

**Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa AGROPIÑA  
S.A.S**

Daniel José Rosero Cubillos

Johnatan Arturo Restrepo Torres

Diego Andrés Mejía Ríos

Christian Julián Lozano Sandoval

José Alberto Yepes Ardila

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Programa de Administración de Empresas

2021

**Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa AGROPIÑA  
S.A.S**

Daniel José Rosero Cubillos

Johnatan Arturo Restrepo Torres

Diego Andrés Mejía Ríos

Christian Julián Lozano Sandoval

José Alberto Yepes Ardila

Tutora:

Gloria Nancy Duitama Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Programa de Administración de Empresas

2021

**Página de Aceptación**

---

Gloria Nancy Duitama Castro

Director Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

### **Dedicatoria**

Dedicamos este logro primeramente a Dios por ser nuestra guía en el camino, ante las dificultades que se han presentado, a nuestros padres que con su apoyo y dedicación han hecho posible que escalemos cada uno de nuestros peldaños, con su amor y paciencia han sido forjadores de grandes personas con sentido humano.

Este logro queremos compartirlo con cada una de nuestras familias por ser nuestro pilar fundamental en cada una de nuestras vidas, su incondicional apoyo nos motiva a luchar por nuestros ideales.

## **Agradecimientos**

Como primera instancia queremos agradecer a la tutora Gloria Nancy Duitama, Administradora Industrial, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magister en Administración de Empresas, quien nos ha brindado la orientación oportuna y apoyo dentro de la realización de este trabajo.

También tenemos presente a la directora Leidy Rocío Rodríguez, Administradora de Empresas, especialista en Gerencia en Salud Ocupacional y magister en Dirección y Gestión de Recursos Humanos; con experiencia en direccionamiento estratégico en empresas del sector privado en el área de gestión humana y seguridad y salud en el trabajo, por ofrecernos un acompañamiento en un tema que la apasiona tanto como ella misma lo indica el cual es todo lo referente al área de talento humano.

También sin olvidar agradecer a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por brindarnos el espacio y los recursos los cuales fueron herramientas fundamentales en el desarrollo de nuestras actividades, hubiera sido muy complicado poder realizar este documento sin su incondicional ayuda.

Por último, los agradecimientos también van para los estudiantes Daniel José Rosero Cubillos, Diego Andrés Mejía Ríos, Johnatan Arturo Restrepo Torres, Crhistian Julián Lozano Sandoval, José Alberto Yepes Ardila quienes estuvieron participando y aportando el tiempo y dedicación, plasmando en este documento los conocimientos e información adquirida.

## Resumen

El presente documento expone una propuesta de proyecto dirigida a la empresa AGROPIÑA S.A.S, buscando principalmente diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal para cualquier área de la empresa, teniendo en cuenta que en la actualidad la empresa no cuenta con el personal idóneo para desempeñar los cargos vacantes dado por el diseño actual de la empresa, el cual no se ha adaptado de acuerdo con las necesidades ni tomando participación de las áreas de la empresa. Para esto, el proyecto busca en primera instancia crear una situación diagnóstica de la empresa de acuerdo con el tiempo que esta lleva en funcionamiento, y, además, se busca contrastar la teoría con la estrategia de la realidad empresarial, logrando así generar un estudio mejor organizado de la situación actual en cuanto a los procesos de reclutamiento de personal. Posteriormente, y basados en la información obtenida, se diseñará un mejor sistema de selección teniendo en cuenta al talento humano desde el momento de la postulación y la incorporación hasta la capacitación y posterior inicio de las labores.

Aplicamos para el desarrollo del proyecto una metodología de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, lo que nos permitirá obtener una información más fundamentada, brindando claridad para reconocer los puntos críticos de la empresa y así mismo poder conocer los campos de acción. Se determina luego del análisis de la información que el reclutamiento es un factor fundamental para que la empresa estudiada, y cualquier tipo de organización, tenga permanencia en los mercados para evitar crisis financieras, iliquidez y finalmente la disolución de la empresa.

La propuesta tiene un nuevo norte en cuanto a estrategias, enfocándolas en selección y reclutamiento de personal adecuado, mediante una serie de manuales “paso a paso” donde se estipulan de forma más estructurada las pautas para llevar a cabo la selección de colaboradores. Este diseño sería el insumo vital para que el gerente efectúe la contratación de su nuevo personal,

garantizando que este sea comprometido y tenga la preparación en competencias acordes al cargo desempeñado.

