

**Propuesta de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Chocolatería  
Boyacense E. U. Para su Mejoramiento Organizacional**

**Clara Aidée Amaya Romero, Mery Katherine Gutiérrez Niño, Johana Medina Contreras,  
Fredy Gonzalo Parra Agudelo y Leonardo Andrés Rincón Díaz**

**Tutora**

**Libeth Juliana Cabezas Rodríguez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)**

**Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano**

**Sogamoso**

**2021**

### **Resumen**

El actual trabajo manifiesta los beneficios de proponer el diseño e implementación y ejecución del plan reclutamiento y selección de personal en la empresa Chocolatería Boyacense E. U. Para su mejoramiento organizacional, donde se trabajó como eje de participación el departamento de talento humano, para apoyar en su diseño e implementación de un plan de reclutamiento y selección de personal, con el fin de que la empresa logre tener mayor estabilidad con su personal de trabajo mediante una adecuada selección del mismo con el apropiado perfil y responsabilidades que requiera cada cargo y las funciones de este y así mejorar su comunicación interna junto con su cultura organizacional entre su equipo de trabajo, con una mayor rentabilidad al determinarse que al no tener un debido plan para el proceso de reclutamiento de personal no es suficiente para la permanencia estable de las personas y mantenerlos por un periodo largo.

La empresa cuenta con una trayectoria de más de 20 años de experiencia en el mercado, lo que permitió que el método de investigación que se ejecutó para la explicación del proyecto fuera cualitativo, donde sus resultados brindan información detallada para el plan de selección de personal a partir de unas políticas establecidas con un modelo único en la empresa que les ahorre tiempo, dinero y sea eficiente a la hora de llevarse a cabo.

Los resultados obtenidos de este trabajo, deja evidenciar la importancia de desarrollar un plan efectivo con estrategias para el área de talento humano, donde cada candidato que la compañía requiera cumpla con las expectativas tanto personales, como empresariales, con las aptitudes, atributos, destrezas y demás fortalezas de cada integrante necesarias para la realización de los cargos.

**Palabras claves:** Reclutamiento, Selección de personal, Talento humano

### **Abstract**

The current work shows the benefits of designing, implementing, and executing a recruitment and personnel selection plan in the company Chocolatería Boyacense EU for its organizational improvement, where the human talent department worked as an axis of participation, to support its design and implementation. of a personnel recruitment and selection plan, in order for the company to achieve greater stability with its work personnel through an adequate selection of the same with the appropriate profile and responsibilities required by each position and its functions and thus improve its internal communication together with its organizational culture among its work team, with greater profitability when it is determined that not having a proper plan for the personnel recruitment process is not enough for the stable permanence of people and keeping them for a long period .

The company has a history of more than 20 years of experience in the market, which allowed the research method that was carried out to explain the project to be qualitative, where its results provide detailed information for the personnel selection plan to starting from established policies with a unique model in the company that saves them time, money and is efficient when it comes to being carried out.

The results obtained from this work show the importance of developing an effective plan with strategies for the area of human talent, where each candidate that the company requires, meets both personal and business expectations, with the aptitudes, attributes, skills and other strengths of each member necessary for the performance of the positions.

**Keywords:** Recruitment, Personnel Selection, Human Talent.

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	9
Planteamiento del Problema .....	10
Descripción del Problema .....	10
Pregunta de investigación .....	10
Justificación .....	10
Objetivos .....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos .....	12
Metodología de la investigación .....	13
Tipo de investigación .....	13
Técnicas de recolección de la información .....	14
Población y muestra .....	14
Instrumento de recolección de información .....	14
Matriz de Análisis .....	15
Marcos de Referencias .....	16
Antecedentes .....	16
Marco Teórico .....	20
Marco Legal .....	26
Resultados .....	31
Recolección de información .....	31
Análisis de datos .....	31
Analizar los hallazgos de la investigación realizada .....	32

Respuestas.....	46
Diseñar un plan de selección de personal.....	52
Proceso de Selección de Personal .....	54
Reclutamiento.....	54
Estrategias de reclutamiento .....	55
Canales de reclutamiento .....	58
Selección de personal .....	59
Plan de acción - Empresa Chocolate Boyacense el Rey del Sabor.....	60
Metodología.....	60
Actividades .....	61
Recomendaciones .....	63
Conclusiones.....	64
Referencias bibliográficas.....	66
Apéndices.....	69

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz de Análisis</i> .....	15
<b>Tabla 2.</b> <i>Pasos de Selección de Personal.</i> .....	17
<b>Tabla 3.</b> <i>Datos de los entrevistados</i> .....	34
<b>Tabla 4.</b> <i>Consolidado Respuestas</i> .....	46
<b>Tabla 5.</b> <i>Respuesta al apéndice 3. Observación directa.</i> .....	50
<b>Tabla 6.</b> <i>Diseño de puesto.</i> .....	56
<b>Tabla 7.</b> <i>Portales de empleo.</i> .....	58
<b>Tabla 8.</b> <i>Cronograma de actividades.</i> .....	62

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.</i> .....	24
<b>Figura 2.</b> <i>Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH.</i> .....	25
<b>Figura 3.</b> <i>El proceso de selección.</i> .....	26
<b>Figura 4.</b> <i>Pregunta 1.</i> .....	35
<b>Figura 5.</b> <i>Pregunta 2.</i> .....	35
<b>Figura 6.</b> <i>Pregunta 3.</i> .....	36
<b>Figura 7.</b> <i>Pregunta 4.</i> .....	37
<b>Figura 8.</b> <i>Pregunta 5.</i> .....	38
<b>Figura 9.</b> <i>Pregunta 6.</i> .....	39
<b>Figura 10.</b> <i>Pregunta 7.</i> .....	40
<b>Figura 11.</b> <i>Pregunta 8.</i> .....	40
<b>Figura 12.</b> <i>Pregunta 9.</i> .....	41
<b>Figura 13.</b> <i>Pregunta 10.</i> .....	42
<b>Figura 14.</b> <i>Pregunta 11.</i> .....	43
<b>Figura 15.</b> <i>Pregunta 12.</i> .....	44
<b>Figura 16.</b> <i>Pregunta 13.</i> .....	45
<b>Figura 17.</b> <i>Pregunta 14.</i> .....	46
<b>Figura 18.</b> <i>Respuestas Apéndice 2 Encuesta de opinión.</i> .....	49
<b>Figura 19.</b> <i>Diagrama de flujo Selección de personal.</i> .....	54
<b>Figura 20.</b> <i>Proceso de requisición y reclutamiento.</i> .....	55
<b>Figura 21.</b> <i>Ruta para la selección de personal.</i> .....	60

**Lista de Apéndices**

**Apéndice 1.** Entrevista área directiva..... 69

**Apéndice 2.** Encuesta de opinión ..... 70

**Apéndice 3.** Observación directa ..... 71

### **Introducción**

La empresa “Chocolatería Boyacense” inició sus labores en el año 1997 con la elaboración de chocolates. Durante sus 24 años de funcionamiento, se ha caracterizado por la calidad y conservación de su tradición en cada uno de sus productos 100% naturales. Definitivamente estos logros se han conseguido con mucho trabajo y dedicación, en especial por parte de cada uno de sus trabajadores, Chocolatería Boyacense es consciente de este importante punto y por eso se esfuerza por atraer el talento humano competente para el mejoramiento organizacional.

Por esta razón, este estudio está enfocado al proceso de selección de personal de la empresa anteriormente mencionando, como proceso vital que define el aspirante adecuado para que cumpla las responsabilidades y condiciones perfil exigido en la vacante y así mismo, este pueda familiarizarse con la organización y contribuya a su crecimiento. Este proceso es amplio y cuenta con varias etapas, todas muy importantes para lograr su objetivo, por eso, se investigan los diferentes mecanismos existentes de reclutamiento de personal y divulgación del perfil de la vacante, también se analiza a detalle los métodos para el análisis de hojas de vida, cómo desarrollar los diferentes tipos de entrevistas creando un ambiente agradable en el cual el candidato se sienta libre de contestar con plena sinceridad, así mismo la aplicación de las pruebas de conocimiento y pruebas psicotécnicas y la aplicación de los exámenes médicos.

En el siguiente trabajo se puede evidenciar la evolución que ha tenido a través del tiempo la selección de personal y cómo puede contribuir para el constante mejoramiento de los procesos para el desarrollo de la organización.

## **Planteamiento del Problema**

### ***Descripción del Problema***

Se evidencia que la empresa Chocolatería Boyacense E. U. En la actualidad no cuenta con un diseño, ni un plan de selección de personal implementado, lo que lleva a sus directivos a contratar personal sin fundamento. Así, sin el debido proceso de reclutamiento de personal para los cargos, no es posible que la compañía consiga estabilidad laboral, ni económica.

El eje de intervención será en el área de talento humano, realizando este plan de selección, que le permita a la organización tener candidatos con las capacidades, habilidades, cualidades, conocimiento y un perfil valioso para la empresa y así evidenciar la inversión y el tiempo con cifras positivas en la reducción de costes, acorte de los procesos de selección y demás ventajas que esto ofrecerá a la hora de diseñarse, implementarse y ejecutarse.

### ***Pregunta de investigación***

¿Cuáles son los factores y criterios a elegir para el diseño y elaboración del plan de selección de personal de la empresa Chocolatería Boyacense E. U?

## **Justificación**

La gestión de talento humano como recurso de una organización para que esta sea eficiente es un proceso esencial, puesto que permite alcanzar los objetivos misionales de la empresa, es un proceso que tiene relevancia para formar profesionales capaces, innovadores con una resistencia a las circunstancias de un mercado cambiante con influencia de retos y desafíos que se puedan presentar al interior del sector. Existen grandes desafíos que tienen que ver con la globalización, nuevas tecnologías ante los cambios, clima organización, ambiente laboral,

oportunidades de innovación, hoy en día las empresas evalúan y clasifican el desempeño de sus colaboradores con el fin de clasificar su perfil, con competencias laborales y buscar estrategias que permitan mejorar su efectividad, rendimiento, productividad y calidad dentro de la organización.

Debido a la alta importancia que significa conseguir el talento apropiado para que pueda trabajar en la organización, se lleva a cabo el proceso de selección, cuyo objetivo consiste en elegir el candidato idóneo para mantener o incluso, transformar el cargo ofertado. De ahí nace su importancia para las organizaciones, pues dependiendo del buen funcionamiento de este proceso, la empresa podrá ser más productiva o, por el contrario, tener problemas para el cumplimiento de las metas propuestas.

El proceso de selección cuenta con cuatro etapas, cada una muy valiosa para lograr excelentes resultados. La primera, consiste en el análisis de necesidades de empleo, cuyo propósito es estudiar la información, composición, funciones, beneficios e importancia de un puesto que se tiene pensado ofertar. El objetivo es determinar la verdadera necesidad del puesto y si beneficia a la organización. La segunda, es el reclutamiento, proceso que consiste en atraer ese talento idóneo para que ocupe el puesto a ofertar, para lograrlo se puede valer de diferentes medios para difundir y llamar la atención de nuevos talentos. La tercera, es la selección, después de la búsqueda de personas y de recopilar información, es necesario elegir las personas adecuadas y eficientes para el puesto. Y, por último, la cuarta etapa, la incorporación a la organización, esta etapa es la de socialización y consiste en presentar al nuevo talento la empresa, su misión, visión, etc. Además, también se le da a conocer las funciones a desarrollar, comportamientos y resultados esperados.

El desarrollo de cada una de estas etapas da como resultado la obtención del talento idóneo, el cual va a permitir a la organización cumplir con las metas trazadas, es por esta razón, que es muy importante contar con un proceso de selección fuerte. Con ese objetivo en mente, la investigación para la propuesta del plan de selección de personal para la empresa Chocolate Boyacense el Rey del Sabor es más que necesaria.

### **Objetivos**

#### ***Objetivo general***

Proponer un plan de reclutamiento y selección de personal que aporte al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”.

#### ***Objetivos específicos***

Identificar las variables necesarias para la construcción del plan de reclutamiento y selección de personal en la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”.

Realizar un diagnóstico sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”.

Analizar los hallazgos obtenidos mediante la implementación de la entrevista, encuesta y observación directa en la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”.

Formular un plan de reclutamiento y selección de personal para la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”.

