estratégicos de Italsios. En este contexto, los criterios de selección resultan relevantes al establecer parámetros objetivos que permiten conectar de manera coherente el perfil del candidato con las necesidades específicas del puesto. A su vez, las herramientas e indicadores de evaluación proporcionan información confiable para respaldar las decisiones de contratación y dar seguimiento al desempeño en la fase inicial de integración.

Además, la investigación señaló la importancia de las características de personalidad, lo que permite distinguir estilos motivacionales y de comportamiento que impactan directamente en la integración y permanencia del trabajador dentro de la empresa. De manera similar, se determinó que la adaptación de plataformas digitales son una herramienta que hace más fácil la comunicación, el registro y el seguimiento del proceso inicial de capacitación que se emplea para cada nuevo colaborador que va a ingresar a la empresa, mejorando así los tiempos y los recursos, finalmente el protocolo de onboarding mencionado anteriormente se establece como el fundamento de inducción ya que determina las tareas, los plazos y se encarga de garantizar una integración ordenada, uniforme y exitosa para quienes ingresan por primera vez, logrando así un proceso de selección seguro, siguiendo con todas las políticas de la empresa, dando al colaborador la experiencia de conocer la empresa, con los valores establecidos. De esta forma, el onboarding se convierte en un eje transversal que conecta el proceso de reclutamiento y selección con la posterior adaptación del colaborador, donde se encuentra la efectividad en la gestión del talento humano.

Recomendaciones

Se recomienda implementar el manual de reclutamiento y selección gradualmente, empezando por las áreas con más rotación, para evaluar su efectividad, y ajustar lo necesario antes de aplicarlo a toda la empresa. Es importante capacitar al personal de talento humano cada cierto tiempo para que adquiera nuevos conocimientos en técnicas, exámenes psicométricos propuestos, técnicas de selección por competencias y actualizar periódicamente el manual para que siempre refleje la misión de Itaipos y las tendencias cambiantes del mercado de trabajo.

Llevar una medición de la eficacia del proceso mediante medidores como el tiempo de contratación, la rotación y el rendimiento del personal ayudará a tomar mejores decisiones. También fortalecer la cultura organizacional, desde la inducción y el onboarding, hace que los colaboradores se sientan comprometidos con el propósito y con los valores de la empresa.

Es necesario tener en cuenta que este manual se desarrolló pensando en el sector cerámico, por lo que podría requerir cambios en otros sectores. No obstante, su metodología y enfoque pueden orientar a cualquier empresa que busque mejorar la gestión del talento humano.

Bibliografía

- Acevedo, A., Burgos, D. F., Amado, M. A., Cálaho, R. P., Cuadros, Y. A. (2022) Análisis del proceso de selección de personal de la empresa Cerámica Italia. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/49004/maamadoq.pdf?sequence=1>
- Arias, L., Portilla, L., & Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica*, 117–119.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf>
- Barros, A., & Moncada, C. (2022, June 28). *Optimización del proceso de onboarding aprovechando las tendencias digitales*. <http://hdl.handle.net/10882/11917>
- Birkman, I. (2025, July 2). *Overview of The Birkman Method and what it measures*. Birkman.
<https://birkman.com/the-birkman-method>
- Bolaños, A. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9415115>
- Briones, C., Segura, I., Rivera, A., & Reigosa, A. (2025). El impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano: oportunidades, desafíos y transformación organizacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(4), 139–156.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3228>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Díaz, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (n.d.). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Scielo* 7(2).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

- Fajardo, J. (2023). Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal. *Dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152551>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo De Conocimiento*, 6(8). <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8>
- Guevara, G., Moises, A. M. J., & Viviana, B. J. M. (2023, May 8). *Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional*.
<https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/622>
- Lizárraga, G. L., Melo, A. Y. P., & Hernández, H. M. L. (2022). Calidad de Vida en el Trabajo: Un Modelo de Desarrollo Organizacional en una Empresa Comercial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 4750–4768.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2974
- Moreira, H., & Alvarez, C. V. P. (2024). Selección de personal basada en la gestión de talento humano del gobierno municipal Santa Ana. *UNESUM - Ciencias Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(3), 34–44. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v8.n3.2024.34-44>
- Ortiz, LFV (2021). Reclutamiento y selección virtual por competencias/Reclutamiento y selección virtual por competencias. *Gestión en el tercer milenio*, 24 (48), 145+.
<https://link.gale.com/apps/doc/A693364779/AONE?u=anon~d36ae164&sid=googleScholar&xid=86b2ecfb>
- Olivares, E., Ulloa, Y., & Flores, A. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Impulso Revista De Administración*, 2(3), 50–65.
<https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>

Percy-Zayas, I. D. L. C., Martínez-Delgado, E., (2023). Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos. *Ciencias Holguín*, 1, 1–2023.

<https://www.redalyc.org/journal/1815/181574471001/181574471001.pdf>

Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159–174. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1904898>

¿Qué es la observación directa y cómo aplicarla en tus investigaciones? (2025, January).

<https://berumen.com.mx/que-es-la-observacion-directa-y-como-aplicarla-en-tus-investigaciones/>

Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La Investigación Y Publicación En Ciencias Administrativas Económicas Y Contables)* ISSN 2588-090X Polo De Capacitación Investigación Y Publicación (POCAIP), 4(12), 58–71.

<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

Rodríguez, J. M. S., & Gutiérrez, J. N. M. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3), 26–43.

<https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>

Vargas, F. (n.d.). *Inteligencia artificial y gestión de talento humano*. OIT/Cinterfor Notas

Nº 17 - 2023 | OIT/Cinterfor.

https://www.oitcinterfor.org/recursos/notas/nota17_IA_gestion_humana

Verdezoto, J. D. (2025). Proceso de Reclutamiento y selección de personal en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. *ESPACIOS*, 46(02), 110–121. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n02p09>

Anexos

Anexo 1: Manual de reclutamiento y selección de personal



Introducción

¿Porque se crea este Manual?