**Palabras claves:** Diagnóstico, capacitación, investigación, puesto, estrategias.

## **Abstract**

This document presents a project proposal addressed to the company AGROPIÑA S.A.S, mainly seeking to design a recruitment and selection process of personnel for any area of the company, considering that at present, the company does not have the ideal personnel to perform the vacant positions given by the current design of the company, which has not been adapted according to the needs or taking participation of the areas of the company. For this, the project seeks in the first instance to create a diagnostic situation of the company according to the time it has been in operation, and in addition, it seeks to contrast the theory with the strategy of the business reality, thus generating a better-organized study of the current situation in terms of personnel recruitment processes. Subsequently, and based on the information obtained, a better selection system will be designed considering human talent from the moment of application and incorporation to training and subsequent start of work.

We apply a descriptive qualitative approach methodology for the development of the project, which will allow us to obtain more informed information, providing clarity to recognize the critical points of the company and be able to know the fields of action. After the information analysis, is determined that recruitment is a fundamental factor for the company studied, and any type of organization, to have permanence in the markets to avoid financial crises, illiquidity, and finally the dissolution of the company.

The proposal has a new direction in terms of strategies, focusing on the selection and recruitment of adequate personnel, through a series of “step-by-step” manuals where the guidelines to carry out the selection of collaborators are stipulated in a more structured way. This design would be the vital input for the manager to hire his new staff, guaranteeing that he is committed and has the preparation in skills commensurate with the position held.

**Keywords:** Diagnosis, training, investigation, position, strategies.

## Tabla de contenido

Introducción .....	14
Problema .....	16
Descripción del Problema .....	16
Planteamiento del Problema.....	17
Justificación .....	18
Objetivos .....	20
Objetivo General .....	20
Objetivos específicos .....	20
Marco de Referencia .....	21
Marco de Antecedentes .....	21
Marco Conceptual .....	23
Marco teórico .....	25
Marco Legal .....	28
Metodología .....	31
Tipo de investigación .....	31
Diseño de investigación .....	31
Instrumento de Recolección de datos .....	31
Fuentes de información .....	32
Matriz de Análisis .....	33
Población y Muestra.....	34
Resultados .....	35

Conclusiones .....	47
Recomendaciones .....	48
Referencias bibliográficas.....	49

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Etapas del proceso de selección de Personal.. .....	27
Tabla 2. Matriz de análisis.. .....	33
Tabla 3. Etapas de selección de personal AGROPIÑA S.A.S.. .....	45

**Lista de figuras**

Figura 1. Modelo de Medición de Procesos en las Organizaciones. ....	32
--	----

## Introducción

El mundo actual se mueve gracias a todas las empresas, a su funcionamiento y su capacidad de generar nuevas condiciones de vida para los seres humanos que convivimos en la actual sociedad, Arturo (2019) afirma que cuando nos convertimos en profesionales de recursos humanos, uno de los más grandes retos es la captación, la selección, la incorporación y el constante mantenimiento del talento humano. (p. 7) dado que la humanidad es claramente diversa, y no todas las personas poseen las mismas capacidades para desarrollar las mismas labores. Por esto, es tarea de este sector de profesionales poder garantizar a las organizaciones que el personal que aquí se desempeña puede realizar todas las tareas asociadas al sector de acción.

Para esto, las áreas de talento humano, encargadas de llevar los procesos de reclutamiento y selección de personal, deben establecer las pautas adecuadas, plantear los requisitos y establecer los filtros para generar un equipo de trabajo idóneo, de calidad, y que cumpla con todas las competencias y habilidades que requiere la empresa para el cumplimiento de los objetivos, y evitando los sobrecostos, que impiden la destinación de recursos en áreas de mayor importancia.

También se debe tener cuenta que, en la actualidad, no todos los profesionales cuentan con los mismos deseos, las mismas capacidades, ni con valores importantes para el desarrollo de los empleos, como lo son el compromiso y la responsabilidad. Arturo también menciona un reto importantísimo: la necesidad de actualización periódica de la empresa a causa de la época en la que vivimos, donde el entorno cambia constantemente y requiere de innovación casi a diario. (2019, p. 8)

El reclutamiento de personal es una cuestión de gran relevancia puesto que de las personas que desempeñan sus labores en las empresas tienen en sus manos el futuro y el alcance de los objetivos de la organización en la que se desempeñan, y hasta de las organizaciones con las cuales realizan alianzas para desarrollar trabajos conjuntos, por ende, otro factor de importancia en el proceso de reclutamiento es la capacitación de personal, para poder darle herramientas al nuevo empleado para que pueda actuar rápidamente frente a cualquier desajuste o cambio que se pueda producir, respetando el contexto empresarial y social.