## Metodología de la investigación

### Tipo de investigación

El método de investigación que se implementara para el desarrollo del proyecto es de tipo Cualitativo ya que se pretende detallar el plan de selección de personal a partir de cualidades, características y comportamientos de los trabajadores encargados de la selección de personal; por otro lado, como lo afirma (UCI, 2017, pág. 6) “su propósito es reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” ya que permite diseñar procesos los cuales son usados en un tipo de investigación para que vaya enfocado a generar respuesta a la pregunta de investigación con herramientas para medir de forma tangible los resultados al trabajo de investigación con el fin de permitir validar hipótesis, o darnos una visión más lo que sucede dentro de la cotidianidad a la que nos estamos viendo inmersos con la problemática de bioseguridad actual.

Por otro lado, con la metodología de tipo cualitativa tiene como objetivo recolectar los datos, que se van a analizar a partir de una entrevista al gerente de la empresa y tiene como finalidad identificar la forma en la que se realiza el proceso de selección de personal, mediante la observación directa y análisis de la información.

La investigación se realizada en 3 fases para el cumplimiento de esta.

**Fase 1:** Diagnostico en el proceso de selección de personal mediante entrevista al gerente encargado.

**Fase 2:** Análisis de entrevista para toma de decisiones.

**Fase 3:** Estructuración de plan de selección de personal.

### **Técnicas de recolección de la información**

Con la autorización del señor Hernando Parra Gerente de la empresa, se propone principalmente el procedimiento de la observación directa, en vista de que esta nos concederá apreciar minuciosamente el problema y los motivos de su comienzo.

Este primer método empleado se complementará con una encuesta a los trabajadores de las diferentes áreas de la organización, para indagar su criterio frente a lo relacionado con el reclutamiento y selección, de igual manera identificar las no conformidades para aplicar acciones de mejora, con la finalidad de contextualizar y así poder realizar el plan de incentivos y compensación que contribuya al mejoramiento de la organización. Las herramientas para ejecutar son:

Método de observación

Entrevista gerente

Encuesta

Referentes bibliográficos

### **Población y muestra**

Dicha investigación se llevará a cabo con el total de directivos y trabajadores que pertenecen a la empresa Chocolate Boyacense, Ubicada en Monguí, Boyacá.

Total de trabajadores siete (7).

### **Instrumento de recolección de información**

Se realizará una entrevista estructurada al gerente y dueño de la empresa chocolate Boyacense que es el encargado de la selección de personal con el fin de conocer los

procedimientos y criterios que tiene en cuenta al momento del requerimiento y basado en el manual de funciones.

### Matriz de Análisis

**Tabla 1.** *Matriz de Análisis*

<b>Objetivo</b>	<b>Instrumento de recolección de la información</b>
Identificar las variables necesarias para la construcción del plan de reclutamiento y selección de personal de la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”.	Mediante el uso de fuentes primarias y secundarias (consulta directa de artículos de revistas, tesis, aportaciones basadas en fuentes primarias, etc.).
Realizar un diagnóstico sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”.	Se realiza el diseño y aplicación de una entrevista para recabar los datos necesarios, con el fin de analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.
Analizar los hallazgos obtenidos mediante la implementación de la entrevista, encuesta y observación directa en la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”.	Analizar la información obtenida con el diagnóstico realizado a los trabajadores de la empresa.
Formular un plan de reclutamiento y selección de personal para la empresa “Chocolate Boyacense el Rey del Sabor”.	Elaboración de una propuesta de reclutamiento y selección de personal junto con el plan de acción.

Fuente: Creación Propia.

## Marcos de Referencias

### Antecedentes

En esta investigación se agrupan factores importantes para el desarrollo de un plan de reclutamiento y selección de personal los cuales son fundamentales para la ejecución y entendimiento de esta hacia la empresa Chocolate Boyacense, la cual es objeto de estudio. La selección de personal es uno de los factores más importantes dentro de una compañía, esto debido a que de allí se eligen los posibles talentos en pro de mejorar la productividad en todos los ámbitos dentro de la organización.

Chiavenato (2006) Expone que:

La selección de personal puede definirse como el proceso de selección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. (p.9).

Actualmente el entorno empresarial se mueve y evoluciona de manera exponencial por esto es importante mejorar e implementar estrategias en el desempeño del personal. “Las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar su personal y adoptan la gestión humana por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia” (López, 2010, p. 130)

El autor Alles nos determina que, para la selección de personal, una compañía debe contar con los veinte pasos primordiales y necesarios para que el proceso de elección sea exitoso, estos son:

**Tabla 2.** *Pasos de Selección de Personal.*

Pasos	Definición	Pasos	Definición
Necesidad de cubrir una posición	Esta necesidad se genera al momento que se genera el despido de un colaborador o se genera crecimiento para nuevas vacantes.	Evaluaciones específicas y psicológicas	Evaluaciones técnicas para conocer conocimientos, competencias y habilidades. Pruebas psicométricas para conocer personalidad, valores e inteligencia. Revisan pruebas, resultados de entrevistas.
Solicitud de personal	Se registra por medio de requisición de personal, solicitado por el jefe del departamento.	Formación de candidaturas	
Revisión de la descripción del puesto	Recursos humanos revisa la descripción del puesto para determinar la modalidad del proceso.	Confección de informes finalistas	Se realiza el informe con los resultados de las pruebas y entrevista de los finalistas.
Recolección de información sobre el perfil	Se obtiene por medio del descriptor del puesto.	Presentación de finalistas.	Se presenta el informe al jefe inmediato de los primeros tres finalistas
Análisis sobre el tipo de reclutamiento. (interno - externo)	Se revisa si hay posibles ascensos.	Selección de finalistas	De acuerdo a los informes se selecciona al candidato para saber si acepta o rechaza las condiciones.
Decisión sobre reclutamiento interno o externo	En base al tipo de vacante que se requiere.	Negociación	Negociación entre el candidato y la empresa
Definir fuentes de reclutamiento	De acuerdo con el tipo de puesto que genera la vacante.	Oferta de trabajo presentada por escrito	Se le presenta una oferta de trabajo, horario, salario y demás condiciones.

<p>Recepción de hojas de vida candidatos</p>	<p>Se reciben las hojas de vida de posibles candidatos para el primer filtro verificando si cumplen o no con el perfil.</p>	<p>Comunicación de proceso a postulantes que no son seleccionados</p>	<p>Se les comunica a los candidatos que los no continúan el proceso para que sepan que se ha finalizado.</p>
<p>Primera revisión de antecedentes</p>	<p>Se revisan antecedentes con el fin de ver aspectos judiciales, delincuenciales, educación y experiencia laboral. Varía de acuerdo con la empresa, lo ideal</p>	<p>Proceso de admisión</p>	<p>Se le explica al colaborador de recién ingreso sus funciones específicas y se le entrega equipo, uniforme y de más implementos. Capacitación del personal de los principales aspectos de la empresa.</p>
<p>Entrevistas (1 o 2 rondas)</p>	<p>son dos entrevistas una por recursos humanos y otra por el jefe inmediato.</p>	<p>Inducción de personal</p>	

**Nota.** Fuente: (Alles, 2006)

Por otro lado, López (2010). En su investigación menciona y afirma un listado de competencias el cual hacen parte y se toman como referencia en la empresa con el fin de seleccionar el personal idóneo para el cargo; clasifica las competencias en dos, la primera competencia de carácter específico o genéricas de un determinado puesto de trabajo o función laboral la cual está conformada por: capacidad para aprender, adaptación al cambio, creatividad e innovación, trabajo en equipo y visión del futuro. La segunda competencia es de carácter más amplios y transversales que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores. (p.136)

Donde López (2010). Nos demuestra que estos se clasifican en instrumentales, personales y sistemática; en las competencias instrumentales con la capacidad de análisis, síntesis,

organización, planificación, manejo de otros idiomas, toma de decisiones entre otros. En las competencias personales es trabajo en equipo y de carácter interdisciplinar, trabajo en contexto internacional, razonamiento crítico y compromiso ético y finalmente sistemáticas las cuales se componen de aprendizaje autónomo adaptación a nuevas situaciones Liderazgo e iniciativa con el fin de realizar un procedimiento completo para cubrir las vacantes disponibles de forma efectiva y pro del desarrollo profesional dentro de las compañías. (p.137)

Del mismo modo, Cabellos, permite evidenciar que dentro de un manual de procedimiento de reclutamiento y selección este tiene como objetivo: “establecer lineamientos, roles y acciones de reclutamiento y selección de personal y de igual manera establecer un procedimiento general, objetivo, eficaz y transparente para reclutar y seleccionar personal idóneo y apto para los cargos y/o funciones solicitadas y las necesidades específicas de la institución” (2017, p.1).

Del mismo modo, (Min Educación, 2015) desarrolla e implementa un manual de procedimientos que:

Afirma y estandariza una serie de pautas con el fin de controlar de la mejora manera los procesos de selección desde su proceso de requerimiento y aprobación de presupuesto hasta la contratación de la siguiente manera: Definición y validación de perfiles, difusión del proceso (interno y externo), etapa de selección el cual está compuesta de cuatro etapa; la primera recepción de antecedentes y análisis del curricular, etapa dos pruebas técnicas y Psicológicas (antes de la entrevista), entrevista de valoración global y por ultimo selección y decisión final del candidato. Todo esto con el objetivo de mejorar y optimizar los procesos de reclutamiento para formación, entrenamiento y aprendizaje de los contratados.

Para la organización la implementación de los estándares mínimos del Sistema de Gestión de personal busca beneficio en sus trabajadores, en ser productivos eficientemente y un cumplimiento normativo de ley. Con el fin de mejorar los procesos que la empresa viene desarrollando y acorde a los resultados de la evaluación inicial, se proponen mediante el presente trabajo una estrategia de mejora para la aplicación de los estándares mínimos, al igual que generar cambios en los procesos que no están generando efectividad o presentan falencias a la hora de su aplicabilidad (Morgan, 2016).

Mediante los resultados del diagnóstico inicial podemos identificar como el recurso más importante de toda organización es el recurso humano y es sumamente importante enfocarnos en su bienestar ya que ello nos permitirá cumplir con los objetivos planteados a corto y largo plazo (Alles, 2006).

### **Marco Teórico**

Entre los siglos XVIII y XIX se desarrollaron con una gran trascendencia e importantes teorías que impulsaron y fortalecieron el estudio de la administración como ciencia. Siendo en la revolución industrial, impulsadora de grandes teorías administrativas como la división de trabajo que han trascendido hasta la actualidad.

En el año 1901 en la primera guerra mundial se presenta la necesidad de seleccionar reclutas y oficiales administrando pruebas colectivas para seleccionar al personal calificado; luego en 1903 surge la selección de personal para generar supervisión de trabajo y además mejorar el proceso de selección de acuerdo al cargo y aumentar la producción, años más tarde en 1970 se establecen leyes para prohibir la discriminación en la selección de personal; en el año 2000 se presentan cambios significativos en la gestión de recursos humanos generando términos

como capital humano, intelectual y potencial, estos términos son usados a la hora de seleccionar personal capaz de adaptarse al cambio; 14 años después sienta el 2014 se implementa el término gestión por competencias.

Mientras que en el 2020 debido a la pandemia del Covid 19 que se presentó a nivel mundial forzó a las empresas a innovar en la forma de captar y seleccionar el personal implementando algunas técnicas como lo son las técnicas de Inbound Recruiting, Gamificación y más Gamificación, el valor de las redes sociales, entre otras.

La selección de la personal es la herramienta en la dirección o el departamento de talento humano para distinguir entre los candidatos cualificados y los que no están, teniendo como objetivo seleccionar al candidato que le sea más valioso para la empresa u organización.

Para Reinoso y Fernández (2019) nos exponen que:

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación. Seleccionar no implica escoger a unos, discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen este proceso. (s.p.)

Por lo tanto el cambio trae consigo retos, modificaciones, innovación, creación, evolución, transformación y cada uno con un aprendizaje a mejorar constantemente para brindar

y aprovechar al máximo las cualidades , ventajas y oportunidades que esto arroje en cada paso y la manera de brindar una administración empresarial también presenta estas pequeñas modificaciones, especialmente el tema del personal de cómo esté forma parte de una base sólida para las organizaciones especialmente para la empresa **Chocolatería Boyacense E. U**, identificando los factores y criterios que contribuyan en el momento de elegir el diseño y elaboración de un excelente plan de selección de personal.

