

DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCION EN LA EMPRESA MULTICARTÓN S.A.S

Presentado por:

BERMUDEZ AVILA YURANIS ESTHER

CORREA AVILA ALBA MILENA

FERNANDEZ ASTAIZA JULIETH CATHERINE

MUÑOZ PINILLA MARTHA LUCÍA



UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES (GHO 16).

COLOMBIA

2015

DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCION EN LA EMPRESA MULTICARTÓN S.A.S

Presentado por:

BERMUDEZ AVILA YURANIS ESTHER

CORREA AVILA ALBA MILENA

FERNANDEZ ASTAIZA JULIETH CATHERINE

MUÑOZ PINILLA MARTHA LUCIA

Trabajo de grado para obtener el título de:
Especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor:

Mg. LENIN YAIR GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C DICIEMBRE 2015

DEDICATORIA

Primeramente dedicamos nuestro proyecto de grado:

A Dios,

Por habernos permitido llegar hasta este punto, habernos dado salud para lograr los objetivos, y llenarnos de su infinita bondad y amor.

Por habernos ayudado a tener toda la paciencia para continuar y no morir en el intento.

A todas las personas,

Que hicieron posible este nuevo logro en nuestras vidas tanto a nivel profesional y personal; el cual hemos logrado concluir con éxito, donde en un principio nos parecía una tarea titánica e interminable.

Finalmente dedicamos este proyecto,

A nuestros

Padres, Madres, Hermanos, Abuelos, Amigos, personas allegadas, seres que nos ofrecieron amor, bienestar, nos brindaron todo sus apoyos para no desfallecer y cumplir nuestra meta que hoy vemos realizada.

AGRADECIMIENTOS

“Lo más valioso que queda después de cumplido un objetivo es,

La satisfacción personal y el conocimiento”.

Luis Enrique Camargo

Agradecemos principalmente a Dios, que es nuestra fuente de ayuda. También a nuestras familias, compañeros, amigos y ante todo a nuestros padres que nos han apoyado y brindado todo su cariño.

Agradecemos a nuestros profesores y a nuestro asesor que con cada aporte nos ayudaron a enriquecer nuestros conocimientos para la elaboración de este trabajo y a todos los que de una u otra manera permitieron la realización de este.

TABLA DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	7
<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Objetivos</u>	13
<u>General</u>	13
<u>Específicos</u>	13
<u>Justificación</u>	14
<u>MARCO TEÓRICO</u>	17
<u>Historia</u>	17
<u>Importancia procesos de selección</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Etapas en el proceso de selección</u>	21
<u>Puesto vacante</u>	21
<u>Análisis de cargo</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Requisición</u>	22
<u>Reclutamiento</u>	22
<u>Análisis de preselección de hojas de vida</u>	23
<u>Entrevista</u>	23
<u>Fases de la entrevista</u>	25
<u>Tipos de entrevista</u>	26
<u>Según el número de participantes</u>	26
<u>Según el procedimiento</u>	27
<u>Según el contexto</u>	29
<u>Según el método:</u>	31
<u>Tipos de preguntas</u>	32
<u>Pruebas de idoneidad o psicológicas</u>	33
<u>Tipos de pruebas</u>	33
<u>Informe final</u>	38
<u>Competencias</u>	39
<u>Selección por competencias</u>	40
<u>Clasificación de las competencias</u>	40

<u>Dimensiones humanas y técnicas</u>	41
<u>MARCO METODOLÓGICO</u>	42
<u>Diseño:</u>	42
<u>Instrumento</u>	43
<u>Participantes:</u>	43
<u>Fases:</u>	44
<u>RESULTADOS</u>	45
<u>DISCUSIÓN</u>	50
<u>CONCLUSIONES</u>	55
<u>RECOMENDACIONES</u>	56
<u>REFERENCIAS</u>	59
<u>ANEXOS</u>	61

RESUMEN

La empresa Multicartón S.A.S se dedica a la fabricación y venta de empaques y embalajes de cartón corrugado y cartulina; luego de realizar una serie de conversaciones con diferentes cargos en la organización como parte del proceso de esta investigación, se pudo establecer que existía una inconformidad por el proceso de selección de personal existente debido a que está basado más en las relaciones de amistad y recomendaciones, que en los procesos establecidos dentro de los manuales de funciones y descripciones de cargo lo cual permitió tener una visión más clara de lo que se quería lograr con esta investigación.

A partir de estos aspectos mencionados se diseñó una entrevista de modelo semiestructurado con el objetivo de conocer más a fondo la situación presentada. Esta entrevista estuvo compuesta por 20 preguntas, las cuales se encuentran clasificadas en 2 categorías: 1. Competencias generales y específicas propias del cargo, 2. Dimensiones humanas técnicas de cada colaborador.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas a colaboradores de la empresa se encontró que las características más representativas para un proceso óptimo de selección de operarios del sector manufacturero de las artes gráficas, son las competencias generales y específicas requeridas por las personas dentro de la organización. A corto plazo permitirá incrementar la productividad dentro del área operativa ya largo plazo se pueda consolidar un departamento de gestión humana.

Palabras claves: Gestión humana, proceso de selección, Dimensiones humanas técnicas, competencias, entrevista.

ABSTRACT

Multicartón SAS Company dedicated to the manufacture and sale of packaging and corrugated packaging and cardboard ; after a series of conversations with different positions in the organization as part of the process of this investigation, it was established that there was a disagreement with the selection of existing staff because it is based on relationships of friendship and recommendations in the processes established within the operating manuals and job descriptions which allowed a vision clearer picture of what we wanted to achieve with this investigation

From these aspects mentioned model semi-structured interview in order to learn more about the situation presented was designed. The interview consisted of 20 questions, which are classified into 2 categories: 1. general and specific skills specific to the position, 2. techniques Human dimensions of each employee.

From the analysis of interviews with company employees it found that the most representative characteristics for optimal selection process of workers in the manufacturing sector of the graphic arts, are general and specific competencies required by individuals within the organization. In the short term it will increase productivity within the operational area and long-term is to strengthen human management department

Keywords: human management, selection process , technical human dimensions , skills , interview.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó con el fin de diseñar un proceso de selección para el área operativa en la empresa Multicartón S.A.S, empresamediana de naturaleza privada, de origen familiar ubicada en la Ciudad de Bogotá, perteneciente al sector manufacturero de las artes gráficas, su actividad económica desde sus inicios hasta la fecha ha sido la Fabricación y Venta de Empaques y Embalajes de Cartón Corrugado y Cartulina, esta compañía en la actualidad no cuenta con un proceso de selección estructurado en su área operativa, las personas que laboran allí son personas referidas y muchas sin experiencia, teniendo en cuenta esto es importante realizar el diseño del proceso de selección dentro de la empresa, que permita a largo plazo llevar a cabo su implementación.

El sector manufacturero de las artes gráficas dedicado al empaque y embalaje de cartón corrugado y cartulina presenta un crecimiento a nivel nacional, pero aun así sigue siendo uno de los países de bajo consumo en donde laboran aproximadamente 16.130 personas según información de la cámara Colombia de la pulpa, el papel y el cartón.

Por otra parte se puede observar que Colombia es uno de los países con mayor escases de talento, este asciende al 57%, en donde los perfiles más difíciles de encontrar son los de nivel Técnico, Obrero y Oficios Calificados, tres de los perfiles que más se ajustan a este tipo de Sector.

Son muchas las investigaciones relevantes que se encuentran sobre la implementación del proceso de selección en diferentes empresas de distintos sectores, sin embargo no se cuenta con investigaciones de proceso de selección de personal específicamente en el sector manufacturero de las artes gráficas; por consiguiente resulto pertinente realizar este proyecto de investigación enfocado en este sector para así identificar cuáles son las características más representativas para un proceso de selección óptimo y adecuado de un operario para empresas de este sector.

Dada la importancia que hoy en día tiene la administración del personal en las empresas, no dejando de un lado que se debe tener en cuenta algunos aspectos como la evaluación de las

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

características propias de las personas, los requerimientos del cargo, las dimensiones humanas y técnicas las cuales permiten obtener información suficiente y válida para la consecución de los objetivos de la organización.

Para lograr la identificación de los aspectos anteriores se diseñó una entrevista semiestructurada con el objetivo de posibilitar la comparación y conocer la opinión de los participantes frente al tema, la entrevista está compuesta por 20 preguntas la cual se encuentra clasificada en 2 categorías: 1. Competencias generales y específicas propias del cargo, 2. Dimensiones humanas técnicas de cada colaborador. Lo anterior permite ahondar en el tema con suficiencia y conocer los diferentes puntos de vista de los tres participantes de origen colombiano de los cuales, dos de ellos generaron el discurso desde su labor como operarios dentro de la compañía y la otra persona como supervisor de este tipo de perfiles.

Por tal motivo teniendo en cuenta lo anterior resultamuy pertinente el diseño de un proceso de selección para la Empresa Multicartón S.A.S, esto le permitirá a la empresa identificar cuáles son aquellas personas que cumplen con los requerimientos del cargo, identificandosus objetivos personales, competencias que a su vez se encuentren alineados a la estrategia de la organización para que esta cumpla sus objetivos, y sea más competitiva, productiva y permanezca en el mercado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado del papel en Colombia comenzó en el año 1992 con el Comité de Pulpa Papel y Cartón, que funcionaba en Cali el cual se transformó en Cámara, conformada por 10 empresas productoras de celulosa para papel, papeles y cartones, que representan el 100% de la producción colombiana de pulpa para papel y más del 80% de la producción de papeles y cartones según la Asociación de Industriales de Colombia (ANDI).

Sin embargo en Colombia la industria del papel ha sufrido en los últimos años un estancamiento en cuanto a su producción debido a la situación económica por la que atraviesa el país, pero hacia el año 2002 se registró un ligero repunte que se confirmó en el año posterior y en el que los expertos consideraron que este incremento se mantendría en los próximos años y se presentaría un aumento del 9,77% del mercado impulsado por el aumento de la producción nacional y el aumento de las importaciones (Cámara colombiana de la pulpa el papel y el cartón, 2002). El sector del papel en Colombia es un sector tradicionalmente importador aunque en los últimos años se ha producido un aumento de las exportaciones debido a los menores costos de los países de la zona. No obstante Colombia todavía es un país con un bajo consumo de papel per cápita. En el sector papelerero trabajan aproximadamente 16.130 personas, lo que corresponde a 3.2% del empleo industrial. Entre 1992 y 2003, el sector ha mantenido sus niveles de empleo muy estables, con un crecimiento promedio de 0.4% anual., a pesar de ser bajo, este crecimiento es importante y se compara con el promedio de la industria, que redujo sus empleos a una tasa de 2.6% anual promedio durante estos mismos años, (smurfitkappa). Según las más recientes cifras de mercado, la industria ha generado más 80.000 empleos y, según cifras actuales el valor de sus activos genera 8.6 billones de pesos, impactando el porcentaje del PIB industrial en 5.6%. (<http://www.andi.com.co/cipc>)

Actualmente según un reciente informe de la consultora de mercado RNCOS, se anticipa que el mercado de cajas de cartón corrugado subirá a una tasa compuesta anual de alrededor del 15% durante el período 2013-2017.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Ahora bien ante la necesidad de ajustar un proceso de selección para Multicartón S.A encontramos también que la búsqueda de talento para las compañías es cada vez más difícil encontrando estudios que afirman que el 40% de las principales razones que dificultan conseguir dichos perfiles, son la falta de competencias técnicas, seguido de la falta de estudios / certificados con un 30%, Según artículo publicado por Gestionhumana.com, (2014).

En Colombia, el 57% dicen tener mayor dificultad para encontrar el talento que necesitan, en comparación con el año anterior, esta cifra tuvo un aumento casi del doble (30% en 2013 y 57% en 2014), lo que sitúa a Colombia entre las 42 naciones, como el noveno país con mayor dificultad para cubrir las vacantes ofrecidas, (Gestionhumana.com, 2014), plantea también el estudio que según los empresarios encuestados, los puestos más difíciles de cubrir en el país son:

Técnicos, gerentes de ventas, vendedores, ingenieros, obreros puestos, gerenciales/directivos, secretariado, asistentes, recepcionistas, apoyo en oficinas, oficios calificados (plomería, carpintería, soldadura, etc.), personal de contaduría y finanzas, choferes.

Debido a la necesidad y ante el notable crecimiento de la industria de Cajas de Cartón, y ya que poco se habla del talento humano adecuado para esta industria, surge en este sentido la pregunta de investigación:

¿Cuáles son las características más representativas para un proceso óptimo de selección de operarios en la empresa Multicartón S.A.S?

Objetivo

General

Analizar las características más representativas para un proceso óptimo de selección de operarios de la empresa Multicartón S.A.S

Específicos

Identificar las competencias generales y específicas propias del cargo de operario en la empresa Multicartón S.A.S

Reconocer las dimensiones humanas y técnicas propias de las funciones que desempeña un operario de la empresa Multicartón S.A.S

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se hace en la Empresa Multicartón S.A.S, la cual hace parte del sector industrial-manufacturero, se encuentra ubicada en la Calle 10 No 33-17 Barrio Pensilvania, localidad de Puente Aranda, cuenta con más de 23 años de experiencia en el mercado colombiano, fue creada en Bogotá por el ingeniero Eléctrico Raúl Durán Díaz. El objetivo principal desde sus inicios y el cual continúa hasta la fecha, es la Fabricación y Venta de Empaques y Embalajes de Cartón Corrugado y Cartulina. Sin embargo en la actualidad Multicartón no cuenta con un proceso de Selección de personal, ya que está basado más en las relaciones de amistad y recomendaciones, que en los procesos establecidos dentro de los manuales de funciones y descripciones del cargo.

Debido a la situación previamente expuesta se ha generado que quienes también al momento de participar en procesos de vinculación comiencen a buscar conocidos o alguna persona que los referencie o “apadrine”.

No obstante, al realizarse las consultas de la investigación a través de diferentes fuentes, se encuentran muchos temas relacionados con procesos de selección y contratación de personal por competencias en donde no solamente se estudia el comportamiento del hombre desde su interior y en la sociedad sino que también se evidencia el análisis que este realiza con respecto a las capacidades y habilidades que pueden desarrollar las personas.

Según Naranjo (2012) en su investigación se busca contextualizar el concepto de “hombre”, en la forma como ha venido evolucionado en el mercado empresarial a medida que la gestión ha cambiado, y se centra en los siguientes términos: personal, recurso humano, capital humano y talento humano. Teniendo en cuenta esta evolución.(P.3), se presenta la necesidad organizacional de contratar a un talento humano competente el cual hará parte esencial para el logro de los objetivos, así mismo se considera pertinente la implementación del proceso de selección y contratación por competencias para el área de Recurso humano en Multicartón

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

S.A.S., con el cual sea posible contar con un personal idóneo, competitivo y calificado, logrando hacer más eficientes y productivos los procesos, permitiendo obtener satisfacción tanto de clientes externos e internos, lo que resultará significativo para que la empresa logrando aumentar su participación en el mercado.

El talento humano es uno de los elementos esenciales e indispensables de mayor valor al interior de la empresa, es el motor dinámico y pensante de la organización. Con la implementación del proceso de selección y contratación por competencias en Multicartón S.A.S; se aportará a la empresa una mejora a nivel interno, ya que le permitirá contar con el personal idóneo por lo establecido en el manual de funciones y perfiles del cargo.

Por lo anterior, esta investigación busca resaltar la importancia de ejecutar procesos de selección transparentes basados en nuevos modelos de competencias, que permitan identificar la verdadera capacidad productiva de una persona, definida en términos de desempeño en un contexto laboral, en el cual se reflejan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Son muchas las investigaciones relevantes, sobre la creación e implementación del proceso de selección y contratación en algunas empresas, las cuales han permitido fundamentar nuestra investigación dentro de la empresa Multicartón S.A.S, planteando dicho proceso desde diversas perspectivas a través de un ámbito conceptual e investigativo, pero realmente pocas hablan sobre el sector corrugado.

(Naranjo, 2012) en su trabajo de investigación sobre el proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia) pretende establecer si en la ciudad de Barranquilla, las medianas empresas implementaban procesos de selección y contratación adecuadamente, respetando las políticas y procedimientos propios de cada empresa, para esto utilizaron información que les fue brindada por la cámara de comercio y el DANE, con la cual pudieron realizar un muestreo aleatorio entre 260 empresas, diseñando un modelo de entrevista y dos modelos de encuestas, mediante los cuales pudieron tener una noción de la realidad laboral actual, paralelamente entrevistaron a los jefes de RR.HH de las empresas las cuales brindaron la información base con la cual pudieron determinar la

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

realidad sobre los procesos de selección, haciendo la salvedad que para comparar la información tomaron una muestra de la población laboralmente activa.

Por otro lado (Valencia, 2001) en su tesis propuesta de un proceso de selección para el personal operativo de tiendas de autoservicio, realizó una investigación amplia sobre el diseño de un proceso de selección, denotando la importancia que hoy en día tiene en la administración del personal en las empresas la evaluación de las características propias de las personas, planteando la importancia que tienen los requerimientos del puesto, mencionando las técnicas más explícitas las cuales les permitió obtener información suficiente y válida para la consecución de los objetivos, posteriormente describe un panorama sobre la empresa estudiada y los puestos operativos dentro de la misma, dando a conocer los formatos de las técnicas más adecuadas propios para las características de la empresa y finalmente las conclusiones encontradas a lo largo de dicha investigación.