En el presente documento, se muestra una propuesta de proyecto que busca diseñar un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal, dirigido a la Empresa AGROPIÑA S.A.S, seleccionada a partir de la necesidad que tiene la empresa a causa de las falencias presentadas anteriormente durante los procesos de postulación y selección del personal dentro de la organización, lo que afecta de forma directa el ambiente laboral, y esto a su vez conlleva a la disminución de la producción o de la calidad en esta, la crisis financiera por baja comercialización de los productos, y además, puede afectar la contribución que tiene la empresa al ambiente social.

Con el fin de obtener información más profundizada sobre la Empresa objeto de estudio, se investigó cómo AGROPIÑA S.A.S llevaba un seguimiento de la realización del reclutamiento del personal en la actualidad, indagando sobre los filtros y criterios que se manejaban para la selección de personal. A partir de esta investigación, el proyecto permitió desarrollar una serie de procesos y métodos especificados para cada área de la empresa en la que surjan vacantes, para así diseñar un proceso adecuado a la necesidad de cada puesto de trabajo, además de facilitar un manual “paso a paso” donde se explique al área de reclutamiento y talento humano cómo pueden llevar a cabo estos procesos rediseñados, efectuándolos de forma correcta.

## **Problema**

### ***Descripción del problema***

En la actualidad, toda empresa debe permitirse tener un personal idóneo, que se interese por la empresa y que permita impulsar el crecimiento de esta en el mercado. Para solucionar esto, muchas de las empresas han dado origen a un área especializada en todo lo relacionado no sólo con el reclutamiento y la selección, sino también en la garantía de que el personal ya contratado si puede seguir cumpliendo con sus labores, que su integridad no se encuentra en riesgo, y que no es partícipe de situaciones que impiden la calidad de trabajo: el área de recursos humanos. Esta área tiene como tarea principal, identificar y seleccionar a los mejores empleados, dentro de un mundo de opciones, para que ocupen cargos vacantes donde se requieren de unas capacidades específicas.

Cuando las empresas no toman en cuenta la importancia de sus procesos de selección de personal, pueden afrontar consecuencias de importancia como la pérdida de la productividad, y esta a su vez puede desencadenar en otros factores, como el mal ambiente de trabajo, que es donde se presentan a menudo discusiones, malentendidos y demora en el desarrollo del trabajo, y además un incremento en los costes administrativos que podrían estar aportando en otras áreas de gran importancia. Por esto, es necesario e importante analizar las causas que originan esta situación, y, sobre todo, poder definir cómo la empresa AGROPIÑA S.A.S podrá mejorar sus sistemas de selección de personal, rompiendo con las dificultades que actualmente tienen para encontrar y contratar el personal adecuado.

También es necesario tener en cuenta la perspectiva cultural y el contexto social, económico, político, legal y hasta ambiental, que define la estructura de negocios de la empresa respetando el entorno en el que se encuentra y fabricando las herramientas con las que se

desenvuelve dentro de este. La fuerza laboral que participa de estas construcciones debe estar comprometida, capacitada y motivada con la empresa, garantizando su aporte al cumplimiento de los objetivos, y así mismo el sector de dirección de la empresa deberá corresponder a estas acciones mediante la motivación, otorgando beneficios especiales que les impulsen a buscar un mejor desempeño.

La empresa AGROPIÑA S.A.S se constituye en Villavicencio, Meta, gracias a la idea de un grupo de estudiantes, que con trabajo en equipo y esfuerzo conjunto pudieron construir áreas de trabajo para desempeñar las labores requeridas por la producción, sin embargo, la informalidad en la contratación impide que el personal que se desempeña en estas áreas pueda desempeñarse adecuadamente, contratando personal por criterios ajenos a los de importancia para la empresa: criterios personales. La empresa tiene como proyección un crecimiento económico, y para esto, necesita de personas altamente capacitadas y calificadas para desarrollar las labores.

***Planteamiento del problema.***

¿Cuál será el impacto para la empresa AGROPIÑA S.A.S si se efectúa el rediseño de sus procesos de reclutamiento y selección de personal?