Esto con lleva a que se realice un reclutamiento de personal óptimo con sus respectivos procedimientos y técnicas como:

Reclutamiento interno: “Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina reclutamiento interno. En este caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de internet, con el propósito de generar la auto postulación” (Martínez, 2019, p.5)

Reclutamiento externo: “Es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos” (Martínez, 2019, p.5)

Cada uno de estos reclutamientos presentan unas estrategias y técnicas para cumplirse a través de los métodos pertinentes como por ejemplo las agencias de reclutamiento, la presentación de algunos candidatos por indicaciones de trabajadores, el reclutamiento virtual, los bancos de datos de candidatos o de talentos, lo anterior para el reclutamiento externo igual esto presenta ventajas y desventajas que la empresa debe analizar en el momento de emplearlas.

Como lo expresa Martínez, (2009, p.14). Todo esto se debe ejecutar con el apoyo de todos los veinte pasos para la realización de selección de personal que plantea y llevarse a cabo de manera detallada para que las organizaciones puedan cumplir el procedimiento que éste requiere y así revisar detalladamente la información recolectada frente a cada uno y como se

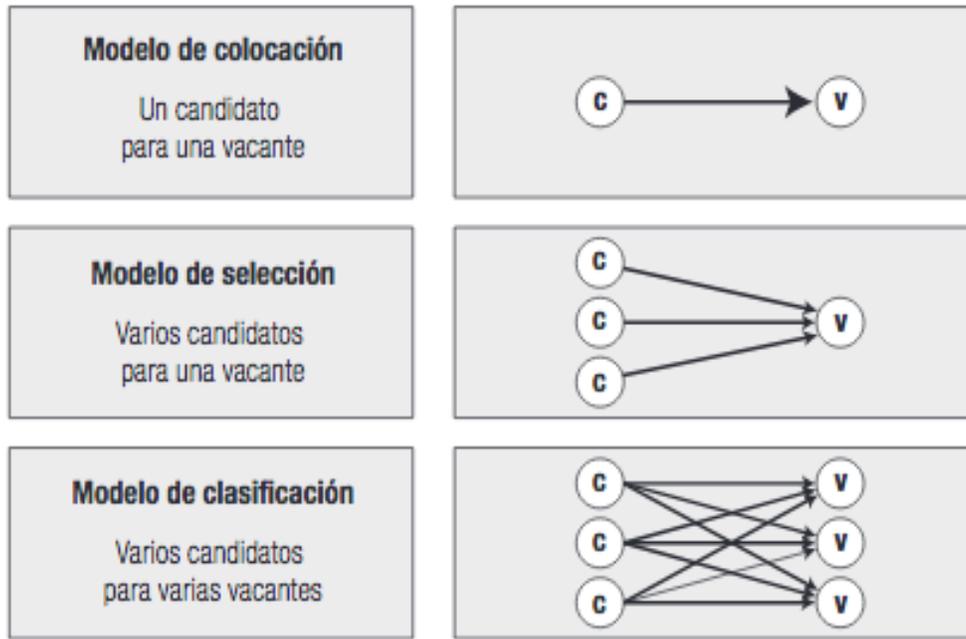
logra el puesto de la vacante a la que se necesita el personal, con el perfil a ocupar apoyándose también de las herramientas que cada uno pueda necesitar, esto ayuda a que se filtre en cada paso al personal y sus capacidades para concluir con la contratación de este.

Para Martínez (2009) en su trabajo nos indica que:

**La selección de personal.** Es un proceso que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los cargos existentes dentro de la organización, con el objetivo de incrementar la eficiencia y desempeño del personal. Funcionando como un filtro donde algunas personas pueden ingresar a la organización siempre y cuando tengan las características deseadas lo que hace que el reclutamiento y la selección de personal es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes en la compañía por ello el objetivo principal de reclutamiento es tener el mayor número de personas disponibles que reúnen los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. (Martínez, 2009, p.8).

Algunos modelos para la selección de personal que nos propone Chiavenato (2001, p.171). Son:

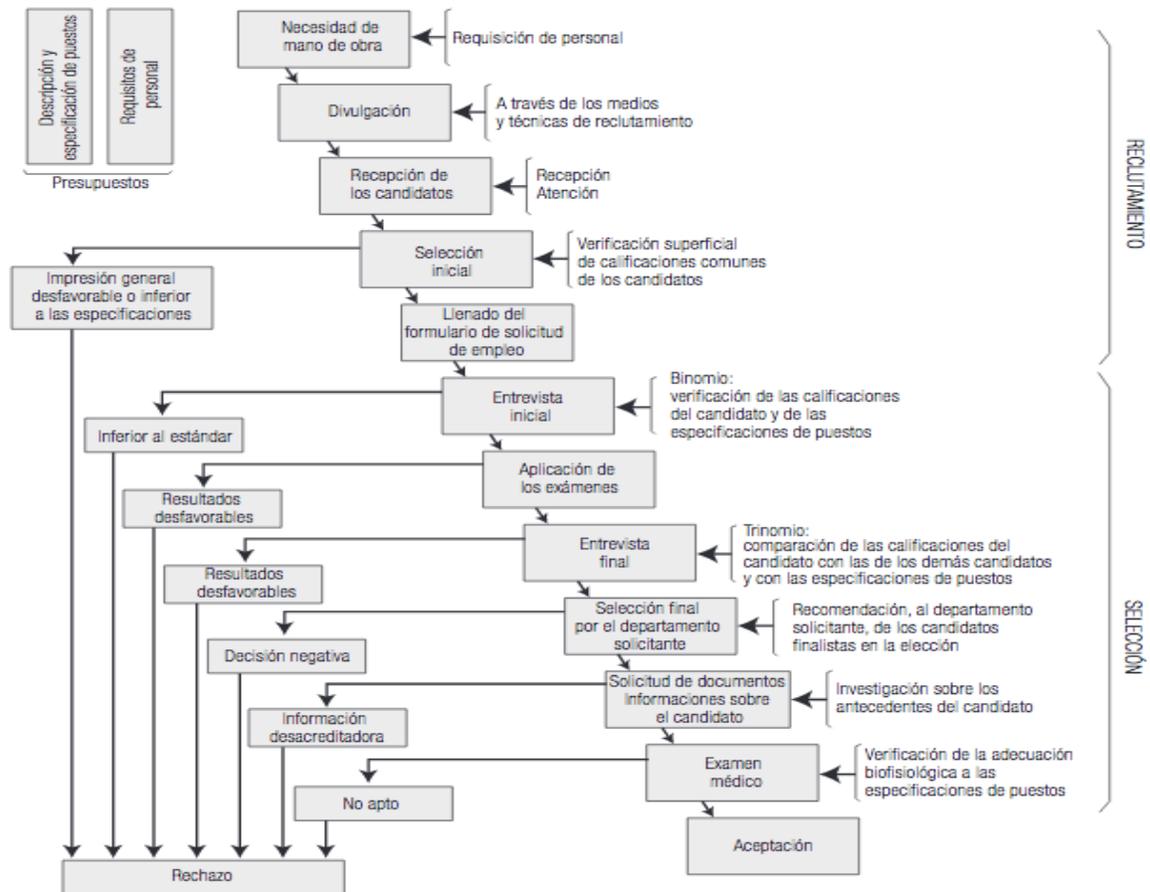
**Figura 1.** Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.



Tomado de: (Chiavenato, Administración de los Recursos. Quinta Edición, 2001)

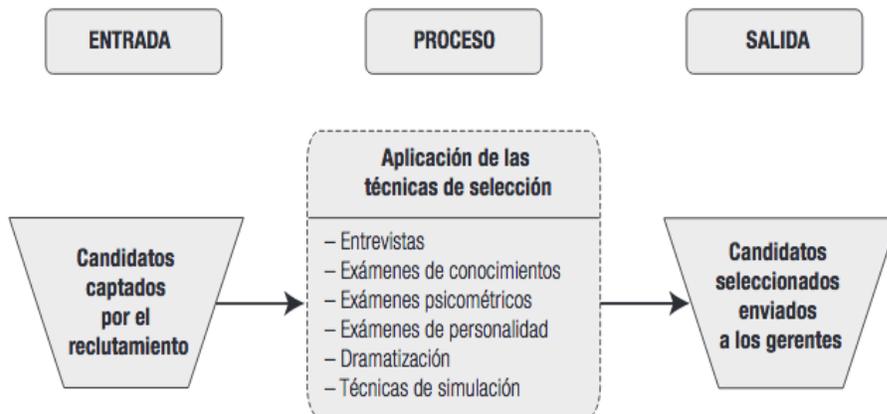
Estos modelos ayudaran a identificar la categoría del candidato para la vacante, si son varios o una sola persona, si son aprobados o rechazados, de acuerdo con la situación y los requisitos, teniendo en cuenta los dos requisitos para la clasificación siendo estos las técnicas de selección y el modelo de selección, todo esto cumpliendo a cabalidad los estándares y criterios de cada empresa, donde algunos pueden orientarse con el diagrama que se puede evidenciar en la ilustración número 2.

**Figura 2.** Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH.



Tomado de: (Chiavenato, Administración de los Recursos. Quinta Edición, 2001)

Esto ayudara a desarrollar de manera ordenada cada paso que se plantea la empresa para su reclutamiento de personal, para este caso es una oportunidad de elaborar, diseñar y gestionar un buen plan de selección de personal para la empresa **Chocolatería Boyacense E. U** con la ayuda del proceso de selección siendo este:

**Figura 3.** *El proceso de selección.*

Tomado de: (Chiavenato, Administración de los Recursos. Quinta Edición, 2001)

Por tal razón es importante que cada empresa cuente con un adecuado sistema de selección de personal, para que de esta manera logren formar equipos de trabajo idóneos con el personal indicado para cada cargo reforzando así la cultura interna organizacional.

### 3.3 Marco Legal

El proceso de selección de personal lleva un número de fases, cada una muy valiosa para lograr un buen resultado, además, de acuerdo con la normatividad existente en el Código Sustantivo del Trabajo, hay que tener claro algunos aspectos antes, durante y después de realizar el proceso de selección.

El artículo 104 define el Reglamento de trabajo como un “conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.” Este documento es muy valioso, de hecho, hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores. El reglamento contiene las siguientes disposiciones normativas expuestas en el artículo 108 del CST:

- “1. Indicación del empleador y del establecimiento o lugares del trabajo comprendidos por el reglamento.
2. Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.
3. Trabajadores accidentales o transitorios.
4. Horas de entrada y salida de los trabajadores, horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.
5. Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.
6. Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.
7. Salario mínimo legal o convencional.
8. Lugar, día, hora de pagos y período que los regula.
9. Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.
10. Prescripciones de orden y seguridad.
11. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.
12. Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.
13. Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las-mujeres y los menores de dieciséis (16) años\*.

14. Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
15. Obligaciones y prohibiciones especiales para el {empleador} y los trabajadores.
16. Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.
17. La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.
18. Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.
19. Publicación y vigencia del reglamento.”

Siguiendo con las fases que se desarrollan en el proceso de selección, una de ellas es el diseño del puesto, y para lograrlo de manera efectiva, es necesario contar un reglamento interno, que, de acuerdo con sus disposiciones, permitirá tener mayor claridad para el empleador al momento de requerir un nuevo puesto y también brindará seguridad al colaborador, pues sabrá a detalle cada una de las funciones, disposiciones y beneficios a los que tiene derecho a reclamar.

Una vez desarrollado el proceso de reclutamiento, preselección y selección, llega el momento de la vinculación en la organización y de su contratación. Para lograrlo es necesario contar lo dispuesto en el Art. 23 del CST, el cual menciona los elementos esenciales para que exista un contrato de trabajo:

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:
  - a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;

- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y
  - c. Un salario como retribución del servicio.
2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

De acuerdo con esto, siempre y cuando exista una actividad personal del trabajador, subordinación y una remuneración, se considera un contrato de trabajo y por lo tanto tiene derecho al pago de sus prestaciones y seguridad social. El contrato puede ser escrito o verbal, pues este no requiere de formas especiales para su validez según el artículo 37 y 38 del CST. A su vez, de acuerdo con el trabajo se definirá el tipo de contrato que entrará en validez.