Asimismo (Calderón, G., Naranjo, J. C., Álvarez, C.M, 2010), a través de su artículo mencionan la importancia de la gestión humana, como un campo empresarial que ha tenido cambios importantes y la relevancia que sea desde allí donde se realicen los objetivos, para lograr un modelo integral de gestión humana en las organizaciones, así mismo para que cada empresa logre formar su propio modelo de lo observado en las empresas con buena gestión humana.

Finalmente (Conde, A, 2007) en su investigación hace una propuesta de reestructuración del área comercial de Cartones América de acuerdo a la estrategia, dado que la estructura que se ha diseñado actualmente ha sido planteada con base en necesidades para lograr los objetivos futuros respondiendo a la búsqueda de nuevos mercados.

MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta la importancia de tener en las organizaciones personal idóneo, es fácil determinar que para lograr este objetivo se debe tener en cuenta la efectividad en la Administración de Talento Humano, dado que la tecnología, la estructura y las estrategias que hacen parte de la Misión y Visión de la compañía son elementos necesarios para el buen desempeño de la misma, sin embargo hay que tener en cuenta que esto no depende de variables complejas que involucran las diversas conductas de los seres humanos y se da por la utilidad de manera directa e importante para la organización.

En este sentido es de vital importancia que las organizaciones realicen los procesos de vinculación, de manera tal que la administración tenga conocimiento sobre las aptitudes y las competencias del cargo, del mismo modo, se debe realizar una inducción, esta es importante que se brinde con la información adecuada, ya sea de la empresa a nivel general como de la misma forma particular y específica, de igual forma la capacitación debe proporcionar conocimientos concretos que vayan acorde con el cargo que va a desempeñar el nuevo funcionario, por esto es de gran importancia hablar sobre el proceso de selección.

Historia:

En la psicología Organizacional, según (Furnham, 2001), desde principios del siglo XX hasta los primeros años de la segunda guerra mundial, al comportamiento organizacional se le conocía como psicología industrial, en este periodo se creía que los trabajadores eran mano de obra. Se consideraba a los gerentes y empleados en términos económicos racionales. Los psicólogos industriales de aquel entonces creían que su labor consistía en aumentar la eficiencia,

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

tal vez en esa época surgió la imagen del psicólogo del tiempo y el movimiento que se oculta tras una vidriera espiando a los trabajadores y se ponían del lado de los trabajadores, no les interesaba en lo más mínimo la fatiga de los trabajadores ni se compadecían de ellos; más bien les preocupaba la manera de asegurar la producción a bajo costo.

El reclutamiento militar durante las dos guerras mundiales significó que los psicólogos tuvieran mucho que hacer. Cuando se reclutan cientos de miles de personas de todas las clases sociales, alguien debe determinar si serán los más aptos para pilotear un avión, trabajar como pagadores, expertos en contrainteligencia o como cocineros. A finales de este periodo se empezó a seleccionar a las personas para los puestos idóneos, someterlas a evaluación y darles orientación vocacional.(Furnham; 2001), habla que los estudios de Hawthorne ejercieron una influencia importante en donde no solo se requerían psicólogos para aplicar su experiencia en nuevas áreas, sino que al final de la más destructiva de todas las guerras se vio la necesidad de reevaluar todo el concepto del trabajo. Se suponía menos énfasis en la estructura, el orden, las reglas y más en las relaciones humanas. Empezaron a reconocer los aspectos sociales y emocionales del trabajo, en la década de 1960 se prestó cierta atención al desarrollo y al cambio organizacional. Se reconoció que algunas actitudes eran poco útiles en los centros de trabajo, especialmente el de los administradores y otros elementos en las organizaciones. Así mismo los cambios tecnológicos y los fenómenos macroeconómicos comenzaron a demostrar la forma en que las organizaciones debían adaptarse a las nuevas prácticas laborales, la comprensión y adaptación a los cambios que empezó a finales de este periodo se prolongó hasta la tercera etapa que estamos viviendo en la actualidad.

Importancia del proceso de Selección

(Morris, 1997), menciona que en el mayor reto para el psicólogo es equiparar los atributos de los trabajadores con los requisitos del empleo. Con frecuencia, al decidir si un aspirante está calificado para un trabajo los empleadores consideran una variedad de factores, incluyendo el conocimiento del trabajador, la habilidad, la personalidad y la motivación. Después, cuando toman la decisión final de contrato, determinan la importancia de cada uno de estos factores para el trabajo en particular. Es por eso que entre más calificados estén los solicitantes, más selectivos

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

deben ser los empleadores para decidir a quienes contratar. Cuando hay más solicitantes calificados que empleos, de ahí que los empleadores deban pedir a los psicólogos baterías de test específicos que identifiquen a los mejores solicitantes. Aquellos que pasan el punto de corte para la admisión son incluidos, una aproximación alternativa podría ser utilizar la entrevista inicial para identificar a los solicitantes más calificados y administrar la batería de pruebas únicamente a esas personas.

La selección es un proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado en el cual desarrolle sus funciones actividades y responsabilidades (Llanos, 2005), con resultados eficientes y eficaces de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo personal y profesional en beneficio propio y de la compañía.

Sin embargo este proceso de selección no solo representa una importante inversión financiera para la empresa, sino también que su impacto se ve reflejado en la permanencia del personal contratado y en el nivel de productividad. De igual manera el desembolso de recursos destinado a la función de selección requiere de exigencia y eficacia; y es precisamente el ejercicio de la entrevista, clímax de este proceso, el elemento que más contribuye a la misma. (Llanos, 2005)

En consecuencia como lo señalan Blum y Dunette Citado por (Castillo 2006), se visualiza la selección como un conjunto de actividades articuladas en forma lógica, para decidir cuál de las personas disponibles se deben contratar.

Así mismo como lo refiere (Dessler, 2001) la selección de los empleados adecuados se basa en tres pilares básicos. En primer lugar, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados, ya que los empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados trabajaran mejor para usted. Mientras que los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir determinada labor no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Sin embargo aunque existan muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna mejor que realizar la selección correcta de personal, hay diversos factores que pueden afectar este proceso, (Wayne & Robert, 2005) estos aspectos pueden ser de tipo legal, la velocidad en la toma de decisiones, la jerarquía organizacional, la reserva organizacional, el tipo de organización y el periodo de prueba.

Por esto hay que tener en cuenta los diferentes conceptos teóricos sobre el Proceso de Selección; ya que según (Fernández, 2005) Los procesos de selección no pueden ceñirse meramente a la comprobación de conocimientos profesionales, con las herramientas clásicas de selección, tales como el curriculum vitae y el expediente académico, ni siquiera son suficientes los conocidos test de inteligencia por si mismos para cubrir las necesidades de selección, se hace necesaria la utilización de nuevos métodos y nuevas variables a medir.

Por esta razón la selección debe suministrar métodos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad a través de las diversas técnicas que permitirán tomar decisiones ya partir de estas se logre seleccionar al candidato apropiado para ocupar el puesto. Esta serie de técnicas permitirá evaluar y descubrir características personales, psicológicas y cognitivas que a su vez permiten develar otras cualidades como motivaciones, capacidades, autoestima, IQ, nivel de inteligencia etc. (Ariza, Morales, & Morales, 2004)

En pocas palabras este proceso de selección requerirá de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa: número de individuos necesarios, como cualitativa: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos (Olleros, 2005). Por tanto son necesarias unas técnicas de proyección de necesidades y unos instrumentos como los inventarios de puestos y de personal, que nos ayudaran a decidir, según los casos entre el suministro interno y externo de candidatos.

Teniendo en cuenta estos conceptos se puede resumir que los procesos de selección tienen un alto grado de vinculación a los objetivos y a las estrategias de la organización. En el cual la organización puede decidir iniciar un proceso de selección teniendo en cuenta varios aspectos, logro de objetivos, crecimiento, ampliación de algún departamento de la compañía, cubrir

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

vacantes, o porque se ha creado un nuevo puesto debido a las necesidades de la organización, también siendo el resultado de las pruebas psicológicas, psicométricas y de habilidad que contribuyen en la toma de decisión para el ingreso o rechazo de un individuo en la plantilla de recursos humanos. (Salgado & Moscoso, 2005).

Por esto para poder implementar un proceso de selección adecuado según como lo menciona Pico (2007), es en la planificación en donde se debe tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección que no estaban previstos en la compañía.

Etapas en el proceso de Selección

La elección de un método de evaluación que permita la descripción del potencial humano, así como la predicción precisa del comportamiento individual en una determinada situación laboral, reflejará un complejo proceso que constará de varias etapas sucesivas y que puede prolongarse a posteriori mediante un balance.

De esta manera la información de los aspirantes al cargo se obtendrá a través de varias herramientas y técnicas, que tienen un orden específico, el cual se describe mediante las siguientes etapas:

1. Puesto vacante.
2. Análisis de Cargo
3. Requisición.
4. Reclutamiento.
5. Análisis de preselección de hoja de vida
6. Entrevista.
7. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
8. Informe Final
9. Contratación

Puesto Vacante

Define a un puesto que está libre, vacante es un puesto que por lo general está ocupado y que para buscarle su respectivo ocupante se habla que está vacante o disponible. Este término es básicamente aplicado en el mundo laboral, donde las vacantes de empleos son las más buscadas por personas interesadas. Para llenar una vacante laboral es importante tener en cuenta que la persona que vaya a llenar esa vacante tenga las características y perfil necesario para ejecutar las labores que en él se hacen (Gabino 2011).

Análisis de cargo

Es Proceso sistemático de recolección y estudio de la información, puede decirse que es la característica del puesto, lo cual permitirá identificar de manera más concreta el objetivo, las actividades a realizar, condiciones ambientales, y responsabilidades (Jerez, 2001).

Requisición

Una requisición de personal, (Mondy R. y Noé R, 2005). se define como un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, los datos indispensables para cubrir puestos vacantes en determinada fecha, sirven para notificar al departamento de personal que se necesitan empleados con ciertas características. Naturalmente, este documento surge de la necesidad de cubrir vacantes.

Reclutamiento

Proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen con los requisitos expuestos. Hay dos tipos de reclutamiento, según (Jerez, 2001).

1. **Externa:** cuando se identifica candidatos reales o potenciales, por otra parte según (Mondy R. y Noé R, 2005), son los lugares de contacto indirecto en donde incidirán las técnicas de reclutamiento, se considera que son fuentes

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

externas las, Bolsas de trabajo, universidades, asociaciones, redes sociales, páginas de publicación de empleo, entre otros. El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión, son los conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.

2. **Interna:** Son aquellas que sin necesidad de recurrir a fuentes externas proporciona el personal requerido. Se considera como fuente interna a la organización cuando en ella misma se pueden encontrar aspirantes procedentes de:

- La planta de trabajadores de la propia organización.
- Los contactos con sindicatos de la organización.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

El que el reclutador utilice fuentes internas de reclutamiento les da a los trabajadores de la organización ciertas ventajas, como la posibilidad de ocupar los puestos vacantes. En estos casos el reclutador somete a los trabajadores de la organización a concursos de promociones y ascenso, lo que permite capacitarlos directamente y a su vez motivarlos al darles la oportunidad de ascender y desarrollarse.

Análisis de preselección de hojas de vida:

Factor importante en el proceso de selección, debido a que la compañía puede prevenir errores, tales como identificar candidatos que no cumplen con el perfil, o identificar perfiles no aptos pero que serían válidos para la empresa. Normalmente, y más ahora que el empleo en nuestro país pasa por un mal momento, el número de candidatos que se presenta a una oferta de trabajo es bastante elevado, por lo que es necesario hacer una pre entrevista inicial que haga que el proceso sea menos largo y costoso. El objetivo no es otro que reducir el número de candidatos a una cantidad adecuada para realizar las distintas pruebas programadas a posteriori (Grados, 2013).

La forma más común de hacer esta preselección es basándose en las hojas de vida de los candidatos. En esta primera fase deben descartarse a los candidatos que no cuenten con la

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. La preselección es difícil y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en nuestra oferta de trabajo.

Entrevista

Es una prueba de evaluación que no se puede omitir en el proceso, debido a esto se puede comprobar si el candidato reúne los requisitos necesarios para desempeñar de manera satisfactoria el puesto de trabajo.

Por esta razón diversos criterios deben tomarse en cuenta para llevar a cabo una entrevista, si esta ha de ser eficiente, entonces uno de los objetivos será ahorrar tiempo; el cual será eficaz, y alcanzara su resultado en la medida en que obtenga información suficiente para tomar una decisión (Levy- Leboyer, 1992).

En concordancia para contextualizar más a fondo el método de entrevista según Acevedo y López (2000), en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística y por tanto se le ha definido como la visita que se le hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos (para después, informar al público). Sin embargo, la entrevista se ha convertido en una herramienta utilizada en muchos campos profesionales, por lo que se ha utilizado con el propósito de desarrollar un intercambio de ideas significativo encaminado a una mutua ilustración.

Este concepto de mutua ilustración es importante ya que permite diferenciar la entrevista del discurso, del interrogatorio o de la conversación (cuyo objetivo es la obtención de placer por medio del intercambio verbal). Para estos autores, la entrevista es una "forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo" (Acevedo y López, 2000: 10). Adicionalmente, consideran la entrevista como un experimento controlado, ya que se trata de una forma estructurada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control (sin necesidad de que el entrevistador se ciña a un procedimiento rígido y mecánico).

Así mismo (Kahn y Cannel; 1957) utilizan el término entrevista para referirse a un

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

patrón especializado de interacción verbal, iniciada con un propósito específico y enfocado en áreas de contenido determinadas, lo que implica la eliminación de contenido ajeno a tales áreas de contenido o al propósito concreto de la entrevista.

De igual manera (Bingham y Moore; 1941) definen la entrevista como una conversación seria, que tiene un fin determinado (siendo distinta del mero placer de conversar) y que posee tres funciones: recoger datos, informar y motivar. De esto se infiere que la entrevista se utiliza para averiguar algo acerca de un sujeto (u objeto), para enseñarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. Sin embargo, estos fines no son excluyentes entre sí, y pueden entremezclarse durante una entrevista cualquiera, si bien alguno de ellos predomina sobre los otros. Por ejemplo, si el fin de la entrevista es recoger información, el entrevistador primero debe motivar al entrevistado con el fin de que esté dispuesto a dársela.

Por esta razón hacer uso del método de entrevista de selección de personal será de gran relevancia ya que es el instrumento más utilizado que se emplean en las empresas y organizaciones para reclutar y contratar nuevo personal. En consecuencia emplear la entrevista contribuirá a la calidad en los procesos de selección a través de:

La satisfacción de la organización por la incorporación de personal calificado, la satisfacción del personal debido al uso de métodos de selección claramente relacionados con el futuro trabajo a realizar, la satisfacción del capital debido a los importantes ahorros de costes obtenidos por la productividad incrementada del personal contratado después de usar entrevistas, conocer al candidato, probar sus actitudes personales, verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo, evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto, transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

En definitiva el uso de la entrevistas es un factor decisivo para la mejora continua de la calidad y para ser competitivos en esta era de la globalización (Zapatero, 1999).

Fases de la entrevista

Una adecuada entrevista debe tener unas fases que nos permitan no omitir cierta información importante y relevante en el puesto a cubrir (Universidad Politécnica de Cartagena,):

- a) **Fase inicial:** el saludo y la presentación. Se explican los motivos y objetivos de la entrevista. Generalmente se utilizan preguntas abiertas y poco trascendentes a fin de crear un clima de confianza y comunicación. A veces, el entrevistador hace una descripción del puesto al que opta.
- b) **Cuerpo central de la entrevista:** se explorará el área educacional, historial profesional, competencias, motivaciones y lo que el entrevistador crea necesario para un profundo conocimiento del candidato.
- c) **Fase de cierre:** el entrevistado debe hacer alguna pregunta al entrevistador que denote interés por el trabajo y la empresa, motivación iniciativa y seguridad. El entrevistado puede hacer una descripción más detallada de las condiciones ofrecidas.

Tipos de Entrevistas

En la actualidad hay varios tipos de entrevista usados en los procesos de selección en donde encontramos los siguientes (Alejandro Acevedo y Alba López, 2000)

Según el número de participantes

- a) **Entrevista individual:** Es la más habitual de todas. Se lleva a cabo entre la persona que busca el empleo y un representante de la empresa que ofrece el puesto, normalmente un miembro del departamento de humanos. No existe un patrón ni un modelo a seguir. El orden y los temas que se aborden dependen únicamente de la voluntad del entrevistador. Sin embargo, el carácter confidencial de este tipo de entrevista permite alcanzar una profundidad mayor en las cuestiones.
- b) **Entrevista de panel:** Es bastante similar a la entrevista individual. Sin embargo, en este caso intervienen varios entrevistadores, en lugar de sólo uno. Del departamento de Recursos Humanos de la empresa o Jefes de Área. No existe un orden preestablecido ni unas temáticas determinadas, éstas dependen íntegramente de los entrevistadores. Se puede alcanzar una gran profundidad en el diálogo, siempre que se supere la más que probable intimidación inicial que supone enfrentarse a varios entrevistadores a la vez.

- c) **Entrevista de grupo:** Como su propio nombre indica, aquella en la que participan un grupo de personas, en lugar de una sola. Es muy similar a la entrevista de panel, aunque en este caso el aspirante es entrevistado sucesivamente por diferentes personas que pertenecen a distintas áreas. En este tipo de entrevista es bastante frecuente que haya un psicólogo de empresa. Cada entrevistador evaluará al candidato según sus propios criterios y, una vez concluidas las entrevistas, se unificarán criterios y se tomará una decisión en común sobre la idoneidad del candidato.