## **Justificación**

Reconociendo entonces la importancia de la contratación de personal idóneo en el desarrollo de los procesos productivos de las empresas, siendo estos los encargados de garantizar la eficiencia y el alcance de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y además forma nuevas capacidades en los empleados que las desarrollan, quienes ahora serán altamente innovadores, con respuestas rápidas a los cambios, retos y desafíos a nivel micro y macro económico, como por ejemplo la globalización y la era de la tecnología, y además los hace más competitivos en el mercado.

Y es por esta importancia que las empresas deben tener unos procesos minuciosamente diseñados de selección, apropiados para cada área, teniendo en cuenta las diferencias existentes entre estas, y los papeles fundamentales que estas juegan en el desarrollo de las actividades productivas. Depende entonces del buen funcionamiento del empleado la productividad empresarial, además de otros factores como la comercialización, el cumplimiento con el cliente, y el posicionamiento estratégico.

Una empresa que no contrata al personal adecuado, con las capacidades suficientes para cada cargo, tiene el riesgo de perder tiempo y dinero mientras desempeña sus procesos productivos. Además de la contratación, se requiere que la empresa capacite a sus empleados en cuanto a manejo de los procesos y protocolos internos, porque, aunque el empleado tenga las capacidades y conocimientos, si estos no se adecúan a la empresa en la que se desempeña, no van a funcionar, generando riesgo para la empresa, es decir que todo empleado debe ser flexible y recibir todo el aprendizaje que le permite tener éxito en su lugar de trabajo.

Si la empresa AGROPINÑA S.A.S reevalúa sus procesos administrativos respecto a la selección y reclutamiento del personal que desempeña las labores productivas, y permite innovar

el sistema que viene aplicando, y que notoriamente no está generando los suficientes resultados para cumplir el objetivo de crecimiento que tienen actualmente, podrá asegurar que sus procesos productivos tendrán un impulso considerable, y además podrán evitar incurrir en gastos innecesarios, situaciones críticas de convivencia y profesionalismo, encaminándose siempre al éxito de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivos General**

Diseñar un modelo de proceso de Reclutamiento y Selección del personal en la empresa AGROPIÑA S.A.S.

### **Objetivos Específicos**

Identificar la información inicial de la empresa que mencione cual es el proceso ejecutado actualmente, y cuáles son las falencias que este presenta.

Establecer la fundamentación teórica que a partir de la información inicial pueda generar acciones de mejora en los procesos de reclutamiento y selección.

Seleccionar las acciones que se llevarán a cabo para el diseño del modelo de proceso de reclutamiento y selección del personal.

## **Marco de Referencia**

### **Marco de antecedentes**

Toda industria requiere de personal con capacidades suficientes para poder llevar a cabo las actividades productivas que se requieren para garantizar el crecimiento. Ahora bien, tendremos que observar el contexto de aplicación de nuestro proyecto, que se ubica en la industria alimenticia, que produce un total de 63,6 billones de pesos. (La República, 2019) Esta industria es de vital importancia puesto que además de producir tanta cantidad de dinero, se encarga de garantizar que las sociedades puedan satisfacer una de sus necesidades básicas, que sin duda es de las más importantes: la alimentación. Por ende, sus requerimientos de personal son un poco más exigentes, ya que la calidad debe ser un estandarte primordial para la producción de este sector, además de garantizar que estos productos no afectarán la salud de los seres humanos.

González Torrivilla (2011) realizó un estudio relacionado, en el que buscaba producir una pulpa de piña refinada que fuera de alta calidad y que pudiera conservarse con el tiempo. Para poder desarrollarlo, requirió de reclutar un equipo de trabajo especializado para poder catar la pulpa de piña, esto con el fin de poder definir la medida exacta de aditivos, cumpliendo con el criterio de calidad que requiere el producto. Luego de un proceso de pruebas de preselección de 26 participantes, quienes demostraron sus habilidades en gustos, olfatos, experiencia de percepción, reconocimiento, entre otros, se seleccionó un grupo de diez personas. Gracias a esto, la investigación pudo permitir una vida útil de la piña de 53 días almacenada a 8 grados centígrados, además de garantizar un sabor natural, de alta calidad.