Por otra parte, la Función Pública (s.f.) expresa en el Decreto 256 de 1994 en el capítulo I que:

Los concursos y procesos de selección” describe en su Artículo 6° La selección de personal será de competencia del organismo interesado, bajo la dirección y vigilancia de las Comisiones Nacional o Seccionales del Servicio Civil, según el caso, y la asesoría de la Dirección de Apoyo a la Comisión Nacional del Servicio Civil del Departamento Administrativo de la Función Pública. Y el Artículo 7° Modificado por el art. 1, Decreto

Nacional 805 de 1994. Para la ejecución de cada proceso de selección o concurso, en los organismos se conformará un comité asesor, integrado por el nominador o su delegado, el jefe de personal o quien haga sus veces, y un empleado, con formación y experiencia en el área de desempeño del empleo objeto de selección, designado por el jefe del organismo. (p, 2.).

## **Resultados**

Se presentan los resultados de los instrumentos de recolección los cuales son anexo 1. Entrevista área directiva (aplicada para el gerente o dueño de la empresa); anexo 2. Encuesta de opinión (aplicada a los 7 trabajadores de la empresa) y anexo 3. Observación directa (realizada por el equipo de trabajo dentro de la empresa) con el fin de recabar información para observar el desempeño laboral actual de los colaboradores de la organización en sus distintas áreas, así mismo obtener información de primera mano para realizar el análisis de datos y obtener el diagnóstico.

### **Recolección de información**

Se diseñan y posteriormente se aplican los instrumentos de recolección para recabar los datos necesarios que serán sometidos más adelante a un análisis, están serán aplicadas a los 7 trabajadores de la empresa y al gerente, con el fin de obtener el análisis de oportunidades de mejora con los hallazgos de la investigación realizada, y finalmente Diseñar un plan de selección de personal que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de La empresa Chocolate Boyacense el Rey del Sabor.

La recolección de información se realiza de forma virtual para acatar los protocolos de bioseguridad de la empresa y con la ayuda del departamento de Talento humano.

### **Análisis de datos**

Se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los 7 trabajadores de la empresa, y los resultados de la entrevista realizada al gerente, con el fin de obtener las oportunidades de mejora para empresa y posteriormente la creación de plan de personal.

**Analizar los hallazgos de la investigación realizada**

A continuación, se brindará la información detectada por la entrevista, la encuesta de opinión y la observación directa.

**Respuesta de la entrevista anexo 1 en área directiva****Datos del Contacto entrevistado**

Nombre Razón Social: Chocolatera Boyacense E. U

Nombre: Hernando Octavio Parra Agudelo

Cargo: Gerente

Tiempo (Meses de ejercer el cargo): 240 meses

**Preguntas realizadas**

1. La empresa cuenta con una estructura organizacional:

Respuesta gerente: Si, la empresa cuenta con un esquema jerárquico el cual está dividido por áreas financiera, producción, ventas y gerencia. El esquema se realizó hace unos 7 años, el cual está estructurado por el total de cargos que se tuvieron en dicha época.

2. Su empresa realiza planeación del talento humano al momento de reclutamiento de personal:

Respuesta gerente: No se realiza un reclutamiento programado debido a que es una pequeña empresa, se realiza reclutamiento acorde a las necesidades de la producción o aumento de la demanda de los productos y por ende no se evalúa desde un punto de vista técnico.

- 3.Cuál es su punto de vista económico para la aplicación de competencias laborales en la empresa:

Respuesta gerente: la evaluación de competencias laborales se realiza de manera empírica bajo el método de observación, por ende, todavía no se ha asignado algún recurso financiero para la aplicación de competencias laborales de manera técnica.

4. Existe la motivación de parte de la gerencia de la empresa para este proceso reclutamiento de personal.

Respuesta gerente: Si, la principal motivación es la remuneración económica, de mismo modo se dan incentivos económicos por cumplimientos de resultados, por otro lado a final de años se realizan integración con sus esposas e hijos como parte de agradecimiento del trabajo efectuado anualmente,

5. Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes.

Respuesta gerente: Si, al ser una empresa de origen familiar siempre se ha querido transmitir la cultura a los empleados que son el pilar fundamental de Chocolate Boyacense y a los clientes bajo una identidad única en el mercado y los productos que ofrecemos.

6. La empresa cuenta con un adecuado sistema de selección de personal.

Respuesta gerente: No, actualmente la empresa no cuenta con un sistema estructurado de selección de personal, normalmente se buscan posibles ocupantes de las vacantes que cuenten con algo de experiencia mínima para el desarrollo de las actividades estipuladas, siempre empezando por un periodo de prueba o enseñándoles internamente los procesos en el caso de producción debido a que no es muy común encontrar personas con experiencia en fabricación de chocolate en el departamento de Boyacá.

7. Ha pensado en elaborar, diseñar y gestionar un buen plan de selección de personal para la empresa Chocolatería Boyacense.

Respuesta gerente: Si, fuera bueno tener un programa donde se pueda realizar la selección de personal de manera más técnica e idónea para cada cargo que se requiera dentro de la empresa, siempre en busca de un mejor rendimiento y productividad de nuestros colaboradores como proceso de mejora continua en el talento Humano.

**Hallazgo:** De acuerdo con la entrevista y lo observado se puede determinar que los procesos de reclutamiento se realizan de forma empírica y no técnica lo cual perjudica o impide tener una selección más exacta y precisa en el momento de contratar un trabajador para la ejecución de las actividades estipulada en el perfil del cargo, cumpliendo con requerimientos mínimos para mejorar la productividad de la actividad a ejecutar.

Las personas que dieron respuesta a las encuestas aplicadas y que actualmente se encuentran trabajando en la empresa arrojaron el siguiente hallazgo.

**Tabla 3.** *Datos de los entrevistados*

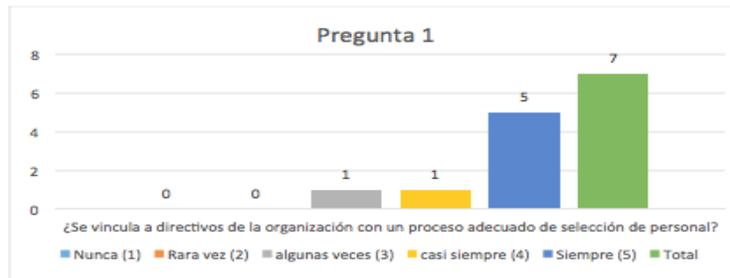
Nº	Nombres	Apellidos	Cargo	Tiempo (Meses de ejercer el cargo)
1	Hernando Octavio	Parra T	Gerente	240 meses
2	Dora	Fuentes	Contadora	72 meses
3	Fredy	Díaz Beltrán	Auxiliar de Producción	14 meses
4	Giovanny Alejandro	Lucero M	Jefe de Producción	24 meses
5	Alexander	Martínez Martínez	Distribuidor	12 meses
6	Rosa	Guzmán Padilla	Secretaria	36 meses
7	Sandra	Rico	Vendedora e impulsadora	8 meses

Fuente: Creación Propia

**Tabulación de datos Apéndice 2.**

1. ¿Se vincula a directivos de la organización con un proceso adecuado de selección de personal?

**Figura 4. Pregunta 1.**

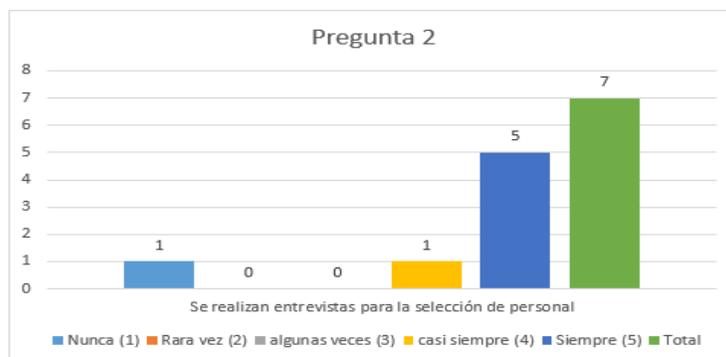


Fuente: Autores

Como se observa en la ilustración 4, de las 7 personas encuestadas más del 71% de los trabajadores selección que siempre realiza la vinculación en los procesos de selección de personal, lo cual indica que la dirección de la empresa vincula a la mayoría de las personas en el proceso de reclutamiento.

2. ¿Se realizan entrevistas para la selección de personal?

**Figura 5. Pregunta 2.**

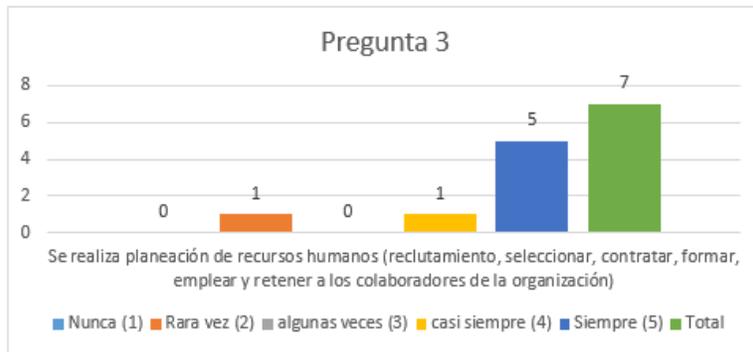


Fuente: Autores

Como se observa en la ilustración 5 tan solo en 14% de empleados de la empresa nunca ha realizado entrevista de personal, lo cual indica que más del 85% de los empleados siempre realizaron entrevista al momento de la vinculación.

3. ¿Se realiza planeación de recursos humanos (reclutamiento, seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización)?

**Figura 6. Pregunta 3.**

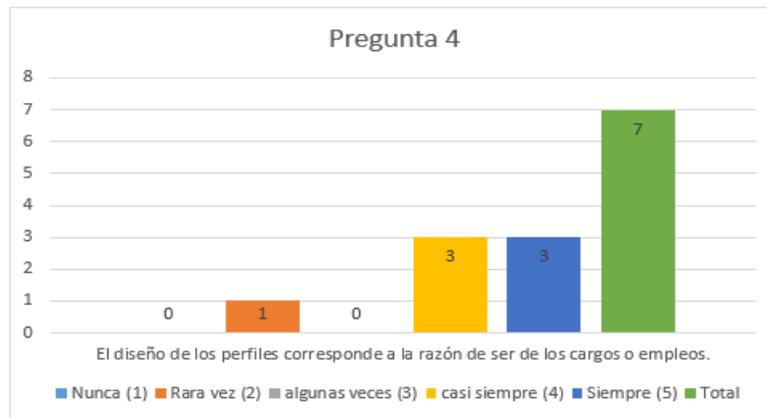


Fuente: autores

Como se observa en la ilustración 6, más del 71% de los trabajadores siempre hacen parte de la planeación de requerimiento de personal acorde a las necesidades de cada una de las áreas, cinco trabajadores siempre son participes de estos.

4. ¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos?

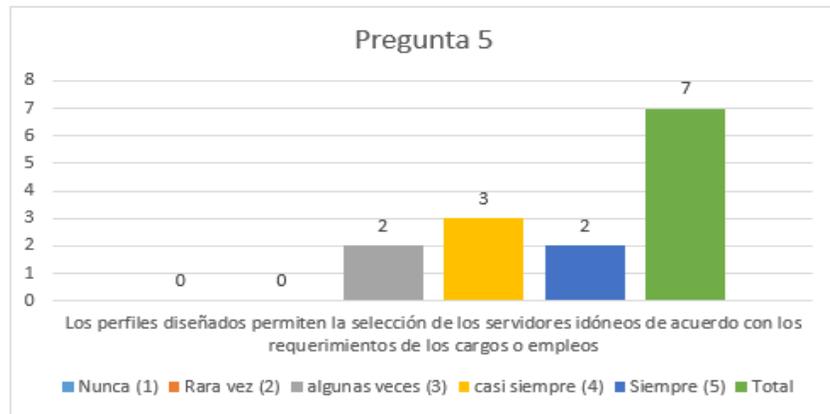
**Figura 7. Pregunta 4.**



Fuente: Autores

Como se observa en ilustración 7, tan solo el 42.8% siempre el cargo corresponde al perfil asignado en el manual de funciones, por otro lado, más del 50% no realiza la misma correspondencia debido a lo que expresaba el Ing. Hernando gerente de chocolate Boyacense, en muchos casos

5. ¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?