Según el procedimiento

- a) **Entrevista estructurada:** es la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto. Esto facilita enormemente la unificación de criterios y la valoración del candidato, pero no permite que el entrevistador ahonde en las cuestiones más interesantes. Puede reducirse a unas meras cuestiones básicas (las más significativas) o ser bastante extensa, planteando cuestiones sobre toda la historia laboral del candidato, se deben preparar previamente todas las preguntas detalladas incluidas en cada área. Esto permite al entrevistador concentrarse solamente en la respuesta, a la vez que ayuda a mitigar el nerviosismo del candidato sobre las notas tomadas por el entrevistador, puesto que se da cuenta de que la naturaleza formal de las preguntas requiere que la información sea registrada, y permite que el entrevistador, al hacer preguntas personales, parezca estar siguiendo una norma establecida en lugar de actuar sobre la base de su propia curiosidad.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder. • Fácil de administrar y evaluar. • Evaluación más objetiva tanto de 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de preparación. • Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura y carácter mecánico de las preguntas.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

<p>quienes responden como de las respuestas a las preguntas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador. • Resulta en entrevistas más pequeñas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones. • El alto nivel en las estructuras reduce responder en forma espontánea, así como la habilidad del entrevistador para continuar con comentario hacia el entrevistado.
---	---

- b) **Entrevista no estructurada:** es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. Así, a diferencia de la entrevista estructurada, en este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas. Además, el énfasis se pone más en el análisis de las impresiones que en el de los hechos. El principal inconveniente de este tipo de entrevista de trabajo es que, al no tener un listado de temas y cuestiones, se puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, obviando preguntas importantes del tema a tratar. Cuando esto ocurre la empresa no resulta beneficiada, porque se pierde información que puede ser de interés. Además, no hay posibilidad de revisar la exactitud de las conclusiones del entrevistador.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde. • El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador. • Los entrevistadores pueden introducir sus sesgos en las

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

<p>durante la entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede producir información sobre área que se minimizaron en las que no se pensó que fueran importantes. 	<p>preguntas o al informar de los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede recopilarse información extraña • El análisis y la interpretación de los resultados pueden ser largos. • Toma tiempo extra recabar los hechos esenciales
---	--

- c) **Entrevista mixta o semiestructurada:** es aquella en la que, como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas, en su parte estructurada, permite comparaciones entre los candidatos y, la parte no estructurada admite un conocimiento inicial, de las características específicas del candidato, Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Por su combinación una entrevista más completa • Entrevistadores obtienen la mayor información sobre temas colaterales al central • Permite al entrevistador profundizar en un tema de interés, además de poder corregir algunas definiciones. • El entrevistador puede tener poca experiencia. • Se obtienen resultados concisos y bien estructurados permitiendo una 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede cambiar el tipo de pregunta ni la forma de plantearla. • Limita las aportaciones tanto del entrevistador como del entrevistado. • Limita la relación entre entrevistado y entrevistador.

estructuración sistemática y objetiva.	
--	--

Según el contexto:

(Ariza, & Morales, 2004) sostienen que clasificación de la entrevista según el contexto especializandola importancia y prominencia de la entrevista varía entre profesiones. Así, mientras que en algunos círculos la entrevista es la técnica por excelencia, en otros contextos la entrevista funciona como auxiliar, por esto los autores distinguen cuatro niveles según esta clasificación:

1. **La entrevista como técnica:** (Entrevistadores de personal o de opinión pública). Durante su formación, estos profesionales se enfrentan a literatura especializada en entrevista, debido a que necesitan de un entrenamiento centrado en las diversas técnicas de entrevista, ya que su éxito vocacional depende mayormente de sus habilidades como entrevistadores.
2. **La entrevista como método primordial:** (Psiquiatras, terapeutas, psicólogos clínicos, sociólogos, trabajadores sociales y periodistas). A este tipo de profesionales no se les llama entrevistadores como tal, ya que la entrevista es usada como una técnica adaptada a diversos campos especializados de conocimiento.
3. **La Entrevista Psicológica:** no debemos olvidar que la entrevista *per se* es una situación social, y por ende, las relaciones sociales entre el entrevistador y el entrevistado determinan el contenido y el transcurrir mismo de la entrevista. Como bien advierte Nahoum (1985) la concepción ingenua que ve la entrevista como la interacción de dos personas entre las que se desarrollan procesos psicológicos independientes del contexto social o material de la entrevista, No obstante, podemos considerar la entrevista psicológica en un sentido más específico. En palabras de Nahoum (1985) la entrevista psicológica es una "técnica de estudio y observación del comportamiento humano con miras a la solución de problemas que atañen a la psicología, la sociología o la medicina mental".
4. **Entrevista en el contexto Organizacional:** Los psicólogos de esta categoría (psicotécnicos que trabajan en fábricas, comercios y administración) trabajan en empresas cuya función primaria es producir. En este último contexto, Alejandro

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Acevedo y Alba López (2000) elaboran dos clasificaciones generales según el propósito final de la entrevista y según su tipo de conducción. Esta última clasificación no sólo se da en el contexto organizacional, sino en cualquier contexto de entrevista.

- a. **Tipos de entrevista según su propósito:** Admisión o selección, promoción o evaluación, consejo, salida o confrontación.
- b. **Tipos de entrevista según su conducción:** Planificada, semi-libre, libre, de tensión. De acuerdo a los motivos de la entrevista estos modos de conducción pueden combinarse entre sí. Además, el grado de capacidad y experiencia requerida es progresivamente superior en cada uno de estos tipos de entrevista

Según el Método:

Las más usadas son:

1. Entrevista Tradicional: la cual consiste en determinar la aptitud del aspirante (motivación para trabajar) deseo de lograr el éxito, permanencia en el proceso de capacitación, se obtendrá información sobre la punta de la iceberg, inteligencia, experiencia, conocimientos. (Sánchez y Montoya; 2014) Ejemplo de preguntas en una entrevista tradicional

¿Por qué dejó su último trabajo?, ¿Qué experiencia tiene usted en este campo?, ¿Qué es lo que sus compañeros de trabajo dicen acerca de usted?, ¿Qué ha hecho usted para mejorar su conocimiento en el último año?, ¿Por qué quiere trabajar para esta organización?, ¿Cuánto tiempo se va a quedar trabajar para nosotros si es contratado?, ¿Cuál es su filosofía hacia el trabajo?, ¿Por qué lo debemos contratar?, ¿Cuál es su mayor fortaleza?, ¿Por qué crees que le haría bien este trabajo?, ¿Cuáles serán según sus anteriores supervisores o jefes su punto más fuerte?, ¿Cuénteme acerca de su capacidad para trabajar bajo presión?.¿Tiene algunos puntos ciegos que le faltan desarrollar?, Describa su ética de trabajo., ¿Tiene alguna pregunta para mí?

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

2. Entrevista por competencias o de Incidentes Críticos: esta técnica fue utilizada por Flanagan en 1956. según Alles (1999) la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección del personal, siendo uno de los factores que más inciden en la decisión final respecto a la aceptación del aspirante, resaltando entonces que la entrevista por competencias es una forma de mejorar los esquemas de la selección, ya que se identifica si se cumple con el perfil del cargo, y algo importante ayuda a predecir comportamientos en diferentes situaciones laborales que se puedan presentar, el objetivo es identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia, consistencia y solidez de los comportamientos del evaluado, evidenciadas en el repertorio de conductas que este ha desplegado en su actuación exitosa como titular o similar al vacante (Sánchez y Montoya, 2013).

Ejemplo de preguntas en una entrevista por competencias o incidentes críticos:

- **Situación:** Relátame una situación profesional, en relación a sus clientes, por la que le han felicitado o reconocido su actuación profesional. ¿Qué pasó?, ¿Cuándo ocurrió?, ¿Con qué personas del equipo ocurrió?, ¿Qué se esperaba de usted?, ¿Para qué se hizo esa acción? , ¿Cómo actuó? ¿Qué estrategia siguió?, ¿Qué resultados o mejoras se produjeron? ¿Cuáles fueron las consecuencias profesionales y personales? ¿lo volvería hacer igual o cambiaría algo?

Situación: cuénteme una situación en la que discutiste a un cliente su petición o demanda porque considerabas que no era lo mejor para él o para su empresa.

Preguntas.

¿Por qué hizo eso?, ¿Qué alternativas le propuso?, ¿Qué reacción tuvo su cliente?, ¿Quedó satisfecho? ¿Cuál fue el efecto o consecuencias en sus relaciones a partir de ese momento? , ¿Lo volvería a hacer o cree que no merece la pena? ¿Por qué?

Para lograr esto se elabora un cuestionario de entrevista específico y formulario de evaluación para así asegurar que se hagan preguntas claves.

Cabe resaltar que el éxito de la formación de los operarios dependerá básicamente de una adecuada selección. Un buen inicio es identificar claramente el perfil y necesariamente contar con la participación del personal altamente capacitado y que tenga experiencia, para analizar al candidato, tener en cuenta sus opiniones y así tomar decisiones basadas en criterios específicos.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Tipos de preguntas

Otro de los elementos a considerar en esta técnica será en la manera de plantear las preguntas, el tipo de pregunta o el discernimiento de cuando conviene al experto callar y de los momentos en que debe incitar a su interlocutor a hablar, la sensibilidad e intuición así como la destreza y habilidad, el conocimiento y el entrenamiento y finalmente la sagacidad y sensibilidad sin generar estrés, haciendo el encuentro un espacio agradable sin recurrir a esquemas rígidos, de pregunta- respuesta. (Salgado & Moscoso, 2008)

Pruebas de idoneidad o psicológicas

Aunque las entrevistas son mucho más decisivas a la hora de seleccionar personal, las pruebas de selección y test psicotécnicos constituyen un elemento de información útil, por una parte, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra, para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal.

Adicionalmente y resaltando que en la selección de candidatos operativos los candidatos que van a ser seleccionados, es de gran importancia saber cuáles son las pruebas técnicas de selección que se le realizaran, porque es donde la empresa se enfoca en cuanto a su adaptación motriz, visual y da respuesta a la enseñanza.

Por esta razón la selección juega un papel importante y debe ser de carácter estricto, el análisis que realice el instructor o la persona que este encargada de la selección de los operarios, adicional a esto se debe tener en cuenta la parte física del aspirante, destreza en las manos, coordinación entre los ojos, agilidad en los dedos y el grado de comprensión.

Tipos de pruebas

La finalidad de las pruebas de selección y test psicotécnicos es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecua al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Estas pruebas no siempre las van a exigir, pero por si acaso es aconsejable que el aspirante se prepare para ellas. Dependiendo del perfil del puesto a ocupar, varían en su complejidad y extensión, hay diferentes tipos de pruebas de selección que son:

- **Pruebas profesionales:** También conocidas como pruebas de conocimiento o pruebas Técnicas;son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos técnicos y específicos relacionados con el cargo vacante.Las distintas empresas los elaboran a medida en función de los requerimientos del puesto. Generalmente los prepara el departamento de personal de la empresa que ofrece el trabajo. Se puede resaltar en este tipo de pruebas (Aguilar; 2013)

No exigen planeación y pueden improvisarse, abarca menor cantidad de preguntas, evalúan profundidad de conocimiento pero limitan una pequeña extensión de conocimiento del candidato, su evaluación es prolongada y subjetiva, sólo lo aplican personas especializadas en su área, se planean y se estructuran en forma de test objetivos, su aplicación es rápida y fácil como su evaluación, pueden aplicarlas personas que no son especialistas en el tema, permiten medir la extensión y el alcance de los conocimientos.

- **Test de Inteligencia:** también conocidos como test de coeficiente intelectual, test de C.I. o I.Q. estos intentan medir la inteligencia a través de una medición estimativa del coeficiente intelectual Diseñada también para "medir" la capacidad de efectuar abstracciones, de aprender, y de procesar información novedosa. existen distintos tipos de inteligencia, como la inteligencia psicológica, la inteligencia biológica y la inteligencia operativa, entre otras. Por lo tanto, los especialistas han desarrollado distintos tipos de test de inteligencia, con la intención de medir los diversos aspectos de la misma (Ovejero;2003)
- **Test de personalidad:**En función de las exigencias del puesto de trabajo, la personalidad del candidato será más o menos determinante en la selección. Los test de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los

principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado. Hay aspectos generales de la personalidad que se valoran en prácticamente cualquier puesto de trabajo: la capacidad de iniciativa, persuasión y empatía, la adaptación social, a las normas o a los cambios, el nivel de madurez y responsabilidad, la motivación y la estabilidad emocional, en este tipo de test las contestaciones no son malas ni buenas, simplemente reflejan el carácter del candidato o su forma de pensar ante determinadas situaciones. Lo que se busca es ver si el perfil se adecua al puesto que han de cubrir. Existen dos grandes grupos de test de personalidad los introspectivos y los proyectivos (Lilienfeld, Wood y Garb; 2005).

- ✓ **Test de personalidad introspectiva:** suelen consistir en un listado de preguntas cerradas con 3 opciones de respuesta en cada pregunta. Una opción indica un polo, otra indica el otro polo opuesto y, finalmente, la tercera quedaría indicada para los indecisos, la información que se obtiene se estructura en un perfil de rasgos diferenciales de personalidad y miden el grado de sociabilidad, estabilidad emocional, introversión/extroversión, autonomía, autoritarismo, autoconfianza, flexibilidad, sinceridad, lealtad, agresividad, etc.
- ✓ **Test de personalidad proyectivos: hay de 2 clases**
 - ❖ En una se plantean una serie de situaciones verosímiles en las que se debe proponer una solución o una respuesta. Posteriormente, el seleccionador interpreta las contestaciones para tener una visión general de la personalidad del candidato, En otras palabras son preguntas o situaciones que necesitan una respuesta abierta que implica una identificación personal con la pregunta o problema a resolver, proyectando la propia personalidad en la respuesta.
 - ❖ Se puede encontrar test proyectivos que consisten en la presentación de una serie de láminas (variarán en función del tipo de test y la edad), ante las cuales el sujeto debe describirlas, decir lo que ve o inventar una historia; pero también podemos encontrar test proyectivos gráficos que consisten en que el sujeto dibuje aquello que

se le ha indicado de forma libre, como él quiera. Ambos tipos de test permitirán conocer elementos inconscientes porque en esta creatividad y sentir, el sujeto está poniendo elementos de su propia existencia. Entre los más conocidos esta: Machover, Rorschach, TAT, Wartegg, HTP, La Familia.

- **Test de aptitud verbal:** La aptitud verbal hace referencia a la capacidad para comprender y expresar conceptos a través de palabras, tanto en modo oral como escrito. Entre las pruebas que miden la aptitud verbal se encuentran ejercicios de ortografía, definiciones, uso de sinónimos o antónimos, analogías, vocabulario, comprensión verbal, frases desordenadas o incompletas.

- **Test de aptitud numérica:** La aptitud numérica hace referencia a la capacidad para comprender y trabajar con operaciones numéricas, razonar y manejar hábilmente los números. Entre las pruebas que miden la aptitud numérica se encuentran operaciones con sumas, restas, multiplicaciones y divisiones, fracciones, potencias, raíces, porcentajes, ecuaciones y problemas matemáticos.

- **Test de aptitud espacial:** La aptitud espacial hace referencia a la capacidad para diferenciar formas, volúmenes, distancias, posiciones en el espacio, y para representar mentalmente figuras y objetos en dos o tres dimensiones. La aptitud espacial se mide principalmente a través de pruebas como la rotación de figuras, la construcción de figuras y rompecabezas.

- **Test de razonamiento abstracto:** El razonamiento abstracto hace referencia a la capacidad de observación y organización lógica, de manera que se puedan extraer conclusiones a partir de unos datos concretos, utilizando la lógica deductiva. Para medir esta capacidad se utilizan series de números, letras, figuras, dominós, naipes o monedas.

- **Test de atención - concentración – retención:** Los test de atención, concentración o retención hacen referencia a la capacidad para estar atento y concentrado mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona. Para medir esta capacidad suelen utilizarse ejercicios de memoria visual, que consisten en memorizar objetos o figuras y luego reproducirlas, ejercicios de memoria lectora, que consisten en leer palabras o números y luego reproducirlos.

- **Assessment center y dinámicas de grupo:** Se trata de una de las pruebas más fiables para acertar en la elección del profesional adecuado. Assessment center es un método de selección mediante el cual se intenta identificar y evaluar las competencias y habilidades de los candidatos y predecir su rendimiento en un puesto de trabajo determinado. Lo que evalúa no son tantos rasgos de personalidad sino el hecho de poseer las habilidades necesarias para lograr el éxito. Su actuación dejará entrever competencias que no se adquieren en dos días y son difíciles de aprender si no se tienen. Este método consta de varias pruebas realizadas en grupo de hasta 10 candidatos donde se pide a los candidatos que realicen actividades que se aproximan a las funciones y tareas que se van a encontrar en el puesto de trabajo real. Las pruebas pueden tener una duración de 45 a 90 minutos, y las sesiones suelen ser de un día o dos. Los evaluadores se limitan a dar las instrucciones iniciales, a observar los acontecimientos y a anotarlos. Observan principalmente el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias previamente establecidas como necesarias para el puesto de trabajo a cubrir (Montoya; 2014).