Esto nos demuestra que la selección de un personal adecuado para desarrollar las labores relacionadas con la producción permite que se entregue un producto de calidad, que permita que

el cliente encuentre un producto con un alto valor agregado, y además que incremente así las ventas, posicionando la empresa, y permitiendo el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En otra investigación, realizada por Rodrigo Naranjo Arango (2012), se evaluaron los procesos de selección de personal en las medianas empresas, en las cuales reinaba la contratación de personal mediante la amistad y la realización de favores personales, y no pensando en la organización, lo que impide la transparencia en los procesos de selección. Este procedimiento, según las empresas, este procedimiento permite que sea más económico y rápido para la empresa, sin embargo, este factor genera exclusión y no garantiza que el empleado tenga los requisitos y capacidades para desempeñar el cargo.

Esta falta de credibilidad también es un impedimento para que muchas personas en el mercado laboral que pueden contar con las capacidades para ofrecer lo mejor de sí mismos para la empresa y la productividad, por ende, son muchas las personas que evitan enviar sus currículos porque conocen estos medios de selección y no tienen la seguridad de pertenecer a estos, por ende, se disminuirían para ellos las oportunidades de ser seleccionado.

El estudio también menciona factores determinantes como las entrevistas de trabajo poco dinámicas que no permiten conocer todas las capacidades del aspirante, la hoja de vida, que en muchos casos tiene información que no es necesaria para el proceso de selección, y puede dar una equivocada impresión, los salarios que ofrecen las empresas que en muchos casos no son suficientes para valorar el trabajo y esfuerzo que hace el empleado, entre otros factores relacionados con los filtros y los criterios de selección. Son estos factores los que también afectan a la empresa objeto de estudio, y que determinan que es necesario actualizar los planes de selección de personal.

## **Marco conceptual**

Para el desarrollo de la investigación, debemos tener en cuenta los siguientes conceptos, aplicados al reclutamiento y selección de personal realizado en la actualidad por las empresas.

### ***Organización***

Una organización es una coordinación de esfuerzos de ayuda mutua para alcanzar unos objetivos o finalidades comunes. (Espinosa, 2013) Este concepto es de importancia puesto que será el contexto donde vamos a ejecutar la investigación, y será una organización la que se encontrará bajo la lupa como objeto de estudio.

### ***Personal***

Es el grupo de trabajadores, que prestan sus servicios físicos e intelectuales a desempeñar una labor subordinada. (Espinosa, 2013) Este será el objeto de estudio, la selección de las personas adecuadas para desempeñar estos servicios y que garanticen que se mantendrá la calidad de la producción de la empresa.

### ***Reclutamiento***

Es una fase del proceso de selección de personal en la que se atrae un número de candidatos interesados en un puesto de trabajo, lo suficientemente cualificados para desarrollar las tareas del puesto. (Alcaide et al, 1996; Peiró, 1984, citados por Martínez Sánchez, 2012) Este es el proceso previo a la selección, ya que permite que una gran cantidad de personas con excelentes capacidades puedan ponerse en la misma posición para permitir que los reclutadores les evalúen sus capacidades.

### ***Selección***

Este procedimiento busca dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el buen desempeño del puesto y reduciendo el riesgo. (González Rodríguez, 2006, citado por Reyes

Lucero, 2014) Esto quiere decir que el futuro de una organización que desea desarrollarse depende de la selección que tenga durante los procesos de captación y reclutamiento del personal, buscando la eficiencia de este.

### ***Capacitación***

Es el medio por el cual el trabajador adquiere los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto que desempeñará. (Espinosa 2013) Este proceso es de valiosa importancia puesto que permite que el seleccionado adecúe sus habilidades y capacidades a las necesidades de la empresa, y que pueda ajustar su nivel de respuesta a los imprevistos que se pueden presentar para evitar que estos puedan afectar la estabilidad financiera.

### ***Trabajo***

Es toda actividad humana, intelectual o material que se requiere para desempeñar una profesión u oficio. (Espinosa, 2013) El concepto se aplica en el proyecto puesto que este será el principal objeto de estudio, el seleccionar personal que pueda llevar a cabo estas actividades, garantizando calidad e idoneidad en la ejecución de estas.

### **Marco teórico**

Con la profesionalización de las organizaciones, se hace cada vez más relevante la calidad humana de las empresas, buscando los resultados que necesitan. Es el talento humano el encargado de brindar herramientas para transformar y hacer funcionar una empresa, permitiendo dar a conocer un producto o servicio que satisface una necesidad de un cliente. Ganga Contreras y Sánchez Álvarez (2008) citan a Koontz y Weihrich (1998) para mencionar que administrar el talento humano no es sólo una labor administrativa, sino que también requiere de muchas disciplinas. Entre estas encontramos la conducta, la integración del personal y las motivaciones que se tiene para realizarla. El talento humano se compone de seres pensantes, de personas con

cerebros activos y creativos, que es lo que genera la flexibilidad de las empresas en los mercados y su adaptabilidad.