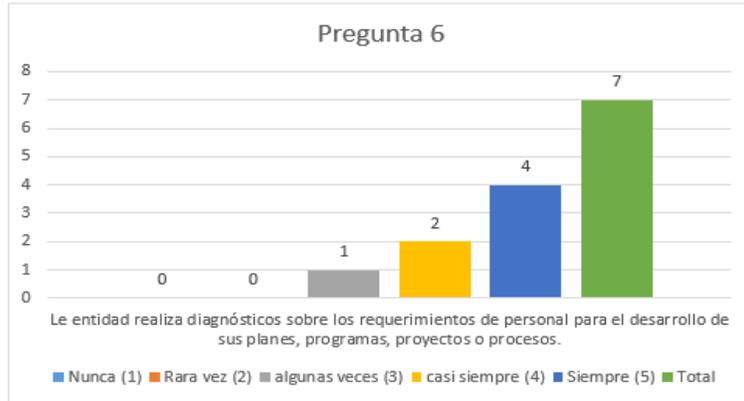
**Figura 8. Pregunta 5.**

Fuente: Autores

Como se puede observar en el grafica 8, el 28,5% de los trabajadores menciona que algunas veces los perfiles diseñados son acordes al requerimiento de la persona, y del mismo modo tan solo el 28% menciona que siempre cumplen con el perfil, esto debido a lo que menciona el Ing. Hernando gerente de la empresa que Boyacá no cuenta con personal capacitado en producción debido a que es la Única empresa de chocolate en el departamento.

6. ¿La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?

**Figura 9. Pregunta 6.**

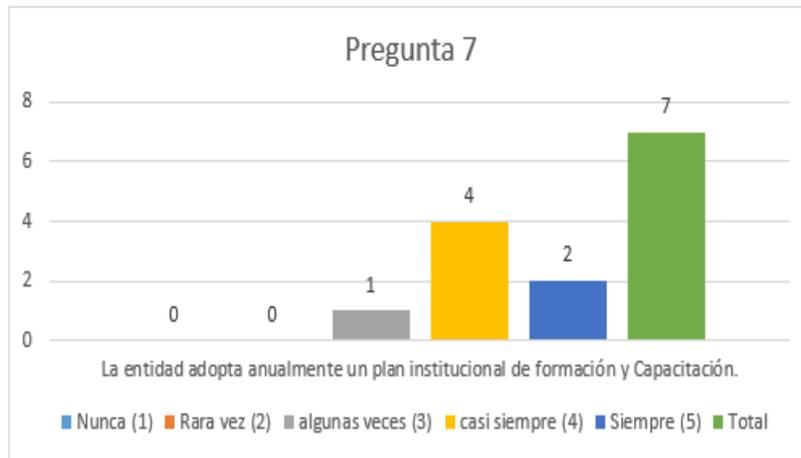


Fuente: Autores.

El 57.1% de los trabajadores menciona que siempre se realiza un diagnóstico sobre los requerimientos de personal acorde a los procesos y proyectos que tengan estipulados para el periodo correspondiente.

7. ¿La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y Capacitación?

**Figura 10. Pregunta 7**

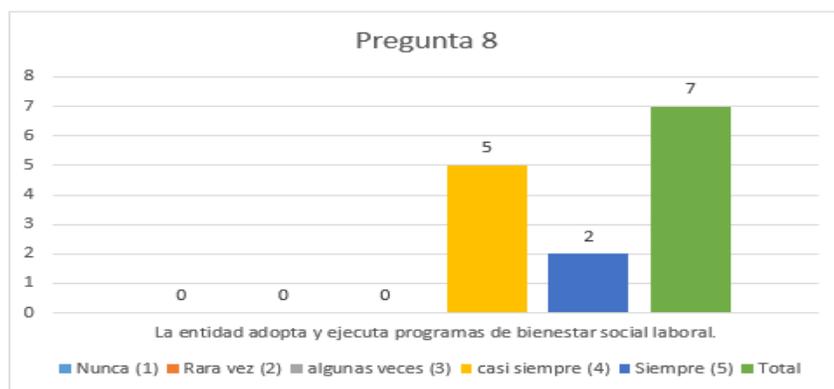


Fuente: autores

El 57 % de los trabajadores dice que casi siempre se adopta un plan de capacitación lo cual indica que no está estructurado un plan de capacitación anual para mejorar las competencias y desarrollo de las actividades estipuladas en el contrato de cada uno de los trabajadores.

8. La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral.

**Figura 11. Pregunta 8.**

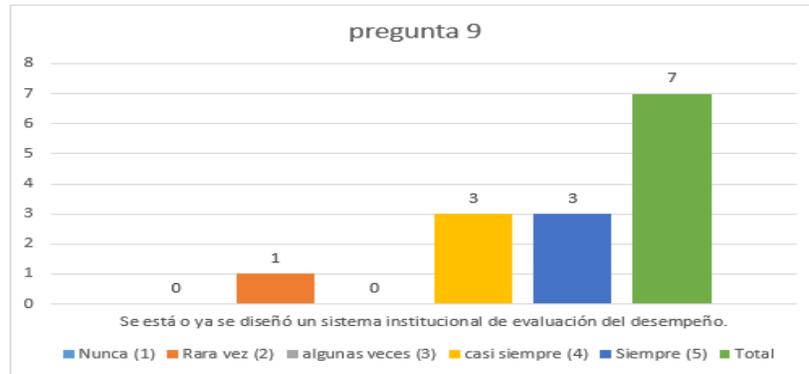


Fuente: Autores

Más del 70 % de los trabajadores menciona que casi siempre de ejecuta programas de bienestar laboral cumpliendo con los requisitos mínimos de los trabajadores lo cual da indicios que lo ejecutan, pero no esta estructura de una manera técnica.

9. ¿Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño?

**Figura 12. Pregunta 9**

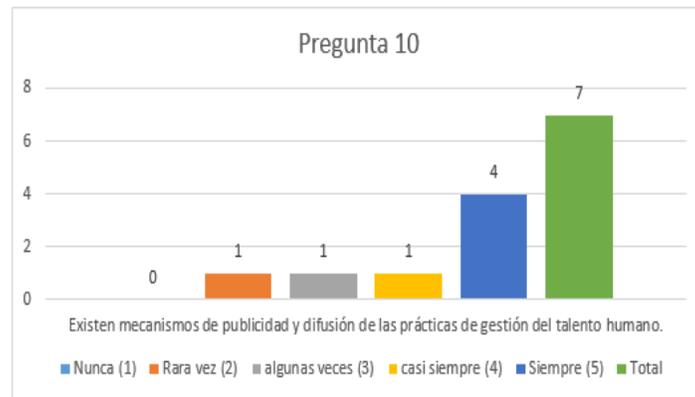


Fuente: Autores.

El 14,2 % de los trabajadores expresa que rara vez se diseñó un sistema de evaluación del desempeño, como lo menciona el Ing. Hermanado en la entrevista, se realiza evaluación del desempeño en un periodo de prueba de tres meses para realizar la calificación del personal idóneo al momento de la contratación.

10. ¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano?

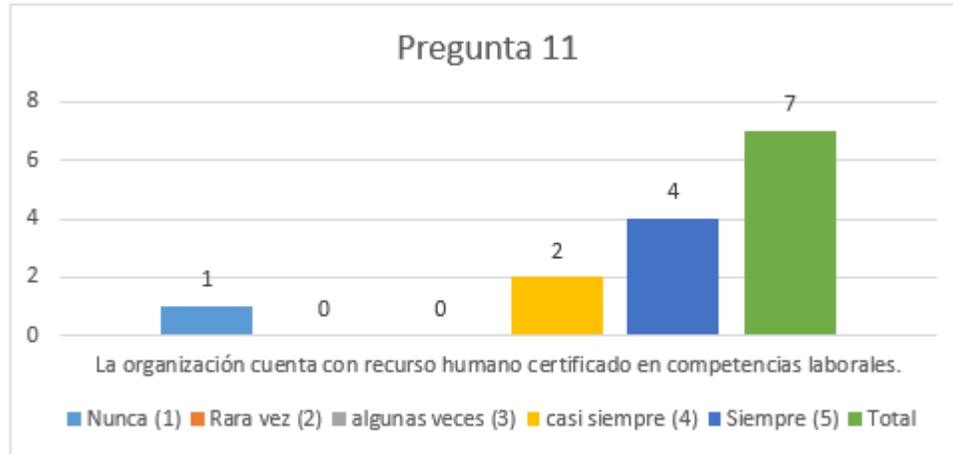
**Figura 13. Pregunta 10.**



Fuente Autores

El 42,8% de los trabajadores expresa que rara vez, algunas veces o casi siempre realizan mecanismos de difusión de las prácticas de gestión del talento humano, lo cual indica que la empresa no cuenta con un área explícita y estructurada para la gestión del talento humano en busca de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

11. ¿La organización cuenta con recurso humano certificado en competencias laborales?

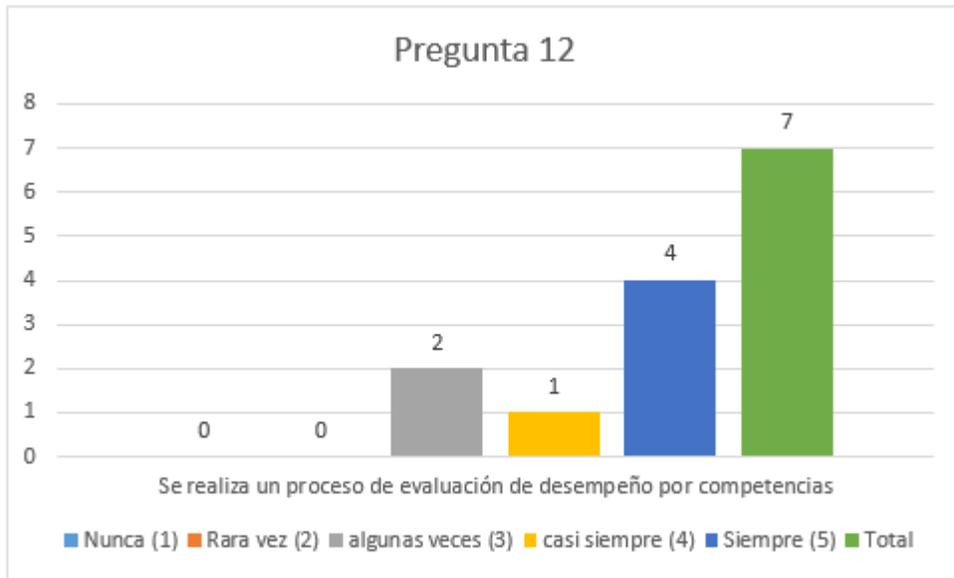
**Figura 14. Pregunta 11.**

Fuente Autores.

Tan solo el 51% de los trabajadores menciona que la empresa cuenta con recurso humano certificado, lo cual indica que más del 40 % de los trabajadores realizan su trabajo de manera empírica, no técnica, ni profesional.

12. ¿Se realiza un proceso de evaluación de desempeño por competencias?

**Figura 15. Pregunta 12.**

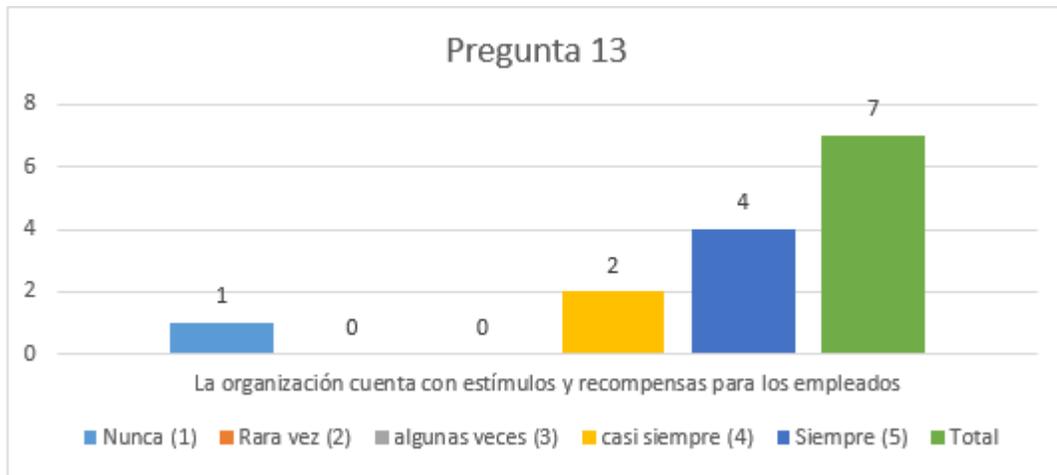


Fuente: Autores.