Algunas de las competencias según (Montoya; 2014), que quedan reflejadas a través de esta metodología son: capacidad para la toma de decisiones, capacidad de trabajo bajo presión, la motivación, el liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, visión estratégica, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación verbal y escrita, sociabilidad, gestión del tiempo, capacidad de negociación y persuasión, orientación a resultados y al cliente. Existen varios tipos de Assessment como

- **Ejercicios de Simulación:** reproduce el comportamiento real del candidato en el puesto de trabajo. Se trata de poner a los candidatos en situaciones de trabajo similares a las que ellos deberán resolver en el puesto para el cual son seleccionados. No existen dos Assessments simulación parecida, ya que se diseñan en función de los objetivos y necesidades de cada organización. Es posible utilizar una

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

combinación de ejercicios que representen el objetivo de la simulación. Algunos son juegos de negocios, discusión en grupo, ejercicios de análisis, ejercicios de presentación, entrevistas simuladas.

- **Método del Caso:** Es una presentación escrita de una situación laboral, real o simulada, en la que se incluyen todos los datos y detalles para que el participante pueda analizar el problema que se le presenta y solucionarlo. El más conocido es la bandeja de papeles.
- **Juego de Roles:** Es una de las técnicas más clásicamente utilizadas en evaluación y formación de personal, consiste en preparar una situación, en la que uno o más participantes representan personajes y aspectos de una actividad laboral, actuando según el papel que se le ha asignado previamente. En general se considera que el juego de Roles es adecuado para evaluar, desarrollar fundamentalmente competencias de comunicación, orientación al cliente, planificación entre otros.
- **Técnica Outdoor:** Basada en el aprendizaje experiencial a través de la cual se analiza una experiencia impactante y las habilidades o competencias empleadas con esta técnica se puede observar y evaluar de forma grupal, dinamizar procesos de comunicación, identificar el nivel de desarrollo de las capacidades individuales y definir planes de acción.

Informe Final:

Tras haber concluido las entrevistas y evaluaciones a los aspirantes viables, nos encontraremos con un reducido número de candidatos que podrían adaptarse perfectamente al cargo vacante ya sea por sus aptitudes, desempeño, competencias profesionales que se han estipulado en el perfil del puesto de trabajo para el cual estamos realizando la selección de personal.

Por ello la utilidad de los informes de selección de Personal, viene dada por la posibilidad de transmitir y dar a conocer la información obtenida de una manera clara y el

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

poder sustentar las decisiones que se tomen en criterios reconocidos y explícitamente expuestos en un documento.

La elaboración de los informes tienen la finalidad de comunicar a otras personas los resultados obtenidos por uno o varios individuos en una situación donde el objetivo fundamental del evaluador es tomar una decisión que se adecue a las condiciones y a los intereses que se tienen (Cortada, 2000). Estos intereses marcan una notable diferencia en el tipo de informe que se debe realizar (objetivo) y en la manera como se expresan los aspectos observados.

Esta fase incluye la presentación escrita de las características de los candidatos a un puesto determinado. Este informe debe ser enviado a la persona que remitió la selección de Personal.

El informe debe presentar en forma sucinta los datos del postulante agrupados en la siguiente forma:

Datos personales, estudios del postulante, análisis de la experiencia profesional, comportamiento durante la entrevista y fluidez verbal, fortalezas y debilidades del candidato, resultados de la batería de pruebas realizadas ya sean de: Personalidad, Habilidades comerciales, Organización y Liderazgo, Inteligencia, etc. (adaptadas al perfil), rango Salarial, disponibilidad de inicio al cargo, observaciones y anotaciones generales

Competencias

Selección por competencias

Según (Alles, 2006), la selección de personas, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Debido a que las buenas costumbres y las buenas prácticas sugiere utilizar medios profesionales para realizarla. Para muchas empresas lo más conveniente es seleccionar a la persona adecuada para el cargo, y aquí

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

es donde inicia una gran controversia debido a que al mencionar que seleccionar a la mejor persona no quiere decir que tenga el nivel para el cargo que se está buscando.

Para definir competencias (Alles, 2006) toma algunos conceptos de Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. En su definición, competencias se refiere a las características de personalidad, resultadas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Ahora bien se hace una definición de la palabra talento, lo cual es dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, que resplandece en una persona, teniendo en cuenta estas dos definiciones se podría decir que son conceptos con características iguales, por lo tanto cuando se menciona Gestión del talento se está mencionando Gestión por competencias.

Clasificación de las competencias

Competencias genéricas o Transversales o Intermedias o Generativas o Generales: Son competencias que incluyen elementos de orden cognitivo y orden motivacional.

Competencias específicas o Técnicas o Especializadas: Se relacionan con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Apertura del Talento en Competencias

Los esfuerzos que hacen las organizaciones para poder implementar el desarrollo del talento humano suelen ser importantes. Pero para muchos directivos que les interesan el tema no encuentran como plantearlo. En materia de selección es importante tener en cuenta este aspecto antes de incorporar a una persona en la organización. Es importante que las personas que vayan a ser contratadas satisfagan totalmente el perfil requerido para el puesto, que cuente con todas las características como el conocimiento, experiencia y competencias.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Teniendo en cuenta lo mencionado por (Alles, 2006) Tener talento para una determinada posición quiere decir poseer cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según lo requiera el cargo.

Por tanto hace referencia a una de las competencias dentro de la investigación, sobre la orientación al resultado denotando como la capacidad que tiene una persona para cumplir con los objetivos y exigencias establecidas por la organización cumpliendo de forma adecuada las tareas solicitadas, en pro del beneficio propio de la organización. Como la disposición a concretar los resultados con unos altos niveles de calidad y rendimiento, permitiendo superar los estándares propios de excelencia e incluso superándolos poco a poco.

Dimensiones Humanas

Según (Morín, 1999 citado por Magallanes, 2001) Las dimensiones humanas son todos aquellos aspectos del ser, que necesitan ser reconocidas y desarrolladas para un completo bienestar. En la cultura occidental, solo se analiza las dimensiones sociales, que son cada vez más insertadas en contextos de estudio, produciendo falta de sentido, aislamiento y desgana. Reducir la vida a un aspecto, negando las otras dimensiones humanas, lleva consigo consecuencias no esperadas que influyen sobre nuestro nivel de salud, y psicológico. El predominio de la razón y del utilitarismo niega la importancia de las dimensiones emocionales del ser humano, como el nivel de satisfacción y de motivación en el trabajo, las buenas relaciones con los demás, el tiempo libre, el contacto con la naturaleza y la espiritualidad. Un individuo que se percibe aislado, separado y en conflicto permanente con los demás, influye negativamente sobre su propia salud. El estrés y la presión ambiental no contribuyen sólo a enfermedades mentales como la depresión, sino que determinan enfermedades físicas, influyendo sobre el sistema inmunitario y alterando los ritmos biológicos. Para un estado de completo bienestar necesitamos una mejora de nuestra calidad de vida que nos permita estar emocionalmente en equilibrio con nosotros mismos y con nuestro entorno. El modelo socio-económico, con su énfasis hacia el crecimiento ilimitado, ha provocado una pérdida de percepción de los límites humanos. Recuperar los límites, junto a la conciencia de la fragilidad como condición

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

humana, nos ayudan a redefinir las prioridades sobre la salud, devolviéndonos nuestra responsabilidad hacia ella.

Según Zubiria (2008) La educación debe enfatizar en el desarrollo y no en el aprendizaje, y para ello es necesario abordar las diversas dimensiones humanas de manera integral para poder desarrollar competencias de carácter general, integral y contextual, con el fin de lograr niveles de idoneidad mayores en ellas.

MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación busca analizar los discursos presentados en torno a las características más representativas para un proceso óptimo de selección de operarios en la empresa Multicartón S.A.S.

Por lo anterior la presente investigación es de tipo cualitativa, según (Krause, 1995) se refiere, entonces, a procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico.

Diseño:

La presente investigación es de tipo cualitativo con un carácter hermenéutico que nos permite explicar, interpretar y analizar cualquier tipo de texto, apoyado en una metodología de investigación denominada análisis de discurso teniendo en cuenta que es una descripción detallada de las estructuras y estrategias de los discursos escritos o hablados, en varios niveles (Van Dijk, 2000), se logrará un análisis de resultados más amplio, haciendo uso como estrategia de recolección de datos de una entrevista semiestructurada, con un criterio de selección de muestra intencional y no probabilístico.

Se hace el análisis por medio de matrices ver (anexo 6), las cuales recopilan la información que se obtuvo de las entrevistas semiestructuradas alternando preguntas estructuradas y con preguntas

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

espontáneas, permitiendo una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información, (ver anexo 2), se abordan las categorías por medio del análisis de discurso, el cual arrojó categorías emergentes, que ayudaran a dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación. La relación entre las categorías, subcategorías y análisis de contenido puede verse en la Tabla (ver anexo 6).

Estrategia para recolección de información:

Se desarrolló una estrategia de recolección de información denominada Entrevista Semiestructurada la cual permite tener una mayor profundización en la experiencia laboral, conocimientos, ideas y pensamientos que el participante exprese en su discurso. Esta entrevista Semiestructurada está compuesta por 20 preguntas las cuales se encuentran clasificadas en las 2 siguientes categorías, 1. Identificar las competencias generales y específicas propias del cargo de operario en la empresa Multicartón S.A.S; 2. Reconocer las dimensiones humanas y técnicas propias de las funciones que desempeña un operario de la empresa Multicartón S.A.S; estas permitirán recolectar información sobre el tema en que se basa esta investigación (ver anexo 2 y 3). La entrevista semiestructurada se utilizó como el medio de recolección de información, por tanto se desarrolla como un contexto formal de interacción entre las investigadoras y los participantes para obtener información sobre los conocimientos y la experiencia de los individuos y los grupos que se analizan.

Por otra parte se hizo uso del consentimiento informado (ver anexo 1), con el cual se les comunico a los participantes los objetivos, el proceso, la finalidad de la investigación además permite asegurar la confidencialidad de los datos de identificación de cada uno de los participantes.

El criterio de selección de la muestra es no probabilístico y se realiza de manera intencional. Teniendo como base criterios y basados en la experiencia, se utilizaron 3 participantes.

Participantes: El nombre de los participantes ha sido modificado para proteger su identidad

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

María: Mujer de 27 años, bachiller, residente en el municipio de Soacha, madre soltera de una niña de 5 años, con experiencia de 10 años en el sector manufacturero de artes gráficas, quien actualmente se desempeña desde hace 10 meses como asistente de control de procesos de la producción de la empresa MULTICARTÓN S.A.S, sus principal función es velar por el cumplimiento de la planeación de la fabricación del producto.

Wilson: Hombre de 28 años, estudios realizados hasta noveno de bachillerato, residente en el municipio de Soacha, vive en unión libre, padre de 3 hijos, anteriormente se desempeñaba como agricultor en finca familiar ubicada en el municipio de San Juan de Arama en el Meta, quien se desempeña desde hace 10 años como operario en la empresa Multicartón S.A.S, su principal función es operar la maquina flexográfica, con la cual se realiza la fabricación de cajas en cartón.

Julián: Hombre de 20 años, bachiller, residente en el centro de la ciudad de Bogotá, soltero sin hijos, con experiencia de 2 años como operario de otro sector. Quien actualmente se desempeña como operario en la empresa Multicartón S.A.S desde hace 8 meses. Su principal función es operar la maquina flexográfica, con la cual se realiza la fabricación de cajas en cartón.

Fases:

La investigación se realizó en cinco fases que se describen de la siguiente manera:

Fase I: Se buscó información sobre procesos de selección en Colombia sobre el sector manufacturero.

Fase II: Se realizó una batería de preguntas enfocadas en el proyecto de investigación.

Fase III: Se diseñó entrevista semiestructurada, basada en las categorías previamente seleccionadas.

Fase IV: Una vez contactados los participantes bajo los criterios establecidos, se realiza una observación participante, en donde se explicara en qué consiste la investigación y cómo será su participación.

Fase V: Se realizó la aplicación de la entrevista semi-estructurada a cada uno de los participantes.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Fase VI: Se realizó análisis de discurso con los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a cada participante, analizando las categorías y denominando las subcategorías.

Fase VII: Se realizó presentación de los resultados los cuales dieron paso a la discusión y conclusiones de la presente investigación.

Aspectos Éticos y Bioéticos:

Esta investigación se emite y se rige bajo los parámetros de los códigos de ética de las siguientes profesiones (Psicología, ingeniería y administración de empresas). De acuerdo al código deontológico y bioético y otras disposiciones por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, Ley 10 90, Título II, Disposiciones Generales, Artículo 2º numeral (5) Confidencialidad: Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad,

Así mismo el código de ética para el ejercicio de la ingeniería en general y sus profesiones afines y auxiliares (Ley 842 de 2003) en el artículo 29. Postulados éticos del ejercicio profesional: el ejercicio profesional de la ingeniería en todas sus ramas, de sus profesiones afines y sus respectivas profesiones auxiliares, debe ser guiado por criterios, conceptos y elevados fines, que propendan a enaltecerlo; por lo tanto deberá estar ajustado a las disposiciones de las siguientes normas que constituyen su código de ética profesional. Capítulo II. De los deberes y obligaciones de los profesionales. Artículo 31. Deberes generales de los profesionales. Son deberes generales de los profesionales los siguientes: b) Custodiar y cuidar los bienes, valores, documentación e información que por razón del ejercicio de su profesión, se le hayan encomendado o a los cuales tenga acceso; impidiendo o evitando su sustracción, destrucción, ocultamiento o utilización indebidos, de conformidad con los fines a que hayan sido destinados.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Finalmente código de ética profesional del administrador de empresas, acuerdo No 003 julio 9 de 1987, por el cual se dicta el código de ética profesional para los administradores de empresas y su respectiva reglamentación, título I deberes de los administradores de empresas, Artículo 11. Mantendrá el secreto profesional como norma de conducta de todas sus actuaciones realizadas con su ejercicio, profesional, a no ser que haya autorización de las partes involucradas para divulgar información.

RESULTADOS

La presente investigación tiene como objetivo analizar las características más representativas para un proceso óptimo de selección de operarios de la empresa Multicartón S.A.S, que tiene como base las siguientes categorías y subcategorías.

En la primera categoría que es identificar las competencias generales y específicas propias del cargo de operario en la empresa Multicartón S.A.S. nacen dos Subcategoría que son la Orientación al resultado competencia general del área operativa en la empresa Multicartón S.A.S. y el Trabajo en equipo, competencia específica propia del cargo de operario en la empresa Multicartón S.A.S.

Dentro de este análisis en la primera subcategoría se reitera la palabra aprendizaje y equivocación ya que se encuentran inmersas dentro del proceso de saber hacer, permitiendo que las personas adquieran las habilidades necesarias del cargo de operario logrando obtener una mayor productividad dentro del proceso de fabricación de cajas en cartón. Finalmente estos argumentos que son para alcanzar los objetivos no deben dejar a un lado la inducción, capacitación y acompañamiento por parte de la empresa debido a que esto es una estrategia que permite potencializar la competencia de orientación de resultados como lo reitera el participante 3 en su discurso.

“Pues a mí no me ha pasado pero a otros compañeros si, y pues de eso uno aprende ejemplo la impresión.... Bueno me paso en una máquina que recibí la inducción una semana normal y después bueno me toco solo y estaba pues bueno sacando unas cajas y me salían disparejas y no

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

querían cuadrar y comencé a revisar y me di cuenta que era un grafo que estaba suelto yo comencé a meterle mano a la máquina y hay me toco parar y esperar”

Además de lo ya mencionado por el participante 3; y el participante 2 lo reafirma en su discurso en el siguiente fragmento:

“Hubo un tiempo donde los productos, tenía que entregarlos al cliente y tuve equivocaciones, pero mejore poniéndole como más cuidado al trabajo, aunque uno por ahí se equivoca, pues uno repite nuevamente el proceso y ahí es donde uno aprende.”

En lo anterior se analiza la importancia que tiene una adecuada inducción como factor determinante para ejercer dentro de la empresa las funciones como operario. Para ellos la orientación a los resultados está basada en la fabricación de productos que cumplan con los estándares de calidad teniendo en cuenta los requerimientos establecidos.

Teniendo en cuenta ya lo anteriormente mencionado, en segunda instancia la siguiente Subcategoría: Trabajo en equipo, competencia específica propia del cargo de operario en la empresa Multicartón S.A.S. Al hablar del concepto de trabajo en equipo, los participantes argumentan que no es posible trabajar solos porque todos deben contribuir de una manera u otra al proceso de fabricación de cajas en cartón, cumpliendo con la planeación establecida de las fechas programadas para la entrega del producto terminado tal cual como lo podemos evidenciar en lo mencionado por el participante 3.

“Pues acá se trabaja más que todo así, en equipo si no hay equipo no rinde o se demora más haciendo el proceso”

De acuerdo a lo reiterado por el participante 3 tenemos en cuenta el fragmento del participante 1, lo cual nos permite evidenciar la importancia del equipo en trabajo en Multicartón S.A.S.

“Si claro, si hay que primero tener el compañerismo la tolerancia porque si no hay nunca no alcanza a evolucionar no se va a ver la evolución laboral, no se ve el desempeño como es si no hay un equipo de trabajo donde no simplemente den problemas si no entre ellos se apoyen y den soluciones lo que van a ver es estrelladas a todo momento, y no avanzaríamos si no siempre estaríamos en la ofensiva si no damos solución a un problema”

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Teniendo en cuenta lo anterior es importante resaltar que los discursos por los participante 1 y 3 trabajar, es la palabra que más se reitera porque es la única forma que les permite lograr los objetivos establecidos por la organización.