La teoría de las necesidades de Abraham Maslow es una de las encargadas de los procesos de selección en las empresas, puesto que es la satisfacción de esta la que mueve a la persona para buscar cómo obtenerla, y uno de los medios para lograrlo es la producción de dinero. Para esto, el ser humano debe ofrecerse en el mercado laboral y optar por alguna vacante empresarial. Esta teoría identifica cinco categorías, empezando por las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y afecto, de estima de autorrealización. (Angarita, 2007) El ser humano se autorrealiza para poder conseguir un empleo y poder cumplir sus otras necesidades, y mientras tanto, se encuentra en constante aprendizaje, alimentando todos los seis niveles de esta jerarquía.

Otra teoría de importante reconocimiento es la teoría psicoanalítica de Sigmund Freud, la cual Zayas Agüero (2012) presenta citando a Rappaport D. (1967) cuando destaca las conductas del ser humano y su influencia en la personalidad, que, a la hora de desempeñar un cargo determinado en una organización, esta requiere de algunas modificaciones dadas a partir de la capacitación y la formación, que genera una nueva perspectiva personal frente al entorno. Si la persona no cede su personalidad, será de alta complejidad poder reaccionar en el entorno en el que se desenvuelve durante el ejercicio empresarial, además de generar un ambiente de trabajo tenso que impulse la improductividad. La teoría psicológica de Gestalt que también es citada por Zayas Agüero (2012) y que menciona la importancia de los procesos cognoscitivos como potenciadores de la resolución de problemas que generen un pensamiento productivo, esto relacionado con la anterior teoría por la necesidad de resolver conflictos a partir de lo que conocemos y aprendemos.

Dirigiéndonos hacia la administración, Chiavenato (2012) menciona que el reclutamiento es una actividad que incluye divulgación, atención, invitación, y la selección se dedica a comparar, confrontar y seleccionar. (Martínez Reinoso y Vargas Fernández, 2019) El proceso de selección, cabe aclarar, que no es una selección discriminativa, sino que es una clasificación de personas de acuerdo con las capacidades que pueden ofrecer a una organización, esto mediante criterios y requisitos establecidos previamente por la empresa. Este proceso permitirá dar base a los planes de formación, capacitación y orientación que requiere el personal durante su paso por la empresa. (Cuesta y Santos, 2010, citado por Martínez Reinoso y Vargas Fernández, 2019)

La teoría de los recursos y capacidades, mencionada por Calvo (2007) dice que un capital humano es superior cuando este se desarrolla en la organización, y crea sentido de pertenencia que le da una ventaja competitiva. Esta teoría se encuentra dentro de los campos estratégicos basados en la estructura interna de la organización, es decir que “estudia las fuentes internas de desempeño superior que las compañías poseen para tener un vínculo entre sus capacidades y las de sus competidores” (Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peterad, 1993; citados por Sánchez Peñaflor y Herrera Avilés, 2015)

### **Tabla 1**

#### *Etapas del proceso de selección de personal.*

Etapa	Definición
Necesidad de cubrir una vacante	Luego de que se genere un despido de un colaborador, o se dé un crecimiento que requiera de apertura de nuevas vacantes o nuevos departamentos, se encuentra la necesidad.
Establecimiento de requisitos	El departamento de personal y recurso humano tendrá la tarea de establecer qué persona se

Publicación de la oferta para solicitar el personal	necesita para desarrollar la labor, cuáles son las capacidades que debe cumplir y las funciones. En este proceso se hace uso de internet, redes sociales y medios de comunicación autorizados por la empresa para dar a conocer al público la necesidad de nuevo personal para la vacante.
Recolección de los datos sobre los interesados	En este paso, se espera que los candidatos hagan llegar sus currículos con el fin de observar cómo se encuentra el mercado laboral y cuáles son las competencias humanas de los aspirantes.
Revisión y selección de hojas de vida	Aquí el reclutador ya ha recibido la información de todos los postulados, y tiene la tarea de clasificar de acuerdo con los requisitos y capacidades a las personas interesadas.
Realización de entrevistas y pruebas a los preseleccionados	Al reducir el grupo de interesados a un número menor, es necesario evaluar sus capacidades a través de la realización de entrevistas y pruebas, buscando ver cómo se desenvuelven dentro de un terreno real.
Comunicar a los seleccionados la decisión de continuar en la empresa,	Posterior a las pruebas, es necesario tomar una decisión sobre los empleados que permanecerán en la empresa.
Inducción y capacitación	Es el proceso obligatorio en el que el reclutador adecúa al personal para responder de acuerdo con el reglamento y las políticas establecidas de forma interna en la organización.