Para estandarizar procesos,
garantizar contrataciones justas y
fortalecer la cultura de italpisos



Objetivo

- Estandarizar el proceso de reclutamiento y selección
- Alinear contrataciones con la misión, visión y valores
- Asegurar objetividad y transparencia y eficiencia

Alcance y Políticas

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Aplica a todos los procesos internos y externos contratación | <ul style="list-style-type: none">• Igualdad de oportunidades• Confidencialidad de la información• Prioridad al talento interno• Validación de vacantes por gerencia y Gth |
|--|---|

Responsables

JEFE GTH

Coordina y valida el proceso

ANALISTA GTH

Pública y filtra candidatos

JEFES DE ÁREA

Evalúan competencias técnicas

GERENCIA

Aprueban la contratación



Reclutamiento Interno

- **Publicar vacantes internas:** En Italtipos, todas las vacantes disponibles se comunican primero al personal interno mediante canales oficiales como correos, carteleras o plataformas digitales.
- **Postulación Voluntaria:** El proceso de postulación es completamente voluntario. Cada colaborador puede aplicar libremente a las vacantes internas según su perfil y aspiraciones.
- **Evaluación de desempeño y competencias:** Antes de seleccionar a un candidato interno, se revisan sus evaluaciones de desempeño, cumplimiento de metas, asistencia, compromiso y capacidad técnica.
- **Entrevista final y resultados:** La entrevista final se realiza entre el área de Gestión de Talento Humano (GTH) y el jefe del área solicitante.



Reclutamiento Externo

- **Publicación de vacantes y redes:** En Itaipos, las vacantes externas se publican en plataformas digitales como Multitabajos, portales corporativos y redes sociales oficiales.
- **Pruebas psicometría:** Las pruebas psicométricas son una herramienta clave dentro del proceso de selección externa.
- **Entrevista por competencia:** La entrevista por competencias analiza cómo el candidato ha enfrentado situaciones laborales reales
- **Selección y aprobación final:** Una vez evaluados todos los candidatos, el área de Gestión de Talento Humano (GTH) presenta una terna a la Gerencia General. En la revisión final se ve los resultados de pruebas, entrevistas y referencias laborales.

Criterios y Herramientas

- **Competencias técnicas y blandas:** La responsabilidad, el liderazgo, la actitud positiva o la resolución de conflictos son claves para el desempeño en Itaipos.
- **Comunicación y trabajo en equipo:** La comunicación efectiva es esencial en un entorno industrial como Itaipos.
- **Uso de plataformas digitales:** El área de Talento Humano utiliza herramientas digitales corporativas y portales de empleo para la publicación, filtrado y seguimiento de vacantes.
- **Indicadores:** tiempo, efectividad y rotación : Medimos el impacto y la mejora continua del proceso.

Modelo Birkman

Los colores de la personalidad describen cuatro perfiles básicos: rojo (energético, directo), amarillo (entusiasta, sociable), verde (paciente, colaborador) y azul (analítico, metódico). Estos modelos ayudan a comprender el comportamiento y las motivaciones de las personas, y la importancia del modelo radica en que proporciona un marco sencillo para entender la complejidad de la personalidad humana, promoviendo la mejora de las relaciones interpersonales y el autoconocimiento.



Nuestra personalidad y la forma en la que nos enfrentamos a las realidades afecta directamente en nuestras relaciones laborales. Y, aunque no podemos encasillarnos plenamente en un color, esta herramienta es muy útil tanto para conocernos a nosotros mismos como para favorecer las relaciones y el crecimiento dentro de las empresas.

Modelo Birkman

Aplicamos el modelo birkman para identificar lo siguiente:

- **Comportamientos bajo presión:** Permite identificar cómo reacciona una persona ante situaciones de alta exigencia o estrés. En Itaipos, esta información es clave, ya que el entorno industrial requiere capacidad de respuesta rápida y control emocional.
- **Necesidades psicológicas:** Comprende qué factores motivan o desmotivan al colaborador. Conocer estas necesidades permite crear ambientes laborales más productivos y saludables, evitando la desmotivación o el desgaste emocional.
- **Compatibilidad con los valores de Itaipos:** Este aspecto garantiza una integración armónica con el equipo y mayor permanencia en la empresa.

Inducción y Onboarding

- **Bienvenida institucional:** La primera experiencia formal del nuevo colaborador con la empresa. Durante esta jornada se presentan la misión, visión, valores y normas básicas de Itaipos.
- **Inducción al puesto y funciones:** El colaborador comprende sus funciones, responsabilidades y objetivos específicos dentro del área asignada.
- **Escuela de producción:** Programa interno de capacitación diseñado para certificar a los colaboradores antes de integrarse a la planta.
- **Mentor interno:** Cada nuevo colaborador cuenta con un mentor interno o instructor designado, quien lo guía durante sus primeras semana
- **Evaluación a 90 días:** Después de los primeros tres meses, se realiza una evaluación de seguimiento donde se analiza el desempeño, la actitud y la adaptación al entorno laboral.

Beneficios

- Contrataciones mas ágiles
- Procesos justos y transparentes
- Menor rotación de personal
- Talento alineado a la cultura
- Reputación empleadora fortalecida

Conclusiones

Puedes diseñar y crear el lugar más maravilloso del mundo, pero se necesita gente para hacer el sueño realidad



El manual ofrece la gestión del talento humano, asegurando que cada incorporación aporte valor, compromiso y crecimiento a Itaipos