Finalmente para cada uno de ellos la interpretación de trabajo en equipo es ayudarse el uno al otro ya que esto genera más efectividad en la labor que realizan siendo más proactivos en sus puestos de trabajo.

La segunda categoría de análisis se denomina Dimensiones humanas y técnicas propias de las funciones que desempeña un operario en la empresa Multicartón S.A.S. La cual responde al segundo objetivo específico, la cual tiene dos subcategorías: Edad de los operarios en el campo laboral del sector manufacturero para suplir las funciones del área operativa dentro de la empresa Multicartón S.A.S, y experiencia atributo diferenciador propio de cada colaborador que desempeña su labor como operario dentro la empresa Multicartón S.A.S

Dentro de la primera subcategoría es importante resaltar que existen similitudes presentadas en los discursos de los tres participantes, se encuentra que todos consideran que la experiencia no es relevante para ingresar a trabajar dentro del área operativa de la empresa, sin embargo uno de ellos manifiesta que si es necesario contar con conocimientos previos que permitan el desarrollo de la labor dentro del cargo.

De igual manera en lo que mayor hacen hincapié es que la experiencia será fundamental dependiendo en el área en que se vayan a desempeñar.

De acuerdo a lo mencionado, para el participante 1 si es importante contar con conocimientos previos tal cual como lo menciona.

“En algunos casos si dependiendo en que área se va a contratar la persona si va ser para operar una maquina nunca se va a dejar una persona nueva para que el inicie a operar una maquina si, a menos que se haya puesto el perfil necesito un operario para manejar tal y tal maquina si es una persona que se le ve compromiso y las ganas de trabajar y está trabajando en otra área se contrata”

Ya después de haber conocido el punto de vista de María, se tendrá en cuenta lo mencionado por los participantes 2 y 3.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Wilson

“Si, pues porque acá cuando uno va a entrar a trabajar le piden unos requisitos, pues porque el que no tiene entra pero como auxiliar a aprender”

Julián

“No tanto porque ustedes saben ahorita lo que más miren es en algunas empresas en lo que uno ha trabajado y otras empresas lo que uno ha estudiado o hay empresas que miran las dos cosas también, depende de la empresa, pero en esta no esta tan importante”

Finalmente existen similitudes en puntos de vista referentes a la experiencia debido a que en lo que mayor hace hincapié es que la experiencia será fundamental dependiendo en el área en que se vayan a desempeñar.

Finalmente argumentan que la dimensión técnica es el conocimiento para hacer algo, en este caso la experiencia.

La segunda categoría corresponde al segundo objetivo específico se denomina dimensiones humanas y técnicas atributos diferenciadores propios de cada colaborador que desempeña su labor como operario dentro la empresa Multicartón S.A.S teniendo en cuenta los discursos referidos se encuentra que dos de los participantes opinan que los jóvenes son menos comprometidos con la empresa y que la gente mayor de 35 años posee un mayor grado de compromiso en la realización de sus labores.

Según el participante 1, los jóvenes no tienen compromiso en el ámbito laboral, según su fragmento.

“No en algunos casos no, muchas veces las empresas dicen contratemos gente joven porque la gente joven me va a dar más. Hoy en día eso no es así, hoy en día los muchachos jóvenes son los que más dan problemas, que no llegan, que faltan, que siempre llegan tarde, no son comprometidos. Entonces no en cambio una persona adulta muchas veces no yo tengo que valorar mi trabajo porque si yo no cuido mi trabajo dependo de él, ya tengo cierta edad y en todo

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

lado no me van recibir, son más comprometidos, son más responsables ya han vivido su vida de felicidad y ya son más rectos en lo que tienen que llegar a ser”

Teniendo en cuenta el fragmento del participante 2, tiene una similitud con el participante 1, al pensar que los jóvenes son menos comprometidos con lo laboral

“No creo, porque primero que todo la juventud de ahora es como floja, eso sí es verdad, pero si hay señores de edad eso si se ve mucho acá que hay señores de edad que trabajan más que lo jóvenes muchachos de 18, 20 años que son más flojos, llegan más tarde eso si para salir son más puntuales, mientras los cuchos son más dedicados en el trabajo”

Teniendo en cuenta la opinión del participante 1 y el participante 2 no es relevante la experiencia según su fragmento.

“Yo pues tengo experiencia desde los 13 así como la tuve con el transcurso uno es mejor, porque he conocido personas que tienen más de 20 años y no han cogido nunca una maquina o herramienta es depende”

“Si claro, si hay que primero tener el compañerismo la tolerancia porque si no hay, uno nunca alcanza a evolucionar no se va a ver la evolución laboral, no se ve el desempeño como es, si no hay un equipo de trabajo donde no simplemente den problemas si no entre ellos se apoyen y den soluciones lo que van a ver es estrelladas a todo momento, y no avanzaríamos si no siempre estaríamos en la ofensiva si no damos solución a un problema”

Continuando con la Subcategoría 1: Edad de los operarios en el campo laboral del sector manufacturero para suplir las funciones del área operativa dentro de la empresa Multicartón

.S.A.S

“En algunos casos si dependiendo en que área se va a contratar la persona si va ser para operar una maquina nunca se va a dejar una persona nueva para que el inicie a operar una maquina si, a menos que se haya puesto el perfil necesito un operario para manejar tal y tal maquina si es una persona que se le ve compromiso y las ganas de trabajar y está trabajando en otra área se contrata”

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

2. Disciplina atributo diferenciador propio de cada colaborador que desempeña su labor como operario dentro de la empresa Multicartón S.A.S.

“No creo, porque primero que todo la juventud de ahora es como floja, eso sí es verdad, pero si hay señores de edad eso si se ve mucho acá que hay señores de edad que trabajan más que lo jóvenes muchachos de 18, 20 años que son más flojos, llegan más tarde eso si para salir son más puntuales, mientras los cuchos son más dedicados en el trabajo”

DISCUSIÓN

Con base en los resultados obtenidos y a partir del análisis del discurso desarrollado en esta investigación desde una postura hermenéutica, se encontró que las características más representativas para un proceso óptimo de selección de operarios del sector manufacturero, en la empresa Multicartón S.A.S fueron:

En primera instancia la importancia de crear e implementar un proceso de selección por competencias del cargo de operario en la organización, ajustado tanto al manual de funciones como a los perfiles de cargo, de una manera transparente ya que como lo sustenta Peña (1993), desde el análisis del puesto se brinda una información que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

Así mismo los planes de recursos humanos tanto a corto como a largo plazo, permiten conocer las futuras vacantes con una mayor precisión y conduce el proceso de selección de forma lógica, limpia y ordenada; permitiendo identificar aquellos aspirantes que son esenciales para la organización, contando con un grupo amplio y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles, situación ideal del proceso de selección.

De igual manera al implementar el proceso de selección basado en el enfoque por competencias, como bien los sustentan (Restrepo et al, 2008), constituirá una herramienta fundamental dentro de la empresa como método para ganar flexibilidad en la organización y optimizar los procesos dentro de la misma.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Ya que el seleccionar por competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de carrera, al señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, efectuándose como una guía para quien se integre a un nuevo puesto de trabajo, evitando recalcar las debilidades al generar mayor hincapié en las fortalezas que se han manifestado a través del desempeño de cada colaborador, lo que incentiva a mantener estas conductas y al mejoramiento continuo de cada empleado dentro de la compañía.

Por esta razón y como también lo sustentan (Sung & Ashton, 2005) en una empresa en la que las prácticas estén relacionadas directamente a la selección y el fortalecimiento basado en competencias mejoran el capital humano dentro de la organización, ya que se favorece el desarrollo de las competencias internas, permitiendo mejorar la calidad del trabajo, el servicio prestado a los clientes y en consecuencia, logrando un mejor desempeño organizacional.

Por esta razón el establecimiento de este proceso dentro de la compañía tendrá un impacto positivo ya que si se produce un rediseño de los puestos o los operarios pueden rotar y reciben la información que es adecuada, se puede conseguir que los trabajadores desarrollen competencias colectivas, y puedan tener un mayor conocimiento de los procesos en los que participan y contribuyan en el desarrollo del conocimiento tácito de las empresas (Marín-García & Zarate Martínez, 2008)

Simultáneamente se encontró que para los participantes las competencias que son primordiales dentro del área general fue la de orientación al resultado que se correlacionó directamente con la competencia específica que fue trabajo en equipo, esto debido a que como bien lo mencionan todos los participantes los resultados del trabajo se verán reflejados en la calidad del producto, maximizando la confianza de los clientes, ya que para que se realice esta labor de manera óptima dentro del área operativa es de vital importancia que exista una colaboración entre los pares ya que como lo sugieren (Guerrero & Barraud-Didier, 2004) las prácticas que usan el trabajo en grupo, fomentan una mayor relación entre las personas, que comparten tareas y procedimientos.

En resumen la existencia de la orientación al resultado y el trabajo en equipo genera una relación positiva hacia el rendimiento empresarial, ya que parece advertirse que la orientación al

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

resultado mejora la satisfacción y fidelidad de los clientes, esto traducido en una mejor actitud de los trabajadores, un mayor grado de compromiso con la empresa y una fuente de ventajas sostenibles a largo plazo convirtiéndose en una buena base para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y el desarrollo de nuevos y mejores productos al interior de la organización(Álvarez, Santos y Vázquez, 2000).

Por otro lado se encontró que es de vital importancia realizar un programa de inducción y capacitación a los colaboradores, aunque debe entenderse que por sí solo un programa de capacitación no garantiza en sí mismo el éxito de una compañía, es parte fundamental dentro de la empresa brindarle a sus colaboradores un acompañamiento ya que esto permitirá aumentar el desempeño y la competitividad de la organización, lo cual logrará reducir costos de clientes insatisfechos por una mala ejecución de los productos al interior de la empresa, casos que habían expresado en sus discursos los participantes, ya que de ninguna forma se le podrá exigir a los colaboradores resultados satisfactorios si no existe un proceso de inducción de acuerdo a las actividades o tareas que realiza dentro de su puesto de trabajo

Por el contrario aun cuando en la investigación se encontró que múltiples factores deben ser tomados en cuenta en el proceso de selección, como lo son las dimensiones humanas y técnicas propias de cada colaborador que desempeña su labor como operario dentro la empresa, que pueden ser variables asociadas dentro de los puestos de trabajo las cuales podrían desempeñar un rol importante y significativo no solo por la adquisición de competencias dentro la organización para los trabajadores, sino también por las prácticas de alta implicación en general al interior de la empresa, (Melian-Gonzalez& Verano-Tacorante, 2004) ya que representan un conjunto de atributos o características como lo son la disciplina y experiencia, dimensiones que resaltan cada uno de los participantes en sus discursos, transformando la fuerza laboral en una fuente de ventaja competitiva sostenible, siempre y cuando sean debidamente alineados con la estrategia de la empresa.

No obstante aunque no se encuentran investigaciones concluyentes sobre estos factores o características, si se hallan artículos que permiten identificar o relacionar determinados factores que serían relevantes a la hora de seleccionar el personal. En consecuencia (leal y Sánchez, 2006) en su artículo relacionan las dimensiones humanas con características que permiten predecir la

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

actuación de los empleados y las cuales no pueden estar sesgadas por factores de raza, sexo o elementos socioeconómicos.

Es decir estos autores resaltan que las dimensiones humanas deben ser tenidas en cuenta con base en los valores personales de cada colaborador, al evaluar características tales como: valores de respeto hacia las demás personas, compromiso con la organización, capacidad de autoconfianza y valores de integridad profesional.

Ya que todo esto le permitirá cada colaborador propiciar acciones, crear oportunidades para ejecutar actividades, mejorar resultados y poder elegir el enfoque adecuado para la realización de un trabajo, resolviendo problemas en situaciones complejas o críticas ya que es un proceso cuyo éxito depende de la motivación e interés del propio trabajador.

Por otro lado (Robbins, 2000) se refiere a las dimensiones técnicas como a los saberes prácticos los cuales demandan la adquisición de destrezas y procedimientos para ejecutar diversas tareas, y que implican practicar los conocimientos para la actualización en el trabajo, así como aspectos relativos al razonamiento para comprender y utilizar las técnicas, metodologías y procedimientos existentes dentro de la organización.

Por consiguiente esto permite tener una idea más integral acerca de aquellos factores o características que aunque son implícitas en cada persona, llegan a ser de relevancia en el proceso de selección ya que pueden potenciar no solo el desempeño de cada uno de ellos en su puesto de trabajo sino también logrará generar un impacto positivo dentro de la organización.

Al mismo tiempo la investigación arrojó que durante el proceso de selección en la empresa, la experiencia al cargo que deben poseer los aspirantes es un factor irrelevante, como bien lo mencionan cada uno de los participantes ya que desde la experiencia que cada uno de ellos posee, manifiestan que en el sector manufacturero especialmente de las artes gráficas no se tiene en cuenta las competencias de las personas aduciendo que lo más importante es la actitud y la necesidad que tiene la persona de trabajar y que al interior de la organización irá adquiriendo las habilidades necesarias requeridas para el cargo de operario.

Sin embargo se evidencia que aunque la experiencia netamente en el cargo al que aspiran dentro de la empresa no es determinante para la contratación, si es necesario contar con

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

conocimientos previos que permitan el desarrollo de la labor dentro del cargo, aunque los participantes recalcan que en diversos casos, la experiencia puede ser fundamental dependiendo en el área en que se vaya a desempeñar, así como también evidencian otros factores relevantes en la selección como lo son el nivel educativo y el rango de edades de los candidatos.

Finalmente algunas de las limitaciones que preceden esta investigación es que se han realizado muy pocos estudios sobre procesos de selección en el sector corrugado, sin embargo esto permitirá abrir nuevas vías de investigación y contribuirá de manera puntual al enriquecimiento teórico y metodológico en la industria del cartón en cuanto a los procesos de selección de esta industria, sobre todo en aquellas características que son más representativas para un proceso óptimo de selección de áreas operativas del sector manufacturero de las artes gráficas.

CONCLUSIONES

Ante la necesidad de la empresa Multicartón S.A.S de realizar un adecuado proceso de selección con el fin de mejorar su nivel de productividad y contar en su planta con personal idóneo, que cumpla con las características de personalidad, competencia y experiencia que se requiere en la compañía para lograr cumplir los objetivos de la misma y ante el notable crecimiento de la industria del sector manufacturero de las artes gráficas, se puede concluir.

En la actualidad son muchas las empresas que tienen implementado un adecuado proceso de selección, pero en el sector de manufactura de las artes gráficas más específicamente en la fabricación y venta de empaques y embalajes de cartón corrugado y cartulina no, ya que en muchas ocasiones no se requiere conseguir personal calificado para este tipo de actividad.

Las ventajas son múltiples para la empresa a la hora de hacer un proceso de selección adecuado ya que primero este es una inversión para la empresa el cual debe realizarse con mucho profesionalismo porque una mala elección conlleva irremediablemente a perjudicar los intereses de la compañía y por ende, afecta a todo el recurso humano que la conforma, cabe resaltar que

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

este recursos humano es lo más importante pues el candidato que sea elegido tendrá la tarea de trabajar bajo los lineamientos de la compañía y contribuir a su crecimiento.

Por lo cual esto con lleva a ser rigurosos en seguir un paso a paso que permita poder evaluar todos los aspectos requeridos en el puesto de trabajo para garantizar el éxito de una persona en una labor específica, este proceso de selección puede variar en cada empresa según los requerimientos del cargo y del área.

Por otra parte la vinculación de personas idóneas a la organización formará y serán parte de equipos de trabajo, personas que también influirán sobre el ambiente laboral ya sea positivamente o negativamente.

Igualmente se deben resaltar las dimensiones humanas dentro del proceso de selección en Multicartón S.A.S y evaluar características tales como: valores de respeto hacia las demás personas, compromiso con la organización, capacidad de autoconfianza y valores de integridad profesional, esto permitirá crear oportunidades para ejecutar actividades, mejorar resultados y poder elegir el enfoque adecuado para la realización de un trabajo, resolviendo problemas en situaciones complejas o críticas ya que es un proceso cuyo éxito depende de la motivación e interés del propio trabajador.

Por otro lado la investigación también concluyó la necesidad de implementar un adecuado programa de inducción en el cargo de operario, ya que una persona nueva llega con un alto nivel de interés a su nuevo trabajo y esta puede influir de manera positiva para nutrir o puede ser negativa para destruir.

Una inducción bien planeada y realizada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera, esto debe conducir a una mejora en la productividad.

Por último se pudo detectar la necesidad de un profesional en la empresa que cuente con experiencia en la selección de personal, con conocimiento en técnicas de entrevista y manejo de pruebas de idoneidad y psicológicas.

En definitiva los beneficios de un adecuado proceso de selección y de inducción en la empresa Multicartón S,A,S, Son primordialmente; al empleado quien lograra adaptarse más rápido ya que

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

podrá despejar todas sus dudas e inquietudes y aún más a la organización que le permitirá obtener resultados en menor plazo.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda que dentro de la compañía se promueva una cultura organizacional donde se fomente el desarrollo de las competencias generales y específicas para lograr un desempeño eficiente del personal operativo.

Así mismo que se optimicen y realicen con transparencia los procesos de selección a partir de la reestructuración apropiada de este dentro de la compañía, con el fin de formalizar el procedimiento interno para evitar que se presente una cultura de inconformidad y desconfianza por parte de los aspirantes al momento de participar en procesos de vinculación, logrando que la compañía se libere de los esquemas tradicionales de selección, evitando caer en aquellos elementos de juicio en los que intervienen la falta de ética en los procesos de selección y la falta de interés en los líderes.