El 28.5% de los trabajadores menciona que algunas veces se realiza evaluación de desempeño por competencias, del mismo modo esto indica la falta de una estructura de recursos humanos, buscando técnicas de evaluación por competencias de cada uno de los cargos

13. ¿La organización cuenta con estímulos y recompensas para los empleados?

**Figura 16. Pregunta 13.**

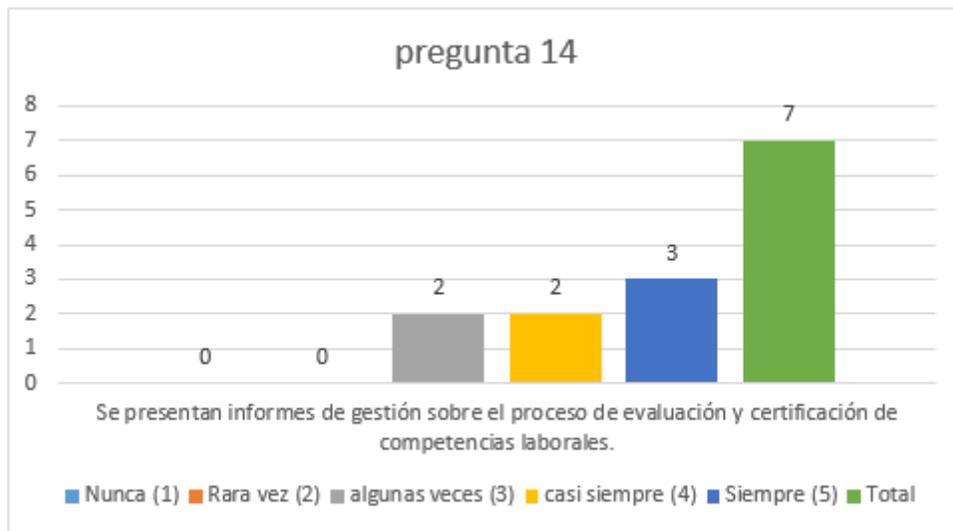


Fuente. Autores

Más del 57.1% de los empleados menciona que la empresa cuenta con estímulos y recompensa a los empleados fuera de la remuneración, por lo cual el Ing. Hernando menciona en la entrevista que a final de año realiza integraciones y entrega bonos por cumplimiento de metas.

14. ¿Se presentan informes de gestión sobre el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales?

**Figura 17. Pregunta 14.**



Fuente: Autores

El 57.1 % de los trabajadores menciona que algunas veces y casi siempre se presentan informes de la evaluación de competencias laborales, lo cual indica que no hay una periodicidad para la entrega de estos.

**Respuestas**

**Tabla 4. Consolidado Respuestas**

N.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	algunas veces (3)	casi siempre (4)	Siempre (5)	Total
1	Se vincula a directivos de la organización con un proceso adecuado de selección de personal	0	0	1	1	5	7
2	Se realizan entrevistas para la selección de personal	1	0	0	1	5	7
3	Se realiza planeación de recursos humanos (reclutamiento, seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización)	0	1	0	1	5	7

<b>4</b>	El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos.	0	1	0	3	3	<b>7</b>
<b>5</b>	Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos	0	0	2	3	2	<b>7</b>
<b>6</b>	Le entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.	0	0	1	2	4	<b>7</b>
<b>7</b>	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y Capacitación.	0	0	1	4	2	<b>7</b>
<b>8</b>	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral.	0	0	0	5	2	<b>7</b>
<b>9</b>	Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño.	0	1	0	3	3	<b>7</b>
<b>10</b>	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano.	0	1	1	1	4	<b>7</b>
<b>11</b>	La organización cuenta con recurso humano certificado en competencias laborales.	1	0	0	2	4	<b>7</b>
<b>12</b>	Se realiza un proceso de evaluación de desempeño por competencias	0	0	2	1	4	<b>7</b>
<b>13</b>	La organización cuenta con estímulos y recompensas para los empleados	1	0	0	2	4	<b>7</b>
<b>14</b>	Se presentan informes de gestión sobre el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales.	0	0	2	2	3	<b>7</b>

Fuente: Creación Propia.

Este segmento de trabajadores al que se aplicó el método nos arroja que llevan una experiencia laboral en la compañía superior al año, resaltando que la empresa lleva en el

mercado más de veinte años ofertando el chocolate boyacense, con base a lo anterior la clasificación a las preguntas (Anexo al final de la evidencia) fueron las siguientes:

**Figura 18. Respuestas Apéndice 2 Encuesta de opinión**

A continuación, usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con la gestión por competencias, las respuestas posibles que encontrara son: Siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), rara vez (2), nunca (1). Usted debe seleccionar una de las posibles respuestas la cual debe reflejar la realidad de la organización. Marque con una X la casilla.

Nº	Afirmaciones	Entrevistados						Total Grupo	
		Hernando	Dora	Fredy	Giovanny	Alexander	Rosa		Sandra
1	Se vincula a directivos de la organización con un proceso adecuado	5	5	3	5	4	5	5	32
2	Se realizan entrevistas para la selección de personal	5	5	1	5	4	5	5	30
3	Se realiza planeación de recursos humanos (reclutamiento, El diseño de los	5	5	2	4	4	5	5	30
4	perfiles corresponde a la razón de ser de los	5	5	2	4	4	5	4	29
5	Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores	5	4	3	3	4	5	4	28
6	Le entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de	5	4	3	5	4	5	5	31
7	La entidad adopta anualmente un plan institucional de	5	4	4	3	4	4	5	29
8	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social	5	4	4	5	4	4	4	30
9	Se está o ya se diseñó un sistema institucional de	5	4	4	2	5	5	4	29
10	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las	5	4	3	2	5	5	5	29
11	La organización cuenta con recurso humano certificado en	5	5	4	1	5	4	5	29
12	Se realiza un proceso de evaluación de desempeño por	5	5	3	3	4	5	5	30
13	La organización cuenta con estímulos y recompensas para	5	5	1	5	4	5	4	29
14	Se presentan informes de gestión sobre el proceso de evaluación	5	5	3	3	4	5	4	29
<b>Totales</b>		70	64	40	50	59	67	64	

Fuente: Creación Propia.

Este hallazgo nos da información sobre como la manera de selección de personal esta infundida de manera correcta con su vinculación y el proceso de este ya que sus entrevistados la calificaron de tres hacia arriba con un total de 32 puntos siendo este el más alto como respuesta grupal a la primera pregunta, seguido de resultados con totales de 31 a 30 puntos para los interrogantes dos, tres, seis, ocho y doce; expresándonos que si se realizan entrevistas al nuevo personal, con una planeación en el departamento de los recursos humanos, con diagnósticos sobre el requerimiento del mismo para adoptar programas de bienestar social y a su vez evaluar cada desempeño.

Finalmente, esta invención nos arroja en las siguientes preguntas 29 puntos evidenciándose que el perfil diseñado corresponde a los cargos, donde anualmente hacen capacitaciones, evaluación de desempeño, donde los motiva con certificaciones, estímulos apoyándose con una adecuada difusión, gestión de los procesos y evaluación de esos. Esto nos permite evidenciar que muchos de sus trabajadores consideran que se lleva una selección de personal de manera muy empírica, ya que no se tiene un formato u orden para la selección de este, adicionalmente llevan periodos largos con la empresa y sus cargos se ejecutan igual a hace unos años atrás.

**Tabla 5.** *Respuesta al apéndice 3. Observación directa.*

<b>1. Diagnostico Proceso de Selección de personal</b>		
	<b>Si</b>	<b>No EVIDENCIAS</b>
1. Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?		X
2. Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?		X
3. El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?		X
4. Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?		X

5. Existe un manual de inducción en la empresa para alinear los objetivos?			X	
<b>2. Diagnostico Manual de funciones</b>				
	Si	No		EVIDENCIAS
1. El manual contiene la Identificación y ubicación del empleo?		X		
2. El manual contiene Identificación del área o proceso al cual se asigne el empleo?		X		
3. El manual contiene la descripción del contenido funcional, es decir, el propósito principal y las funciones esenciales. ?		X		
4. El manual contiene los conocimientos básicos o esenciales?	X			
5. El manual contiene la Identificación de las competencias comportamentales		X		
6. El manual contiene Identificación de las competencias Funcionales		X		
7. El manual contiene los requisitos de formación académica y experiencia.	X			
<b>3. Diagnostico Proceso de formación y Desarrollo</b>				
	Si	No		EVIDENCIAS
1. El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades?		X		
2. Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?		X		
3. Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?		X		
4. La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?		X		
5. Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?		X		
6. Existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación		X		

Fuente: Creación Propia

Se detectó en la observación directa que los cargos se ocupan por medio de entrevistas y contratación directa, con un periodo de prueba de tres meses y su evaluación sobre el puesto ocupado se realiza después de la contratación de la persona a través de la eficacia y rendimiento dentro de este, con el anexo también se halla que dentro de los interrogantes en relación al

diagnóstico sobre el proceso de selección de personal fueron negativas arrojándonos que es necesario definir estos ítems a la hora de plantear el plan de selección.

Asimismo, para las incógnitas frente al diagnóstico sobre el manual de funciones solo dos de estas sobre el total de siete nos respondieron a un sí, terminando con los hallazgos en la última observación frente a todo lo relacionado con el diagnóstico de procesos de formación y desarrollo con hallazgos similares negativos dentro de sus preguntas.

Dentro de los tres hallazgos se puede concluir que todo este proceso de selección que se lleva a cabo por la empresa “Chocolatería Boyacense E. U” es muy experimental, al evidenciarse que su gerente es una persona con muchos años de experiencia dentro del cargo de la misma, lo que ha llevado a la compañía a trabajar con una acciones tradicionales, sin evidenciar las ventajas que el cambio frente al como contratar a las personas le puede brindar de manera muy positiva y eficiente el ahorro de tiempo y dinero con los métodos de cada proceso para la selección efectiva de sus trabajadores dentro de un buen diseño e implementarse un buen plan de selección de personal.

### **Diseñar un plan de selección de personal**

Se realiza el diseño de un plan de selección de personal con el fin de que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de La empresa Chocolate Boyacense el Rey del Sabor. Las organizaciones en la actualidad se esfuerzan por conocer el nuevo talento que va a ingresar a laborar, pues dependiendo de esto, se podrá mantener o aumentar la eficiencia y eficacia organizacional. Por esta razón, se aplican procesos tan importantes como el de selección de personal, el cual permite definir, buscar y seleccionar el candidato idóneo, una vez lo consiguen, es importante que este nuevo talento se sienta identificado con la organización y sus

metas, que puedan trabajar como un equipo en busca del crecimiento de ambos, para eso es necesario un proceso de inducción efectivo, en el cual se le pueda socializar sobre los beneficios que tiene al trabajar allí, a la vez, que se deja claro sus funciones y los resultados que se esperan de él, además, va acompañado de un entrenamiento que va a permitir desarrollar sus labores.

Cada uno de los puntos mencionados hacen parte del proceso de selección de personal, el cual la empresa “Chocolate Boyacense El Rey del Sabor” implementa de manera correcta para lograr conseguir ese personal adecuado para desarrollar las funciones requeridas dentro de la organización, por esta razón, y en busca de la excelencia en el proceso, se han construido estrategias que si se llevan a cabo, permitirán a la organización mejorar en la búsqueda de candidatos, en su selección y en su inducción, logrando un impacto en los nuevos integrantes, quienes llevaran un trabajo más productivo y se sentirán identificados con los objetivos y metas de la organización.

#### *Objetivo general*

Mejorar al máximo el proceso de selección de personal y cada uno de sus componentes aplicando estrategias enfocadas al estudio y desarrollo de nuevas ideas que permitan identificar, reclutar y seleccionar el personal idóneo para ejecutar las labores a necesitar en la organización de manera efectiva y eficiente, contribuyendo al crecimiento de la productividad de la empresa.