De igual manera se sugiere que la empresa realice programas de inducción con el fin de familiarizar al nuevo trabajador con la empresa, su cultura, directivos, historia, sus compañeros de trabajo, las políticas y manuales que existe dentro de la organización, y así mismo que se realicen programas de capacitación en el que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente, y se puedan llevar a cabo mensualmente dentro de la compañía con el fin de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar, ya que permitirá no solo mejorar la productividad al interior de la empresa sino también generar un impacto positivo en el desempeño de sus empleados.

Por otro lado se propone que dentro del proceso de selección se tengan en cuenta las dimensiones humanas y técnicas propias de cada colaborador, atributos que generan un

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

comportamiento positivo en los colaboradores las cuales aplicadas al desarrollo de sus actividades permitirá alcanzar los objetivos organizacionales.

Del mismo modo sensibilizar a los líderes del nivel superior de las empresas del sector corrugado, para el diseño, implantación y evaluación de un programa de desarrollo profesional, dirigido a todo el personal operativo de la empresa, con el propósito de dotarles de las respectivas competencias en función de los requerimientos establecidos en las correspondientes descripciones de puestos, ya ellos influyen de forma directa en la creación, la construcción y transformación de la empresa por ello conocer su punto de vista es importante para una ampliación del tema.

Con base en lo anterior se recomienda que dentro de la compañía se le dé al área de gestión humana la importancia dentro de la misma, ya que cumple con la función de asesorar, ayudar y prestar servicios importantes dentro de toda organización, ya que si bien es el área encargada de describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que supla la vacante, también evalúa el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo, seleccionando al personal idóneo para cada puesto, capacitando y desarrollando programas referentes al mejoramiento de los conocimientos del personal, ayudando a sus empleados en función de mantener la armonía entre los mismos (Dolan & Schuler, 1999).

Finalmente se recomienda que todos los involucrados dentro de la compañía, es decir todas las personas que son parte activa de la misma, conozcan cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica las habilidades y conocimientos en el desempeño de una nueva tarea.

En definitiva se sugiere realizar un seguimiento continuo para completar este modelo de selección por competencias dentro de la empresa, ya que no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en diversas compañías estos procesos o modelos se dejan como actividad secundaria.

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

En conclusión, quedando dentro del área de gestión humana se realice permanentemente el seguimiento y retroalimentación en la selección por competencias, ya que ambos procesos están revestidos de una importancia determinante ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño de los empleados, ayudándole a la compañía a identificar las claves del éxito de la gestión empresarial, estimulando de esta manera la exploración de nuevas formas en la obtención de mejores resultados dentro de un mercado competitivo.

REFERENCIAS

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Aillon, A., Parra, J., Prado, L. (2008). *Selección y contratación en administración internacional de recursos humanos. Facultad de Psicología. Universidad de la Sabana. Chía, Colombia.*
Recuperado de:
<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2202/1/131442.pdf>

Álvarez, I.i.; Santos, m.l., y Vázquez, r. (2000): *Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados*, Revista Española de Investigación de Marketing-Esic, Vol. 4, No. 1, pp. 7-41.

Antaki charles, Billig, Michael, Edwards Derek, Potter Jonathan, (2003), *El análisis del discurso implica analizar, Critia de 6 atajos analíticos*, Athenea Digital, Numero 3,

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A. Argentina.

ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Cámara industria pulpa, papel y cartón.
Recuperado de: <http://www.andi.com.co/cipc>

Ariza, J. A., Morales, A.F., Morales, E. (2004): *Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. McGraw-Hill, Madrid.

Bermúdez, B, H. (2009). *Propuesta para el diseño del área de gestión humana en la empresa Polyprint Colombia s.a.* Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales. Universidad de la sabana. Chía, Colombia. Recuperado de:
<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2691/1/122034.pdf>

Calderón, G., Naranjo, J. C., Álvarez, C.M. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Cuad. Adm. vol.23 no.41 Bogotá July/Dec. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200002

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Callejón, M. (2003). *Procesos de selección, iniciativa empresarial y eficiencia dinámica*. Universidad de Barcelona. Barcelona, España. Recuperado de: <http://www.ub.edu/graap/pdfcallejon/seleccion-callejon.pdf>

Castillo, J. (2006). *Administración de personal un enfoque hacia la calidad*. 2da Ed, Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

Código ético y deontológico de la profesión de psicología. (2006), Ley 1090. Ministerio de la protección social. Recuperado de: http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M030_PREGRADOS/PGV2_M030040020_PSIKOLOGIA/CODIGO_ETICO/CODIGO%20DEONTOLOGICO%20Y%20BIOETICO.PDF.

Código de Ética Profesional.(2003).Consejo Profesional Nacional de Ingeniería. Recuperado de: <https://copnia.gov.co/codigo-de-etica-profesional/>

Díaz, M, C., Martínez, C, A. (2006). *Propuesta para la creación del departamento del talento humano para la empresa M.R.G.* E.U.Trabajo de grado. Facultad de Administración de Empresa.Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf?sequence=1>

Figuroa, L. (2013). *Estrategias de mejoramiento al proceso de selección de personal de Servicios y Asesorías S.A.* Recuperado de: <http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/647>

Ganga, F., Sánchez, R. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile*. Gaceta Laboral v.14 n.2 Maracaibo ago. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972008000200005&script=sci_arttext

Gaynor, E. (2000). *Reclutamiento y Selección: ingreso de personas a las organizaciones su relación con el desarrollo organizacional*. Recuperado de: www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/recludes.htm

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

- Gambino, L. (2012) *Responsable de RRHH - Área Soft at Nimat S.A.*, recuperado de :www.ggestion.com.ar, 18 de Junio 2012.
- Grados ,E, (2013) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal: 4ta edición, Manual Moderno 2013.*
- Jerez, A, P. (2010). *Diseño e implementación de los procesos básicos de la gestión del talento humano en el departamento administrativo y de personal de jardines de la colina.* Trabajo de grado, Facultad de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana. Floridablanca, Colombia. Recuperado de: http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/825/1/digital_19148.pdf
- Krause Mariane, Revista Temas de Educación : *la investigcion cualitativa un campo de posibilidades y desafíos.*; 1995 pp 19 – 39
- Leal, R. Sánchez, N. (2006). *Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral.* Revista Venezolana de Ciencias Sociales, UNERMB, Vol. 10 No. 2. Venezuela
- Levy- Leboyer, C. (1992). *Evaluacion del personal: Los metodos a elegir.* Diaz de Santos S.A.Madrid.
- Llanos, J. (2005). *Como entrevistar en la seleccion de personal.* PaxMéxico. México.
- Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro.* UNESCO. Medellín.
- Montoya, P. (2013). *Guía para la formación en centro para las competencias básicas.* Ministerio de Educacion Cultura y Deporte. Recuperado de: <http://anele.org/jornada-anele2014/Guia%20Ensenanza%20y%20Aprendizaje%20de%20las%20CCBB.pdf>.
- Muñoz, R. (2009). *Proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio Aiesec.* Monografía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional. Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Naranjo, R. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)*. Pensamiento & Gestión, Enero-Junio, 83-114. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>

Normatividad de la administración de empresas. Código ética consejo profesional de administración de empresas. (1987). Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Recuperado: http://www.escuelaing.edu.co/uploads/descargables/3340_codigo_de_etica_administracion_de_empresas.pdf.

Olleros, M. (2005). *El proceso de capacitación y selección de personal*. 3ra Edición. Ediciones Gestión 2000. España.

Peña, M. (1993). *La dirección de personal* (6ª ed.). Barcelona: Hispano Europea

Restrepo de o., I. s., Ladino t., a. m. & Orozco a., d. c. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización*. *Scientia Et Technica*, XIV(39) 286-291. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>

Robbins, S. (2000). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Rodríguez, M, I. (2007). *Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en servientregas.a*. Proyecto de grado. Facultad de Contaduría Pública. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4836/17001336.pdf?sequence=2>

Saldarriaga, J, G. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*. Vol. 24 No. 107 (Abril - Junio), 137-159. Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/260

Salgado, J., Moscoso, S.(2005). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Madrid: Ediciones piramide

Salgado, J. F., Moscoso, S. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. Papeles del Psicólogo, vol. 29, núm. 1, enero-abril, pp. 16-24. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77829103.pdf>

Universida politécnica de Cartagena,
http://www.upct.es/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONA_L.pdf, Gestión de empleo.

Valencia, R. (2001). *Propuesta de un proceso de selección para el personal operativo de tiendas de autoservicio*. Tesis de Pregrado, Centro de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Tecnológica de la Mixteca. Oaxaca, México. Recuperado de: http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/7414.pdf

Wayne, M., Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9na Edición. Prentice Hall. México.

Zavala, G. (2008). *Diseño de una metodología para procesos integrales de selección en una consultora de recursos humanos*. Tesis de Pregrado, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Chile. Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/pereira_m/sources/pereira_m.pdf

<http://www.entrevistadetrabajo.Org/tipos-de-entrevista.html>

Hernández, S, Carlos; B, (2006), Lucio, *Metodología de la investigación* 4ta Edición, Mc Graw Hill.

Hellriegel, D; Wslocum, M, (1998), et. al. *Administración*. México, International Thomson Editores, 1998. Pág. 410.

Reyes, A, P.(1990), *Administración de empresas*. México, Editorial Limusa, Pág. 255 – 258

Aguilar, J. (2013). *Pruebas o test de conocimientos y capacidades*. Recuperado de: <https://prezi.com/bdv1deal8cis/pruebas-o-test-de-conocimientos-y-capacidades/>

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Ovejero, A. (2003); *La cara oculta de los test de inteligencia: un análisis crítico* / Anastasio Ovejero Bernal; Madrid: Editorial Biblioteca Nueva

Scott O. Lilienfeld, James M. Wood y Howard N. Garb, (2005), *Métodos proyectivos, Mente y Cerebro* No. 14; p.75-79 Barcelona. 1695-0887

Teun A. van Dijk, (2000) *Estudios del discurso*. 2 vols. Barcelona/Buenos Aires: Gedisa.

Zubirira, M. (2008). *La inteligencia y el talento se desarrollan*. Testimonio del Merani. Cooperativo editorial del magisterio. Bogotá.

CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

ANEXOS

Anexo 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO

yo _____ identificado con el documento de identidad No _____ de _____ declaro haber entendido completamente la información que me proporcionan los investigadores. A partir de esto conozco que la información que brinde será utilizada con fines académicos y además tengo claro el objetivo general de la investigación y mi función como entrevistado en la participación de la misma.

A demás, conozco que puedo suspender mi participación en el estudio en cualquier momento sin necesidad de otorgar explicaciones a los investigadores. De igual forma declaro que mi participación en esta investigación es voluntaria y libre de cualquier imposición, tengo claro que al responder esta entrevista no estaré expuesto a ningún tipo de riesgo biológico, psicológico o social.

Toda la información que proporcione es de carácter anónimo y se mantendrá de manera confidencial. Dado lo anterior autorizo a los investigadores utilizar la información que proporcione con propósitos académicos y formativos.

En constancia firmo este documento a los ____ días del mes de ____ de 2015

Firma _____ C.C. _____

ANEXO 2

FORMATO PREGUNTAS

- Competencias generales y específicas propias del cargo de operario en la empresa Multicartón S.AS
 - ✓ ¿Durante su periodo de inducción al cargo cuanto duro su proceso de aprendizaje para adquirir las habilidades del cargo específico?
 - ✓ ¿Cuéntenos cuáles son las habilidades que lo han hecho exitoso en su puesto de trabajo a lo largo de este tiempo?
 - ✓ ¿Sus capacidades actuales son suficientes para desarrollar esta tarea/función?
 - ✓ Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo? Cual/es?
 - ✓ ¿Piensa usted que es fundamental tener la habilidad para operar equipo y maquinaria actualizada dentro de esta área?
 - ✓ ¿Cree usted que trabajar en equipo es fundamental para desarrollar sus funciones en esta área de trabajo?
 - ✓ ¿Piensa usted que es indispensable contar con buena agudeza visual para desempeñar adecuadamente las actividades en esta área?
 - ✓ ¿Considera usted que es importante tener un buen nivel de atención para poder cumplir con las tareas asignadas en la fabricación de los productos?
 - ✓ ¿Cree usted que es relevante contar con una adecuada organización en el trabajo para efectuar apropiadamente los procedimientos en el área?
 - ✓ ¿Cree usted que en la elaboración de piezas de cartón se debe seguir un procedimiento el cual se debe realizar haciendo uso de materiales y herramientas adecuadas?

- Dimensiones humanas y técnicas propias de las funciones que desempeña un operario de la empresa Multicartón S.AS
 - ✓ ¿Cuénteme cuáles son sus méritos o puntos fuertes que lo hacen diferente a los demás compañeros de trabajo?
 - ✓ ¿Cómo su labor contribuye a los objetivos de la empresa?
 - ✓ ¿Díganos cuáles son las características fundamentales que hacen la diferencia por las cuales las mujeres tienen mejor desempeño que los hombres en este mismo puesto de trabajo?
 - ✓ ¿Cree usted que la edad influye en el buen desempeño de los operarios?
 - ✓ ¿Cree que su entorno social y familiar influye en el desempeño y estabilidad de los operarios?
 - ✓ ¿Piensa usted que el nivel de experiencia es tenido en cuenta al momento de la contratación en el área operativa?
 - ✓ ¿Qué características o rasgos más representativos han tenido y tienen las personas que han tenido alto desempeño?

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

- ✓ ¿Qué características o rasgos más representativos han tenido y tienen las personas que han tenido bajo desempeño?
- ✓ ¿Cuáles han sido los aspectos más difíciles que ha tenido últimamente en sus labores desarrolladas. Describa una situación donde tuvo que superar obstáculos para lograr un objetivo o completar una tarea?
- ✓ ¿Piensa usted que es importante brindar ayuda a sus demás compañeros cuando no comprenden como realizar adecuadamente un procedimiento en el área?

ANEXO 3

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS

Entrevista a María encargada del área de producción de la empresa

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador 1: Buenas tardes María te presento a Lucia Muñoz, a Catherine Fernández ellas son unas compañeras de la universidad, estamos realizando un proyecto de investigación en la empresa Multicartón S.A.S, para eso requerimos de la colaboración pues de la parte, de la parte de producción que es nuestra parte en la que nos estamos enfocando, te voy hacer una preguntas que corresponden no directamente también a tu cargo pero más bien al cargo que realizan los trabajadores acá y tú nos vas a dar tu punto de vista,¿listo? entonces vamos a empezar, aquí nos preguntan que durante su periodo de inducción al cargo cuanto duro su proceso de aprendizaje para adquirir las habilidades del cargo?

*María: Dos semanas, conozco del tema pero no ejercía la mismas funciones en otra empresa, pero ya había trabajado en la parte operativa por eso se hizo mucho más fácil el aprendizaje.

Entrevistador 1: ¿Cuéntenos cuáles son las habilidades que lo han hecho exitoso en su puesto de trabajo a lo largo de este tiempo?

María: Mmm La responsabilidad, el compromiso y el interés, ser muy detallista y enfocarme en los problemas en cuanto se le van dar solución me gusta estar ahí en caso tal de que me vuelva a suceder, eeh ya estoy preparada y no tengo que estar llamando a alguien venga démelo solución a esto, trato yo de darle solución al problema.

Entrevistador 1: ¿Sus capacidades actuales son suficientes para desarrollar esta tarea/función?

María: Si considero que si

Entrevistador 1: Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo? Dentro de las funciones que tú tienes, tuviste que asumir otra tarea aparte de la que ya tienes, de pronto otras tareas?

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

María: no

Entrevistador 1: ¿Piensa usted que es fundamental tener la habilidad para operar equipo y maquinaria actualizada dentro de esta área?

María: Si es mejor recibir capacitaciones para sí mismo, en el momento en que hallan problemas dudas con la capacitación podemos mmm podemos darle solución si, y no siempre y aparte de eso se va manejar materia prima se puede dañar, vamos a operar una maquina la podemos dañar que no sabemos su costo de que, de mantenimiento entonces pues lo más lógico y lo mejor sería siempre la capacitación de una persona con experiencia en cuanto al manejo de cajas

Entrevistador 1: Cree usted que en la elaboración de piezas de cartón se debe seguir un procedimiento el cual se debe realizar haciendo uso de materiales y herramientas adecuadas?

María: Si, porque digamos no podemos poner a la gente como necesito esta caja, y mire como la saca, si! Sino darle las herramientas de trabajo necesarias primero para que el producto salgan de buena calidad, ehh segundo para un mejor proceso para más rapidez si y si nosotros manejamos digamos un margen de calidad digamos que tenemos un código de calidad en que no solo podemos aparentarlo también hay que demostrar que si tenemos derecho a tener un buen desempeño en calidad

Entrevistador 1: Cree usted que trabajar en equipo es fundamental para desarrollar las laborales en esta área de trabajo?

María: Si claro, si hay que primero tener el compañerismo la tolerancia porque si no hay nunca no alcanza a evolucionar no se va a ver la evolución laboral, no se ve el desempeño como es si no hay un equipo de trabajo donde no simplemente den problemas si no entre ellos se apoyen y den soluciones lo que van a ver es estrelladas a todo momento, y no avanzaríamos si no siempre estaríamos en la ofensiva si no damos solución a un problema

Entrevistador 1: Piensa usted que es indispensable contar con buena agudeza visual para desempeñar adecuadamente las actividades en esta área?

María: Claro que sí, los detalles en cada proceso de producción, y ensamblaje de las piezas tiene que ser muy detallado, para poder proveer de un producto de calidad

Entrevistador 1: Considera usted que es importante tener un buen nivel de atención para poder cumplir con las tareas asignadas en la fabricación de los productos?

María: Si porque digamos si tu no estas concentrado en la labor que te encuentras, si estas operando una máquina y estas por allá en otro cuento hablándole al vecino, poniéndole cuidado al de la otra máquina, una de dos dañas la máquina, la materia prima o te pasa algo puedes tener un accidente la concentración en cuanto a lo que se está haciendo es muy importante

Entrevistador 1: Cree usted que es relevante contar con una adecuada organización en el trabajo para efectuar apropiadamente los procedimientos en el área?

María: Si es muy importante porque si la circulación en un área de producción se hace efectiva y da más rendimiento en un área de productividad, digamos si estamos trabajando en un área con incomodidad estamos en un área donde están haciendo una obra pueda que retrase pueda que no estés dando la capacidad que tiene que dar una maquina diaria cuando en una producción siempre manejan como niveles de cuanto diario tiene que hacer cierta máquina, pero si estas en un lugar incomodo no te dejan trabajar están haciendo que pares cada rato no se va a ver reflejado en eso

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Entrevistador 1: ¿Cuénteme cuáles son sus méritos o puntos fuertes que lo hacen diferente a los demás compañeros de trabajo?

María: Puntos fuertes mmmde pronto la tolerancia es una de las más fuertes en cuanto a mi forma de ser porque manejar las personas de producción, manejar el genio de todo el mundo, no es tan fácil, pero yo creo que más que todo la tolerancia, ser tolerante y no ser tan flexible

Entrevistador 1: ¿Cómo su labor contribuye a los objetivos de la empresa?, a ver como el trabajo que tu desempeñas aquí contribuye a los objetivos de Multicartón

María: Como mi labor mmm mi responsabilidad y mi interés no tanto de entregar, una parte productiva quiere decir solo entregar y entregar y entregar sino también manejar cosas de calidad, cumplimiento ehh más que todo

Entrevistador 1: ¿Díganos cuáles son las características fundamentales que hacen la diferencia por las cuales las mujeres tienen mejor desempeño que los hombres en este mismo puesto de trabajo?

María: La diferencia que habría entre ambos sería la fuerza, lo único es la fuerza porque una mujer es capaz de manejar un flexografica pero si tu pasa también a un hombre en la parte de manualidades, el hombre en el área de manualidades se embolata mucho y no le rinde mucho, entonces los hombres la diferencia sería la fuerza pero en cuanto a las mujeres en el área de manualidades y la destreza manual es superior la de la mujer que la del hombre

Entrevistador 1: ¿Cree usted que la edad influye en el buen desempeño de los operarios?

María: No en algunos casos no muchas veces las empresas dicen contratemos gente joven porque la gente joven me va a dar más hoy en día eso no es así hoy en día os muchachos jóvenes son los que más dan problemas que no llegan que faltan que siempre llegan tarde no son comprometidos entonces no en cambio una persona adulta muchas veces no yo tengo que valorar mi trabajo porque si yo no cuido mi trabajo dependo de el ya tengo cierta edad y en todo lado no me van recibir son más comprometidos son más responsables ya han vivido su vida de felicidad y ya son más rectos en lo que tienen que llegar a ser

Entrevistador 1: ¿Cree que el entorno social y familiar influye en el desempeño y estabilidad de los operarios?

María:

Entrevistador 1: ¿Piensa usted que el nivel de experiencia es tenido en cuenta al momento de la contratación en el área operativa?

María: En algunos casos sí dependiendo en que área se va a contratar la persona si va ser para operar una maquina nunca se va a dejar una persona nueva para que el inicie a operar una maquina si, a menos que se haya puesto el perfil necesito un operario para manejar tal y tal maquina si es una persona que se le ve compromiso y las ganas de trabajar y está trabajando en otra área se contrata

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Entrevistador 1: ¿Cuáles han sido los aspectos más difíciles que ha tenido últimamente en sus labores desarrolladas. Describa una situación donde tuvo que superar obstáculos para lograr un objetivo o completar una tarea?

María: Cuando digamos la parte de planeación cometió un error en troquel, digamos por ejemplo tuve una experiencia con un cliente y yo pedí, porque a mí me llega la orden de producción tengo que troquelarle a tal cliente tantas cajas para tal día, y me doy de cuenta a tiempo y mando arreglar el troquel y no planeación mando arreglar el troquel lo llevo a su sitio donde lo tenían que arreglar pero a la hora de sacar la producción ya se me acercaban 4 días en reuniones donde yo me tengo que reunir diario y decir que problemas tengo que me hace falta y todavía no me le dan solución a eso y empieza el cliente a presionar, y el cliente presiona y yo abajo presiono para que sacar la producción pero sin ese troquel no puedo sacar la producción en fin me toco hacer miles de maromas con un troquel que al fin llego, pero llego como con desperfectos y sacar la producción para ese cliente fue y es un lio porque es un obstáculo bravo porque como le voy a la caja al cliente si no tengo el molde que es un troquel y si lo tengo, y lo tengo en mal estado mal fabricado, con daños con imperfectos entonces me ha tocado me toco que hacer, sacar la producción como pude y poner prácticamente a terminar de moldear la caja con los muchachos, y ya pude entregar el producto

Entrevistador 1: ¿Qué características o rasgos más representativos han tenido y tienen las personas que han tenido alto desempeño?

María: Se les asigna un puesto en un área más adelante podría decirse como un ascenso ósea donde lo motivan, digamos una persona en nuestra área de producción que llegue a amarrar cajas y después avance y ya esté en una parte para pegar cajas y después de pegar cajas, puede operar una flexografica ósea ir avanzando en las maquinas. Su interés y su agilidad de aprender

Entrevistador 1: ¿Qué características o rasgos más representativos han tenido y tienen las personas que han tenido bajo desempeño?

María: Normalmente como se dice es conforme en el área donde se encuentra, simplemente hace lo que tiene que hacer y ya, no es una persona que quiere avanzar, evolucionar, que quiera ser líder

Entrevistador 1: ¿Piensa usted que es importante brindar ayuda a sus demás compañeros cuando no comprenden como realizar adecuadamente un procedimiento en el área?

María: Si, si es importante porque como todos hemos llegado a un trabajo todos hemos aprendido y a todos nos han enseñado entonces si es importante porque para que a el le rinda todos podamos cumplir, enseñar no le veo ningún lio a explicarle a una persona

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

ANEXO 4

Entrevista a Wilson operario antiguo

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador 1:para todo el personal de aquí Multicartón y pues te vamos hacer una serie de preguntas entonces ehh si tienes alguna inquietud o si tienes algún inconveniente en contestar pues simplemente dices que no y ya

*Wilson:Listo.

Entrevistador 2: Wilson ¿Cuéntame durante tu periodo de inducción al cargo en esta empresa cuando duro tu proceso de aprendizaje?

Wilson: Ehmm mi proceso de aprendizaje duro ummm como mes y medio porque ósea yo entre pero no entre directamente me dijeron usted va aprender a manejar esta máquina no, empecé como auxiliar entonces hay fui aprendiendo lo que hasta ahora se

Entrevistador 2: ¿qué habilidades crees que te han hecho exitoso en tu puesto de trabajo a lo largo de este tiempo? Por ejemplo que tú digas yo me considero bueno para esto y me ha permitido mejorar en mi trabajo

Wilson: Ehmmel compromiso con la empresa y la responsabilidad es más que todo que tengo yo, así ósea que soy muy ósea todo lo que veo lo aprendo rápido y lo manejo bien y que y eso me ha funcionado para trabajar durante todo este tiempo

Entrevistador 1: ¿crees que tus capacidades son suficientes para desarrollar esta tarea o crees que te hacen falta desarrollarlas más?

Wilson: Pues lo que he aprendido lo he aprendido bien, y que y pues puede que haya más por aprender, uno todos los días aprende cosas nuevas

Entrevistador 2:Digamos que durante tu función o durante una tarea tuviste que hacerte cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo? Cual/es?

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Wilson: si claro, ehmm por ejemplo acá si uno es operario de flexografía y no hay trabajo tiene que ir hacer pegue, o de grafo, como yo manejo todas las maquinas aquí.

Entrevistador 1: ¿Piensas que es fundamental tener la habilidad para operar equipo y maquinaria actualizada dentro de esta área?

Wilson: Ehmm no si claro toca tener las habilidades para poder manejar estas maquinas

Entrevistador 1: Cree usted que en la elaboración de piezas de cartón se debe seguir un procedimiento el cual se debe realizar haciendo uso de materiales y herramientas adecuadas?

Wilson: Si eso todo tiene un orden desde el principio hasta el final, ósea si se puede saltar pero todo tiene que ir como lo manda especificado el cliente como piden las cosas entonces usted tiene que dar las cosas como el las pide aunque si se puede saltar pero dando el producto final.

Entrevistador 1: Cree usted que trabajar en equipo es fundamental para desarrollar las laborales en esta área de trabajo.

Wilson: si claro porque acá por lo menos trabajamos con auxiliares, digamos si yo no tengo mi auxiliar no puedo trabajar

Entrevistador 2: Piensa usted que es indispensable contar con buena agudeza visual para desempeñar adecuadamente las actividades en esta área?

Wilson: Diría que sí es importante porque ps primero que todo ver si las cajas van derechas, que no vayan torcidas que vaya la imagen bien y al momento de pegarlas pues que la maquina este ajustada porque es de riesgo

Entrevistador 1: Considera usted que es importante tener un buen nivel de atención para poder cumplir con las tareas asignadas en la fabricación de los productos?

Wilson: Claro porque si uno no tiene atención en lo que le están diciendo que va a ser

Entrevistador 1: Cree usted que es relevante contar con una adecuada organización en el trabajo para efectuar apropiadamente los procedimientos en el área?

Wilson: Claro cada uno especifica su organización uno pega y el otro está amarrando está contando y está dejando el área bien ordenada para sacar bien el producto y ya para el cliente

Entrevistador 1: ¿Cuéntemecuales son sus méritos o puntos fuertes que lo hacen diferente a los demás compañeros de trabajo? Que te hace diferente de tu compañero de trabajo, porque de pronto no yo puedo trabajar mejor en equipo, pero él trabaja mejor solo

Wilson: (...) pues en si yo no me fijo en eso porque ósea yo soy una persona que soy muy activa y frente a mis compañeros pues hay algunos que se enlentecen pero casi todos son hábiles

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Entrevistador 2: ¿Cómo crees que el trabajo que tú haces ayuda para que se cumplan los objetivos de la empresa? Cuál es tu aporte personal a la compañía?

Wilson: Ehmm cumpliendo con el desarrollo que a mi mandan en mi proceso por ejemplo si a mí me dicen, que tengo que entregar tantas cajas y son 50 cajas no va a entregar 40 porque eso ya es una perdida para la empresa y la imagen los estampados tienen que ir perfecto todo eso mejoraría la empresa, mi puntualidad

Entrevistador 1: ¿Díganos tu trabajas con hombres y mujeres cuáles son las características que hacen la diferencia por las cuales las mujeres tienen mejor desempeño que los hombres en este mismo puesto de trabajo?

Wilson: pues en sí las mujeres ellas también son inteligentes ósea ellas aprenden

Entrevistador 2: ¿Cree usted que la edad influye en el buen desempeño de los operarios?

Wilson: no creo, porque primero que todo la juventud de ahora es como floja, eso sí es verdad, pero si hay señores de edad eso si se ve mucho acá que hay señores de edad que trabajan más que lo jóvenes muchachos de 18, 20 años que son más flojos, llegan más tarde eso si para salir son más puntuales, mientras los cuchos son más dedicados en el trabajo

Entrevistador 1: ¿Cree que su entorno social y familiar influye en el desempeño y estabilidad de los operarios?

Wilson: no, porque ósea eso es como todo porque todo el mundo pensamos diferente, a mí no me afectada nada los problemas de la casa son los problemas de la casa, y los problemas del trabajo son otra cosa

Entrevistador 1: ¿Piensa usted que el nivel de experiencia es tenido en cuenta al momento de la contratación en el área operativa?

Wilson: si, pues porque acá cuando uno va a entrar a trabajar le piden unos requisitos, pues porque el que no tiene entra pero como auxiliar a aprender

Entrevistador 1: ¿Cuáles han sido los aspectos más difíciles que ha tenido últimamente en sus labores desarrolladas. Describa una situación donde tuvo que superar obstáculos para lograr un objetivo o completar una tarea?

Wilson: hubo un tiempo donde los productos, tenía que entregarlos al cliente y tuve equivocaciones, pero mejore poniéndole como más cuidado al trabajo, aunque uno por ahí se equivoca, pues uno repite nuevamente el proceso y ahí es donde uno aprende.

Entrevistador 2: ¿Qué características o rasgos más representativos han tenido y tienen las personas que han tenido alto desempeño?

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Wilson: la atención que le colocan

Entrevistador 1: ¿Qué características o rasgos más representativos han tenido y tienen las personas que han tenido bajo desempeño?

Wilson: cuando la persona no hace lo que se le exige

Entrevistador 1: ¿Piensa usted que es importante brindar ayuda a sus demás compañeros cuando no comprenden como realizar adecuadamente un procedimiento en el área? Por ejemplo digamos en el caso de las personas que llegan nuevas?

Wilson: si claro es importante ayudar, porque si llega una persona nueva y está haciendo las cosas mal pues va dañando el producto entonces ya si lo daña nos estamos quedando atrasados y toca volver a repetir el producto porque está aprendiendo

ANEXO 5

Entrevista a Julián operario nuevo

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador 1: Bueno listo eh bueno ¿durante tu periodo de inducción al cargo en esta empresa cuando duro tu proceso de aprendizaje?

*Julián: Una semana la verdad fue corto ya que yo tenía ciertos conocimientos que me permitieron entender el manejo de la maquina más fácilmente

Entrevistador 1: ¿Cuéntenos cuáles son las habilidades que lo han hecho exitoso en su puesto de trabajo a lo largo de este tiempo?

Julián: Orden en el trabajo es lo más importante para poder empezar bien el día y todo y hacer bien las cosas (en primer lugar porque sabe uno donde están las cosas y sabe uno donde las deja y es más fácil llegar a ellas que en un desorden, porque digamos en un desorden uno no se acuerda donde las deja. para mi es eso, y la calidad y ya)

Entrevistador 1: ¿Sus capacidades actuales son suficientes para desarrollar esta tarea/función?

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Julián: Pues yo diría que con mi conocimiento y lo nuevo he podido hacer bien las cosas con lo que se y pues siempre no es malo recibir y adquirir más conocimientos antes es mucho mejor

Entrevistador 1: Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo? Cual/es?

Julián: Aparte de lo que me ponen hacer ¿?.. Si digamos yo estoy en máquina y digamos me mandan a veces cuando no hay nada que hacer en la maquina o se queda varada pues me mandan a traer lamina o algo así

Entrevistador 1: ¿Piensa usted que es fundamental tener la habilidad para operar equipo y maquinaria actualizada dentro de esta área?

Julián: No es tanto eso porque digamos uno llega nuevo a una máquina y pues tiene que recibir el, como por decir la inducción de cómo se maneja yo creo que si es factible recibir una capacitación para operar la máquina, porque qué tal que uno la opere mal y se dañó culpa de quien del operario

Entrevistador 1: Cree usted que en la elaboración de piezas de cartón se debe seguir un procedimiento el cual se debe realizar haciendo uso de materiales y herramientas adecuadas?

Julián: La verdad no se puede saltar así nada, porque si no se hace se queda hay estancado el proceso hasta que se haga, pasa el otro y pasa el otro, toca hacerlo paso a paso porque se queda hay varado, porque es como un control de calidad

Entrevistador 1: Cree usted que trabajar en equipo es fundamental para desarrollar las laborales en esta área de trabajo.

Julián: Pues acá se trabaja más que todo así, en equipo si no hay equipo no rinde o se demora más haciendo el proceso

Entrevistador 1: Piensa usted que es indispensable contar con buena agudeza visual para desempeñar adecuadamente las actividades en esta área?

Julián: Claro más que todo cuando se imprime porque digamos cuando hay líneas que no tienen que ir o manchas grandes pequeñas, pues yo las veo y tiene que estar uno pendiente de eso porque el cliente molesta mucho por eso

Entrevistador 1: Considera usted que es importante tener un buen nivel de atención para poder cumplir con las tareas asignadas en la fabricación de los productos?

Julián: Si porque te voy a explicar de esta manera si porque digamos yo puedo estar mirando a otro lado pero tengo que estar mirando constantemente y digamos que hay veces que salen largas las cajas la impresión es larga y uno tiene que mirar allá, allá, allá. Y allá a ver si sale algún defecto en cualquiera de los 4 lados de la caja y no solo en los 4 lados también en otras partes, es importante todo pero yo creo que más que todo eso, es que más que todo es por el cliente

Entrevistador 1: Cree usted que es relevante contar con una adecuada organización en el trabajo para efectuar apropiadamente los procedimientos en el área?

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Julián: Claro es más importante, para mí porque hago las cosas más fáciles más rápido y se dónde están las cosas el orden

Entrevistador 1: ¿Cuénteme cuáles son sus méritos o puntos fuertes que lo hacen diferente a los demás compañeros de trabajo?

Julián: Yo a mí me gusta mucho el orden y yo sin orden no me siento bien en mi área las basuras, o que las láminas estén ordenadas así uno sabe lo que toca o no toca hacer.

Entrevistador 1: ¿Cómo su labor contribuye a los objetivos de la empresa?