#### *Objetivos específicos*

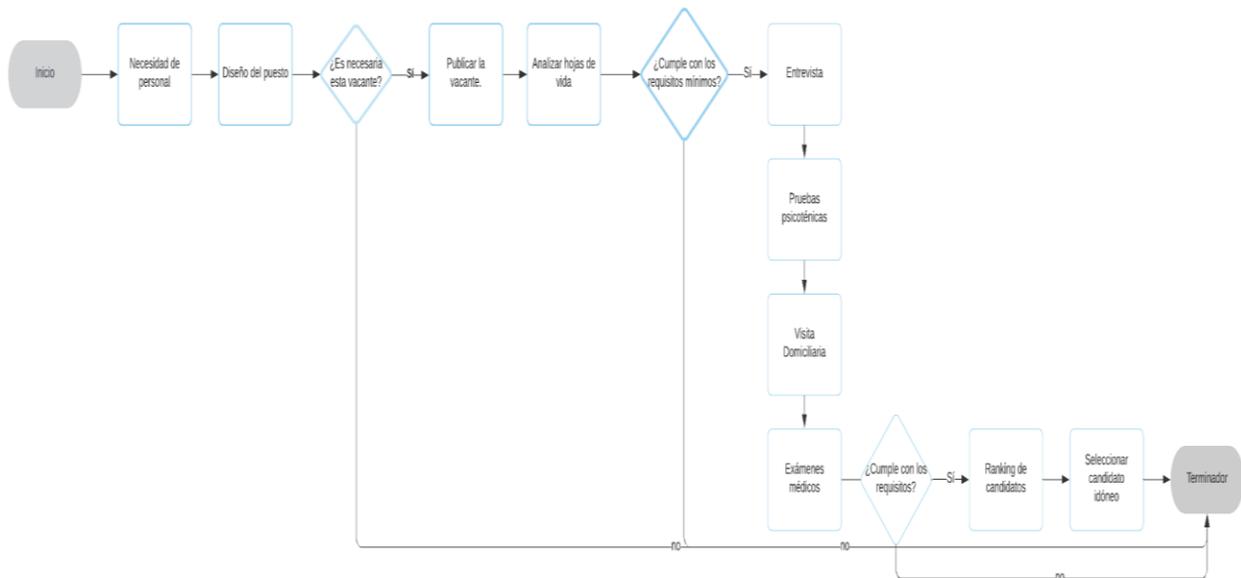
Diseñar el perfil de trabajo de acuerdo con las necesidades de la organización, definiendo el tipo de funciones y el talento humano necesario que cumplirá con ellas.

Ampliar mecanismos para el reclutamiento y divulgación de la vacante, aprovechando la tecnología actual para realizar un proceso más exacto.

Desarrollar un proceso de socialización e inducción que permita al nuevo talento humano sentirse identificado con los objetivos, proyectos y metas de la empresa para que de esta manera pueda sentirse motivado y ser más productivo.

**Proceso de Selección de Personal**

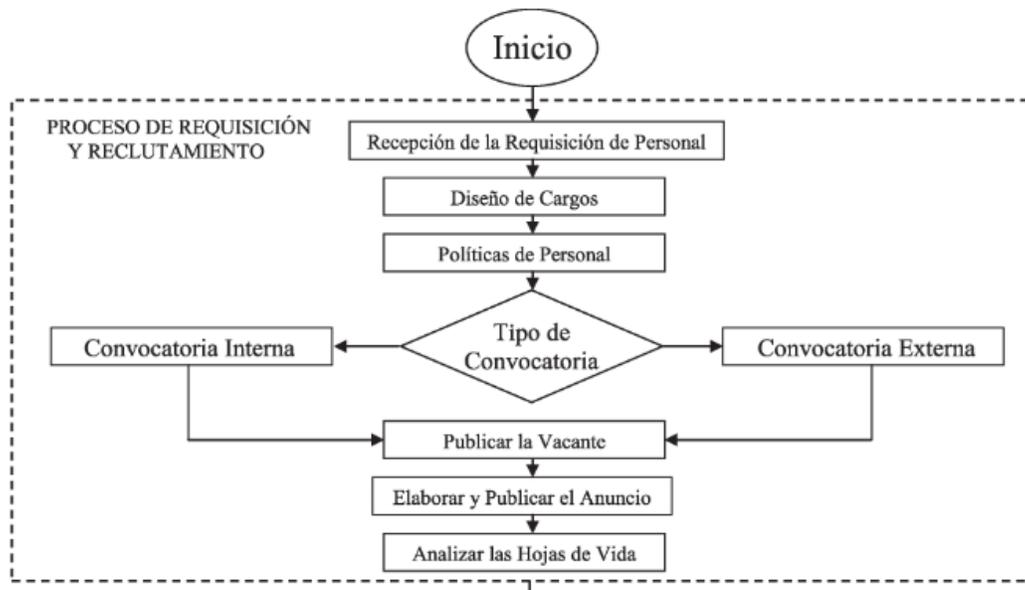
**Figura 19.** Diagrama de flujo Selección de personal.



Fuente: Creación Propia

**Reclutamiento**

El reclutamiento es una fase de la selección de personal, consiste en la divulgación de la vacante a ofertar en búsqueda de candidatos, para lograrlo, se siguen los siguientes pasos:

**Figura 20.** *Proceso de requisición y reclutamiento.*

Fuente: Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana.

### ***Estrategias de reclutamiento***

#### Diseño de puesto

Paso primario y fundamental para lograr un proceso de reclutamiento efectivo, el diseño del puesto consiste en determinar qué actividades aplican en el puesto y qué tipo de individuo debería ser contratado para este. Para lograrlo, puede utilizar la siguiente herramienta (profesiograma) basado en el libro de Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano, la cual consiste en un número de preguntas, necesidades y datos importantes sobre el puesto y sobre el perfil indicado para cumplir las funciones. La solución de cada una de ellas, le permitirá tener una visión más amplia de la realidad del puesto a ofertar y del tipo de talento humano necesario para cumplir esas funciones.

**Tabla 6.** *Diseño de puesto.*

<b>NOMBRE EMPRESA</b>					
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<b>LUGAR DE TRABAJO:</b>				
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>SECCIÓN:</b>				
0 = Muy desfavorable 1 = Desfavorable 2 = Regular 3 = Favorable 4 = Muy favorable					
<b>FACTORES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Formación y experiencia.</b>					
Educación mínima requerida.					
Educación media requerida.					
Educación profesional.					
Experiencia previa.					
<b>Conocimientos específicos.</b>					
Conocimiento de idiomas.					
Manejo de herramientas ofimáticas.					
Manejo de sistemas de información.					
<b>Aptitudes intelectuales.</b>					
Fluidez verbal.					
Razonamiento lógico.					
Cálculo numérico.					
Comprensión de problemas mecánicos.					
Comprensión verbal.					
Atención distribuida.					
<b>Generales.</b>					
Capacidad de planificación.					
Liderazgo.					
Capacidad de organización.					
Presentación personal.					
Discreción.					
Improvisación.					
<b>Motrices.</b>					
Habilidad manual.					
Rapidez de reacción viso motora.					
Rapidez de reacción audio motora.					
<b>Sensoriales.</b>					
Agudeza visual.					
Agudeza auditiva.					
Agudeza del tacto.					

---

Discriminación de colores.

**Físicas.**

Robustez.

Talla.

Permanencia de pie.

Fuerza en los brazos.

**Agresividad ambiental.**

Intemperie.

Ruido.

Humedad.

Irritantes respiratorios.

**Rasgos de carácter.**

Emotividad.

Sociabilidad.

Tolerancia a la frustración.

Control.

Adaptabilidad.

Actividad.

**OBSERVACIONES:**

Firma solicitante Autorización superior Dep. de RR.HH.

Fuente: Creación Propia

***Canales de reclutamiento***

Tal y como se menciona, el reclutamiento consiste en la divulgación de la vacante. En la actualidad existen infinidad de herramientas por las cuales una empresa puede dar a conocer las oportunidades de trabajo disponibles, así mismo, estas le permiten a la empresa conocer el perfil de la persona que se está buscando, por lo tanto, son de gran utilidad para lograr conseguir el talento idóneo. Algunas de las herramientas que se pueden utilizar son las siguientes.

**Tabla 7. Portales de empleo.**

<b>PORTALES DE EMPLEO</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>	<b>BENEFICIOS</b>
El empleo	Portal de empleo virtual.	Gratuita	Cuenta con herramientas para filtrar el talento idóneo. Presenta de manera detallada la información de cada uno de los candidatos y cuál de ellos se acerca más al perfil idóneo.
LinkedIn	Red social laboral, permite tener un acercamiento con el talento humano.	Gratuita	Permite conocer mejor al candidato desde el ámbito personal. Cuenta con un ambiente laboral. Esta red social cuenta con más de 610 millones de usuarios.
CompuTrabajo	Portal de empleo virtual.	Gratuita	Cuenta con herramientas para filtrar el talento idóneo. Presenta de manera detallada la información de cada uno de los candidatos y cuál de ellos se acerca más al perfil idóneo.

---

Agencia pública de empleo - SENA	Portal de empleo virtual.	Gratuita	<p>La plataforma más visitada en Latinoamérica.</p> <p>Presenta de manera detallada la información de cada uno de los candidatos y cuál de ellos se acerca más al perfil idóneo.</p> <p>Su plataforma permite filtrar de manera más precisa el talento humano que otros portales de empleo.</p> <p>Cuenta con herramientas para filtrar el talento idóneo.</p>
Magnet	Portal de empleo virtual.	Gratuita	<p>Presenta de manera detallada la información de cada uno de los candidatos y cuál de ellos se acerca más al perfil idóneo.</p>

---

Fuente. Creación Propia

### ***Selección de personal***

La selección del personal consiste en la elección de aquel candidato idóneo para el cargo, por lo que el objetivo significa analizar, detallar y tener definido el perfil a buscar, para lograrlo es necesario seguir el siguiente proceso:

**Figura 21.** Ruta para la selección de personal.

Fuente: Creación propia

## Plan de acción - Empresa Chocolate Boyacense el Rey del Sabor

### *Metodología*

Para el desarrollo del plan de acción se proponen las siguientes etapas:

1. Fortalecimiento manual de funciones: En esta etapa se fortalecerá el manual de funciones de acuerdo con las necesidades identificadas en el diagnóstico registrado en el anexo
3. (Observación directa), definición de funciones, identificación de áreas y procesos, etc.

2. Implementación del proceso de selección de personal: Se definirá el proceso de selección de personal que permita incorporar al personal idóneo y documentará mediante la elaboración de perfiles de cargo que especifiquen las competencias, habilidades y demás requisitos que correspondan a cada puesto de trabajo.

3. Organización de planes de formación y desarrollo: Se creará un plan de formación y desarrollo que se alineen con los objetivos y la visión de la organización.

### *Actividades*

Etapas 1. Fortalecimiento manual de funciones

1.1 Reconocimiento de las dependencias y áreas de la organización.

1.2 Elaboración del manual de funciones

1.3 Socialización del manual de funciones a los colaboradores de la empresa

Etapas 2. Implementación del proceso de selección de personal

2.1 Elaboración de perfiles por cargo.

2.2 Documentación

Etapas 3. Organización de planes de formación y desarrollo

3.1 Identificación de necesidades

3.2 Elaboración de plan de formación y desarrollo

3.3 Documentación

3.4 Socialización

A continuación, se propone un cronograma para la elaboración de las etapas antes mencionadas.

**Tabla 8.** Cronograma de actividades.

<b>CRONOGRAMA</b>									
<b>Metodología</b>	<b>Actividades</b>	<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>	<b>Semana 4</b>	<b>Semana 5</b>	<b>Semana 6</b>	<b>Semana 7</b>	<b>Semana 8</b>
		<b>Etapa 1</b>	1.1	XX					
	1.2		XX	XX					
	1.3				XX				
<b>Etapa 2</b>	2.1	XX	XX						
	2.2			XX	XX				
<b>Etapa 3</b>	3.1				XX				
	3.2					XX	XX		
	3.3						XX	XX	
	3.4								XX

Fuente: Creación Propia.

### **Recomendaciones**

Con la correspondiente investigación e información hallada en función del diseño del plan de selección de personal se plantea para la empresa Chocolate Boyacense las siguientes sugerencias:

Aplicar un plan de selección de personal para fortalecer el departamento de talento humano con el personal idóneo a los cargos y así ser más competitivos frente al mercado y competencia con la calidad del capital humano con que se cuenta.

Reforzar con capacitaciones periódicas al personal existente suministrando las herramientas necesarias para la buena ejecución de sus funciones.