Julián: Pues Contribuye a mejorar al área donde uno trabaja, claro porque uno trabaja más rápido

Entrevistador 1: ¿Díganos cuáles son las características fundamentales que hacen la diferencia por las cuales las mujeres tienen mejor desempeño que los hombres en este mismo puesto de trabajo?

Julián: Pues la verdad depende de la persona, pero si he notado que en ciertas cosas a las mujeres les ha ido mejor, porque hay cosas que las mujeres hacen y a uno le da pereza lo diría de esa manera uno de hombre prefiero hacer otras cosas

Entrevistador 1: ¿Cree usted que la edad influye en el buen desempeño de los operarios?

Julián: No creo que la edad influya depende de lo que uno viva y la experiencia, yo la experiencia desde los 13 así como la tuve con el transcurso uno es mejor, porque he conocido personas que tienen más de 20 años y no han cogido nunca una herramienta es depende

Entrevistador 1: ¿Cree que su entorno social y familiar influye en el desempeño y estabilidad de los operarios?

Julián: No, bueno depende porque hay personas que tienen hijos y digamos les toca todo el día trabajar y llega en la noche y uno solo lo ve un momento, y el niño va a decir que solo ve a su mamá por la noche, no está conmigo por la tarde o algo así, si influye pero luego se vuelve una monotonía porque él sabe que la mamá está trabajando pues digamos el niño está creciendo y va a entender, pero a mí particularmente no tiene influencia

Entrevistador 1: ¿Piensa usted que el nivel de experiencia es tenido en cuenta al momento de la contratación en el área operativa?

Julián: No tanto porque ustedes saben ahorita lo que más miran es en algunas empresas en lo que uno ha trabajado y otras empresas lo que uno ha estudiado o hay empresas que miran las dos cosas también, depende de la empresa, pero en esta no está tan importante

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Entrevistador 1: ¿Cuáles han sido los aspectos más difíciles que ha tenido últimamente en sus labores desarrolladas. Describa una situación donde tuvo que superar obstáculos para lograr un objetivo o completar una tarea?

Julián: Pues a mí no me ha pasado pero a otros compañeros sí, y pues de eso uno aprende ejemplo la impresión... Bueno me paso en una máquina que recibí la inducción una semana normal y después bueno me toco solo y estaba pues bueno sacando unas cajas y me salían disperejas y no querían cuadrar y comencé a revisar y me di cuenta que era un grafo que estaba suelto yo comencé a meterle mano a la máquina y hay me toco parar y esperar

Entrevistador 1: ¿Qué características o rasgos más representativos han tenido y tienen las personas que han tenido alto desempeño?

Julián: Rapidez, cumplimiento

Entrevistador 1: ¿Qué características o rasgos más representativos han tenido y tienen las personas que han tenido bajo desempeño?

Julián: la falta de compromiso, y como también ehm creo que eso lo abarca todo

Entrevistador 1: ¿Piensa usted que es importante brindar ayuda a sus demás compañeros cuando no comprenden como realizar adecuadamente un procedimiento en el área?

Julián: Claro siempre es importante porque todos llegamos sin ningún conocimiento y es bueno ayudarles a las personas, así como cuando recién llego

Anexo 6

Matriz Análisis de contenido

Categoría: Competencias generales y específicas propias del cargo de operario en la empresa Multicartón S.A.S

Subcategoría 1: Orientación al resultado competencia general del área operativa de la empresa Multicartón S.A.S

Subcategoría 2: Trabajo en equipo competencia específica propia del cargo de operario en la empresa Multicartón S.A.S

María	Wilson	Julián	Análisis

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

<p>Mujer de 27 años, bachiller, residente en el municipio de Soacha, madre soltera de una niña de 5 años, con experiencia de 10 años en el sector manufacturero de artes gráficas, quien actualmente se desempeña desde hace 10 meses como asistente de control de procesos de la producción de la empresa Multicartón S.A.S, su principal función es velar por el cumplimiento de la planeación de la fabricación del producto,</p> <p>“Dos semanas, conozco del tema pero no ejercía la mismas funciones en otra empresa, pero ya había trabajado en la parte operativa por eso se hizo mucho más fácil el aprendizaje”.</p> <p>“Si es mejor recibir capacitaciones para sí mismo, en el momento en</p>	<p>Hombre de 28 años, estudios realizados hasta noveno de bachillerato, residente en el municipio de Soacha, vive en unión libre padre de 3 hijos, anteriormente se desempeña como agricultor en finca familiar ubicada en el municipio de san juan de arama en el meta, quien se desempeña desde hace 10 años como operario en la empresa Multicartón S.A.S, su principal función es operar la maquina flexográfica con la cual se realiza la fabricación de cajas en cartón.</p> <p>“Ehm mi proceso de aprendizaje duro ummm como mes y medio porque ósea yo entre pero no entre directamente, me dijeron usted va aprender a manejar esta máquina no, empecé como auxiliar entonces hay fui aprendiendo lo que hasta ahora sé”.</p> <p>“Hubo un tiempo donde los productos, tenía que entregarlos al</p>	<p>Hombre de 20 años, bachiller, residente en el centro de la ciudad de Bogotá, soltero sin hijos, con experiencia de 2 años como operario de otro sector, quien actualmente se desempeña como operario en la empresa Multicartón S.A.S desde hace 8 meses, su principal función es operar la maquina flexográfica con la cual se realiza la fabricación de cajas en cartón.</p> <p>“Una semana la verdad fue corto ya que yo tenía ciertos conocimientos que me permitieron entender el manejo de la maquina más fácilmente”</p> <p>“Pues a mí no me ha pasado pero a</p>	<p>En sus discursos se encuentran similitudes en lo que respecta al tiempo de aprendizaje de las competencias demostrando la facilidad para aprender de manera rápida y eficiente a las actividades y tareas a ejecutar, así mismo se encuentra que dos de los tres participantes ya tenían conocimientos por haber realizado estas funciones en otras empresas, Sin embargo para uno de los participantes la realización de dicha tarea fue algo novedoso ya que no contaba con la experiencia y los conocimientos para la ejecución de esta actividad. También se puede observar que en los discursos de los todos los participante la palabra aprendizaje es la que más se reitera ya que fue un factor determinante para ejercer dentro de la empresa las funciones como operario. Para ellos la orientación a los resultados está basada en la fabricación de los productos que cumplan con los estándares de calidad teniendo en cuenta los requerimientos establecidos en las fichas técnicas de cada cliente.</p> <p>De igual manera para dos de los tres participantes es relevante recibir capacitación o</p>
---	---	--	---

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

<p>que hallan problemas dudas con la capacitación podamos mmm podamos darle solución si, y no siempre y aparte de eso se va manejar materia prima se puede dañar, vamos a operar una maquina la podemos dañar que no sabemos su costo de que, de mantenimiento entonces pues lo más lógico y lo mejor sería siempre la capacitación de una persona con experiencia en cuanto al manejo de cajas”</p>	<p>cliente y tuve equivocaciones, pero mejore poniéndole como más cuidado al trabajo, aunque uno por ahí se equivoca, pues uno repite nuevamente el proceso y ahí es donde uno aprende.”</p>	<p>otros compañeros sí, y pues de eso uno aprende ejemplo la impresión.... Bueno me paso en una máquina que recibí la inducción una semana normal y después bueno me toco solo y estaba pues bueno sacando unas cajas y me salían disparejas y no querían cuadrar y comencé a revisar y me di cuenta que era un grafo que estaba suelto yo comencé a meterle mano a la máquina y hay me toco parar y esperar”</p>	<p>acompañamiento para la manipulación de la maquinaria, así mismo se denota que para uno de los participantes no es tan relevante la capacitación aduciendo en que a medida que se va repitiendo la tarea se adquiere un mayor aprendizaje que permite realizar la ejecución de la actividad con mayor facilidad. Dentro de este análisis se reiteran las palabras aprende y equivocación ya que se encuentran inmersas dentro del proceso del saber hacer, permitiendo que las personas adquieren las habilidades necesarias del cargo de operario logrando obtener una mayor productividad dentro del proceso de fabricación de cajas en cartón. Finalmente todos argumentas que para alcanzar los objetivos no se debe dejar a un lado la inducción, capacitación y acompañamiento por parte de la empresa ya que esto es una estrategia que permite potencializar la competencia de orientación a resultados en la empresa Multicartón S.AS.</p>
<p>“Si claro, si hay que primero tener el compañerismo la tolerancia porque si no hay nunca no alcanza a evolucionar no se va a ver la evolución laboral, no se ve el desempeño como es si no hay un equipo de trabajo donde no</p>	<p>“Si claro porque acá por lo menos trabajamos con auxiliares, digamos si yo no tengo mi auxiliar no puedo trabajar”</p>	<p>“Pues acá se trabaja más que todo así, en equipo si no hay equipo no rinde o se demora más haciendo el proceso”</p>	<p>Al hablar del concepto de trabajo en equipo los participantes argumentan que no es posible trabajar solos, porque todos contribuyen de una manera u otra al proceso de fabricación de cajas en cartón, cumpliendo con la planeación</p>

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

<p>simplemente den problemas si no entre ellos se apoyen y den soluciones lo que van a ver es estrelladas a todo momento, y no avanzaríamos si no siempre estaríamos en la ofensiva si no damos solución a un problema”</p>	<p>“Si claro, es importante ayudar porque si llega una persona nueva y está haciendo las cosas mal pues va dañando el producto entonces ya si lo daña nos estamos quedando</p>	<p>“Claro siempre es importante ayudar porque todos llegamos sin ningún conocimiento y es bueno ayudarles a las personas , así como</p>	<p>establecida de las fechas programadas para la entrega del producto terminado al cliente. Se observa que no se presenta ningún tipo de contradicción respecto a la importancia del trabajo en equipo dentro del área operativa.</p> <p>Es así que en el discurso trabajar es la palabra que más se reitera porque es la única forma que les permite lograr los objetivos establecidos por la organización. Finalmente para cada uno de ellos la interpretación de trabajo en equipo es ayudarse el uno al otro ya que esto genera más efectividad en la labor que realizan siendo más proactivos en sus puestos de trabajo.</p> <p>Analizando los discursos una de las similitudes que se presenta en los discursos, es que para cada uno de ellos es relevante brindar apoyo continuo a las personas que ingresan a manipular por primera</p>
---	--	---	--

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

<p>rinda todos podamos cumplir, enseñar no le veo ningún lio a explicarle a una persona”</p>	<p>atrasados y toca volver a repetir el producto porque está aprendiendo</p>	<p>cuando uno recién llego”</p>	<p>vez la maquinaria, ya que ellos también necesitaron un acompañamiento cuando iniciaron su labor. Sin embargo no se evidencia ninguna controversia por parte de los participantes en sus discursos, teniendo en cuenta lo anteriormente dicho por ellos sobre el concepto de trabajo en equipo. Así mismo la palabra que más se reitera en el discurso es ayudar ya que si todos cooperan se hace más fácil la labor.</p>
--	--	---------------------------------	---

Anexo 8

Categoría: Dimensiones humanas y técnicas propias de las funciones que desempeña un operario en la empresa Multicartón S.A.S

Subcategoría 1: Edad de los operarios en el campo laboral del sector manufacturero para suplir las funciones del área operativa dentro de la empresa Multicartón .S.A.S

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Subcategoría 2: Experiencia atributo diferenciador propio de cada colaborador que desempeña su labor como operario dentro la empresa Multicartón S.A.S

María	Wilson	Julián	Análisis
<p>“En algunos casos si dependiendo en que área se va a contratar la persona si va ser para operar una maquina nunca se va a dejar una persona nueva para que el inicie a operar una maquina si, a menos que se haya puesto el perfil necesito un operario para manejar tal y tal maquina si es una persona que se le ve compromiso y las ganas de trabajar y está trabajando en otra área se contrata”</p> <p>“No en algunos casos no muchas veces las empresas dicen contratemos gente joven porque la gente joven me va a dar más hoy en día eso no es así hoy en día los</p>	<p>“Si, pues porque acá cuando uno va a entrar a trabajar le piden unos requisitos, pues porque el que no tiene entra pero como auxiliar a aprender”</p> <p>“No creo, porque primero que todo la juventud de ahora es como floja, eso sí es verdad, pero si hay señores de edad eso si se ve mucho acá que hay señores de edad que trabajan</p>	<p>“No tanto porque ustedes saben ahorita lo que más miren es en algunas empresas en lo que uno ha trabajado y otras empresas lo que uno ha estudiado o hay empresas que miran las dos cosas también, depende de la empresa, pero en esta no esta tan importante”</p>	<p>Referente a las similitudes presentadas en los discursos de los tres participantes, se encuentra que todos consideran que la experiencia no es relevante para ingresar a trabajar dentro del área operativa de la empresa, sin embargo uno de ellos manifiesta que si es necesario contar con conocimientos previos que permitan el desarrollo de la labor dentro del cargo.</p> <p>De igual manera en lo que mayor hacen hincapié es que la experiencia será fundamental dependiendo en el área en que se vayan a desempeñar. Finalmente argumentan que la dimensión técnica es el conocimiento para hacer algo, en este caso la experiencia.</p> <p>“En cuanto a los discursos referidos se encuentra que dos de los participantes opinan que los jóvenes son menos comprometidos con la empresa y que la gente mayor de 35</p>

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

<p>muchachos jóvenes son los que más dan problemas que no llegan que faltan que siempre llegan tarde no son comprometidos entonces no en cambio una persona adulta muchas veces no yo tengo que valorar mi trabajo porque si yo no cuido mi trabajo dependo de el ya tengo cierta edad y en todo lado no me van recibir son más comprometidos son más responsables ya han vivido su vida de felicidad y ya son más rectos en lo que tienen que llegar a ser”</p> <p>“Puntos fuertes mmm de pronto la experiencia es una de las más fuertes en cuanto a mi forma de ser porque manejar las personas de</p>	<p>más que lo jóvenes muchachos de 18, 20 años que son más flojos, llegan más tarde eso si para salir son más puntuales, mientras los cuchos son más dedicados en el trabajo”</p> <p>“Pues en si yo no me fijo en eso pero creo que yo soy una persona que soy muy activa y frente a mis compañeros pues hay algunos que se enlentecen pero casi todos son</p>	<p>“Yo pues tengo experiencia desde los 13 así como la tuve con el transcurso uno es mejor, porque he conocido personas que tienen más de 20 años y no han cogido nunca</p>	<p>años posee un mayor grado de compromiso en la realización de sus labores.</p> <p>Sin embargo se encuentra que en uno de los discursos uno de los participantes manifiesta que hay personas que tienen más de 20 años y no cuentan con la experiencia en la manipulación de máquinas o herramientas.</p> <p>En cuanto a las palabras que más se reitera dentro de los discursos son: jóvenes y adultos ya que dentro de la organización se encuentran inmersas tres tipos de generaciones X, Y y Z las cuales se pueden observar dentro del campo el rendimiento de cada uno de ellas.</p> <p>Finalmente se puede evidenciar que todos los participantes determinan que la experiencia no es fundamental dentro del cargo de operario, ya que cada empresa tiene procesos totalmente diferentes en cuanto a tecnología y planeación.</p> <p>“Teniendo en cuenta los discursos de los participantes no se encuentran similitudes debido a que cada persona tiene distintos formas de pensar y actuar.</p>
---	--	---	--

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

<p>producción, manejar el genio de todo el mundo, no es tan fácil, pero yo creo que más que todo la tolerancia, ser tolerante y no ser tan flexible”</p> <p>“Mmm La responsabilidad, el compromiso y el interés, ser muy detallista y enfocarme en los problemas en cuanto se le van dar solución me gusta estar ahí en caso tal de que me vuelva a suceder, eeh ya estoy preparada y no tengo que estar llamando a alguien venga démelo solución a esto, trato yo de darle solución al problema”</p>	<p>hábiles”</p> <p>“Ehmmel compromiso con la empresa y la responsabilidad es más que todo que tengo yo, así ósea que soy muy ósea todo lo que veo lo aprendo rápido y lo manejo bien y que y eso me ha funcionado para trabajar durante todo este tiempo”</p>	<p>una maquina o herramienta es depende”</p> <p>“Orden en el trabajo es lo más importante para poder empezar bien el día y todo y hacer bien las cosas en primer lugar porque sabe uno donde están las cosas y sabe uno donde las deja y es más fácil llegar a ellas que en un desorden, porque digamos en un desorden uno no se acuerda donde las deja. para mi es eso, y la calidad y ya”</p>	<p>Sin embargo se evidencia que los atributos que cada uno de ellos posee les permiten realizar adecuadamente su labor dentro del área. De igual manera no se encuentra una reiteración de ninguna palabra en particular por lo anteriormente expuesto. Finalmente cada uno de ellos argumenta desde su propia experiencia que algunos rasgos de su personalidad les han permitido cumplir con la labor asignada”.</p> <p>“Así mismo en el discurso dos de los tres participantes manifiestan reiteradamente que tanto el compromiso como la responsabilidad son atributos que debe poseer una persona a la hora de realizar sus funciones específicamente en el cargo de operario. Aunque para Julián el orden debe ser un atributo diferenciador dentro del puesto de trabajo ya que permite ejecutar sus tareas de una manera organizada dando cumplimiento a lo solicitado. Finalmente tanto para María, Julián y Wilson el término de atributo son las características diferenciadoras que les permiten distinguirse del otro, en la ejecución de sus funciones dentro de la misma área operativa de la empresa Multicartón</p>
---	---	---	--

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

			S.A.S.
--	--	--	--------