Evaluar periódicamente los resultados de las evaluaciones de desempeño de sus trabajadores para mitigar las inconformidades de cada uno y generar un ambiente armonioso entre empleados y compañía.

Realizar un programa de reclutamiento acorde a las necesidades exigidas por la planta de producción y por la demanda de la empresa, permitiendo estandarizar dicho proceso cumpliendo estándares mínimos en busca del perfil idóneo, acorde a las actividades estipuladas en cada contrato.

Se recomienda a la empresa crear un departamento de talento humano con el fin de dividir las responsabilidades del dueño o gerente de la empresa y así mismo dividir los departamentos, dejando uno de selección, reclutamiento, desarrollo, evaluación y capacitación de personal, con el fin de obtener mayor efectividad en los procesos desarrollados dentro de la empresa, y así alinear los objetivos estratégicos de la empresa con la de los trabajadores.

### **Conclusiones**

Al conceptualizarse todos los parámetros necesarios para la construcción del plan de selección de personal para los trabajadores de la empresa Chocolate Boyacense el Rey del Sabor, permitirá que la empresa logre ubicar en el cargo concreto al individuo apropiado, para que este se adapte de forma fácil y rápida a la cultura organizacional, a sus compañeros y a sus funciones donde colabore a su vez a la productividad e incorporación de sus habilidades y conocimiento para el cuidado y buen funcionamiento de la empresa, mitigando de esta forma gastos innecesarios, puestos ocupados sin el conocimiento acorde y el desgaste por adaptar a la persona al cargo, que el cargo a la persona, lo anterior se ejecutara de manera eficiente con las herramientas necesarias que le pueda brindar la empresa para la realización de sus funciones.

Por otro lado, se puede concluir la importancia de realizar un área especializada en recursos Humanos con el fin de mejorar la productividad y eficacia de cada uno de los trabajadores, desde el inicio de actividad laboral en la compañía, evaluando al personal por competencias, exámenes psicológicos, exámenes psicométricos y evaluación de conocimientos así, asegurando el rendimiento proactivo del reclutamiento del personal.

El recurso humano correspondiente a la empresa presenta necesita contar con un plan de dirección y gestión del personal algunas veces ha contribuido a obtener resultados eficientes por medio del diseño y administración de programas de formación y capacitación que garantice el bienestar laboral y profesional de los colaboradores en búsqueda de potenciar el talento humano y le mejoramiento de las relaciones con procesos de aprendizajes continuos en la aplicación de prácticas que beneficien el nivel de satisfacción, eficiencia y efectividad del colaborador al servicio de la empresa.

Se puede concluir que la empresa mediante el diseño de la documentación y la implementación de los planes de reclutamiento y selección de personal obtendrá mejores resultados lo cual puede generar motivación en los empleados actuales y posibles postulantes ya que contribuyen con el mejoramiento del desempeño laboral.

### Referencias bibliográficas

Alles, M. (2006). *Selección Por Competencias. Argentina: Granica*. sitio web:

[https://Books.Google.Com.Co/Books?Hl=Es&Lr=&Id=Vsmq568qZ7sC&Oi=Fnd&Pg=PA16&Dq=Alles,+M.+\(2006\).+Selecci%C3%B3n+Por+Competencias.+Argentina:+Granica.&Ots=F9n6lna-1I&Sig=Qep4\\_3mvu\\_5IGE-Ytuuysap\\_Ko#V=Onepage&Q=Alles%2C%20M.%20\(2006\).%20Selecci%C3%B3n%20por%20competencias.%20Argentina%3A%20Granica.&F=False](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Vsmq568qZ7sC&oi=fnd&pg=PA16&dq=Alles,+M.+(2006).+Selecci%C3%B3n+Por+Competencias.+Argentina:+Granica.&ots=F9n6lna-1I&sig=Qep4_3mvu_5IGE-Ytuuysap_Ko#v=onepage&q=Alles%2C%20M.%20(2006).%20Selecci%C3%B3n%20por%20competencias.%20Argentina%3A%20Granica.&f=false)

AREVALO PUERTO. S, C. (24 De Octubre De 2015). *HISTORIA DE LA SELECCION DE PERSONAL*. sitio web: [https://Prezi.Com/E2rhi9j-Wwd3/Historia-De-La-Seleccion-De-Personal/](https://prezi.com/E2rhi9j-Wwd3/Historia-De-La-Seleccion-De-Personal/)

Arias, F. (2006). El Proyecto De Investigacion. En F. Arias , *El Proyecto De Investigacion Induccion A La Metodologia Cientifica* (Pág. 137). Editorial Episteme.

Chiavenato, I. (2001). *Administración De Los Recursos. Quinta Edición*. Sitio web:

[https://Cucjonline.Com/Biblioteca/Files/Original/F37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.Pdf](https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf)

Chiavenato, I. (2007). *Introduccion A La Teoria General De La Administración*. Sitio Web:

[https://Frrq.Cvg.Utn.Edu.Ar/Pluginfile.Php/15525/Mod\\_Resource/Content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%Ada%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.Pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/Mod_Resource/Content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%Ada%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.Pdf)

Corredor Camargo, E. S. (18 De Diciembre De 2018). *Técnicas De Investigación: Recolección De Información Primaria*. Sitio web:

[https://Repository.Unad.Edu.Co/Handle/10596/23512](https://repository.unad.edu.co/handle/10596/23512)

“*Construyendo Una Nueva Historia*” *Plan De Desarrollo Territorial De Monguí 2016 – 2019.*

(S.F De Mayo De 2016).

[Https://Monguiboyaca.Micolombiadigital.Gov.Co/Sites/Monguiboyaca/Content/Files/000041/2026\\_Plannedesarrollomongui20162019.Pdf](https://Monguiboyaca.Micolombiadigital.Gov.Co/Sites/Monguiboyaca/Content/Files/000041/2026_Plannedesarrollomongui20162019.Pdf)

Cuesta Santos, A. (2012). *Revista Venezolana De Gerencia*. Sitio web:

[Https://Www.Redalyc.Org/Pdf/290/29021992005.Pdf](https://Www.Redalyc.Org/Pdf/290/29021992005.Pdf)

Editorial Vértice, & E. (2007). *El Selección De Personal Reclutamiento*. Sitio web:

[Https://Books.Google.Es/Books?hl=Es&lr=&id=Ooligbsxus4c&oi=fnd&pg=PA1&dq=Selecci%C3%B3n+De+Personal&ots=Vekvlcd4vm&sig=J5s4yjz7v8jaarwkswjukaxwsqe#v=onepage&q=Selecci%C3%B3n%20de%20personal&f=false](https://Books.Google.Es/Books?hl=Es&lr=&id=Ooligbsxus4c&oi=fnd&pg=PA1&dq=Selecci%C3%B3n+De+Personal&ots=Vekvlcd4vm&sig=J5s4yjz7v8jaarwkswjukaxwsqe#v=onepage&q=Selecci%C3%B3n%20de%20personal&f=false)

Fortes, P. G. (2016). *Etiqueta: Dr. Camilo Cruz*. Sitio web:

[Https://Pablogarciafortes.Wordpress.Com/Tag/Dr-Camilo-Cruz/](https://Pablogarciafortes.Wordpress.Com/Tag/Dr-Camilo-Cruz/)

LANDAZÁBAL, C. A. (30 De Agosto De 2019). *Pleno Empleo En El Campo: ¿Realidad O*

*Ficción?* Sitio web: [Https //Www.Dinero.Com/Economia/Articulo/Por-Que-El-Desempleo-En-El-Campo-Es-Inferior-Al-De-Las-Ciudades/276104](https://Www.Dinero.Com/Economia/Articulo/Por-Que-El-Desempleo-En-El-Campo-Es-Inferior-Al-De-Las-Ciudades/276104)

Lopez, J. R. (2010). *La Selección De Personal Basada En Competencias Y Su Relación Con La Eficacia Organizacional. Prespectivas* , 25.

Martínez, A. I. (2019). *Propuesta Para Laselección De Personal Con Base En El Modelo De Gestión Por Competencias Parala Empresa Mundo Digital Bca*. Sitio web:

[Https://Repository.Ucc.Edu.Co/Bitstream/20.500.12494/12988/4/2019\\_Selecci%C3%B3n\\_Personal\\_Competencia.Pdf](https://Repository.Ucc.Edu.Co/Bitstream/20.500.12494/12988/4/2019_Selecci%C3%B3n_Personal_Competencia.Pdf)

Mineducacion. (2015). *Manual De Procedimiento Reclutamiento Y Seleccìon De Personal* .

Unidad Desarrollo Y Formacion .

Reinoso, O. L., & Fernández, T. (2 De Agosto De 2019). *Procedimiento Para La Gestión Del Proceso De Reclutamiento Y Selección Del Personal En Función Del Desarrollo Local*.

Sitio web: [Http://Scielo.Sld.Cu/Scielo.Php?Script=Sci\\_Arttext&Pid=S2310-340X2019000200225#B4](http://Scielo.Sld.Cu/Scielo.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S2310-340X2019000200225#B4)

UCI. (2017). Sustento Del Uso Justo De Materiales Protegidos Derechos De Autor Para Fines Educativos. *Universidad Para La Coperacion Internacional*, 25.

Villegas Ramirez, F. (S.F.). *Departamento Administrativo De La Función Pública*. Sitio web: [Https://Www.Funcionpublica.Gov.Co/Eva/Gestornormativo/Norma\\_Pdf.Php?I=141](https://Www.Funcionpublica.Gov.Co/Eva/Gestornormativo/Norma_Pdf.Php?I=141)

## Apéndices

### Apéndice 1. *Entrevista área directiva*

Nombre Razón Social

Nombre

Cargo

Tiempo (Meses de ejercer el cargo)

1. La empresa cuenta con una estructura organizacional:
2. Su empresa elabora la planeación del talento humano:
- 3.Cuál es su punto de vista económico para la aplicación de competencias laborales en la empresa:
4. Existe la motivación de parte de la gerencia de la empresa para este proceso:
5. Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes
6. La empresa cuenta con un adecuado sistema de selección de personal
7. Ha pensado en elaborar, diseñar y gestionar un buen plan de selección de personal para la empresa Chocolatería Boyacense

**Apéndice 2. Encuesta de opinión**

Nombre Razón Social						
Nombre						
Cargo						
Tiempo (Meses de ejercer el cargo)						
A continuación, usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con la gestión por competencias, las respuestas posibles que encontrara son: Siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), rara vez (2), nunca (1). Usted debe seleccionar una de las posibles respuestas la cual debe reflejar la realidad de la organización. Marque con una X la casilla.						
No.	Afirmaciones	1	2	3	4	5
<b>DIAGNOSTICO</b>						
1	Se vincula a directivos de la organización con un proceso adecuado de selección de personal					
2	Se realizan entrevistas para la selección de personal					
3	Se realiza planeación de recursos humanos (reclutamiento, seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización)					
4	El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos.					
5	Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos					
6	Le entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.					
7	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y Capacitación.					
8	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral.					
9	Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño.					
10	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano.					
11	La organización cuenta con recurso humano certificado en competencias laborales.					
12	Se realiza un proceso de evaluación de desempeño por competencias					
13	La organización cuenta con estímulos y recompensas para los empleados					
14	Se presentan informes de gestión sobre el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales.					

Gracias por su tiempo....

**Apéndice 3. Observación directa**

<b>1. Diagnostico Proceso de Selección de personal</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
1. Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?			
2. Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?			
3. El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?			
4. Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?			
5. Existe un manual de inducción en la empresa para alinear los objetivos?			
<b>2. Diagnostico Manual de funciones</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
1. El manual contiene la Identificación y ubicación del empleo?			
2. El manual contiene Identificación del área o proceso al cual se asigne el empleo?			
3. El manual contiene la descripción del contenido funcional, es decir, el propósito principal y las funciones esenciales. ?			
4. El manual contiene los conocimientos básicos o esenciales?			
5. El manual contiene la Identificación de las competencias comportamentales			
6. El manual contiene Identificación de las competencias Funcionales			
7. El manual contiene los requisitos de formación académica y experiencia.			
<b>3. Diagnostico Proceso de formación y Desarrollo</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
1. El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades?			
2. Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?			
3. Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?			

4. La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?			
5. Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?			
6. Existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación			

Fuente: creación Propia