---

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

## **Marco Legal**

Debemos tener en cuenta todos los factores legales que pueden afectar de forma directa o indirecta nuestra investigación, bien sea porque afectan los procesos de reclutamiento, los procesos productivos o la regulación de la existencia de la empresa objeto de estudio.

### ***Ley 590 del 2000***

Esta ley busca promover el desarrollo integral de micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo con sus aptitudes, con el fin de que estas sean generadoras de empleo, que promuevan el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento de pequeños capitales y la capacidad empresarial de los colombianos. (Senado de la república, 2000) Esta ley reconoce como pequeña empresa a una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores, adecuándose con la cantidad de trabajadores presentes en la empresa objeto de estudio.

La regulación generada por esta ley afecta entonces de forma directa a la empresa, por ende, debe cumplir con la normatividad aquí estipulada, y permanecer en constante actualización, teniendo en cuenta que la ley aquí mencionada es modificada de forma constante, de acuerdo con la flexibilización que tienen las empresas actualmente.

### ***Norma ISO 9001:2000***

Entre sus generalidades, incluye un apartado en el que menciona que el personal que desempeña las labores dentro de la organización y que afectan de forma directa o indirecta la calidad del producto, por ende, deben tener las competencias apropiadas de acuerdo con la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. La empresa debe encargarse exigir las competencias para el personal, y publicarlas cuando haga la oferta laboral, evaluar el personal reclutado para realizar selecciones y mantener registros actualizados de sus competencias. (Duque, et al. 2020)

La constitución política (1991) menciona entre sus artículos algunos apartados respecto a la selección del personal, entre los cuales encontramos:

### ***Artículo 13***

Menciona que toda persona nace libre e igual ante la ley, por lo que requiere de protección y buen trato por parte de las autoridades, y le serán respetados derechos, libertades y oportunidades sin importar sexo, raza, origen, opinión, religión, etc. Esto quiere decir que ninguna empresa, sea de la naturaleza que sea, puede ir por encima de la humanidad del empleado, y no puede irrespetar sus derechos, ya que este tiene libertad para decidir sobre sí mismo.

Y de igual forma, el Código Sustantivo del Trabajo, encargado de regir todos los procedimientos relacionados con la etapa pre y post contractual de todos los empleos existentes en el territorio colombiano, buscando la justicia y las buenas prácticas entre empleadores y trabajadores, manteniendo el equilibrio social y el respeto entre semejantes. Entre sus apartados encontramos:

### ***Artículo 5***

Menciona que el trabajo es toda actividad humana libre que una persona natural ejecuta al servicio de otra sin importar su finalidad.

### ***Artículo 8***

Nadie puede impedir el trabajo al otro, ni su libre ejercicio de su profesión siendo este de origen lícito.

### ***Artículo 9***

El trabajo está protegido por el Estado y cobijado por la Constitución Nacional y la ley.

***Artículo 10***

Todo trabajador es igual ante la ley, por lo que los procesos ejecutados con ellos no deben sufrir de acciones discriminatorias.

***Artículo 11***

Toda persona tiene derecho al trabajo y a escoger su profesión u oficio.

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

La investigación se desarrollará bajo el enfoque cualitativo de la investigación, la cual busca describir las cualidades de un fenómeno, buscando obtener un entendimiento lo más profundo posible. (Palacios, 2006) Hernández Sampieri menciona que la investigación con enfoque cualitativo puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de datos. (2014) Se selecciona puesto que no se requiere de resultados cuantificados en tablas ni en gráficos, o realizados a partir de una experimentación, y además reconoce la necesidad de conocer al ser humano mediante una perspectiva humanística. Se tratará también de una investigación descriptiva concentrada en observar y describir los hechos que suceden durante el desarrollo del proyecto, mostrando la realidad de las situaciones, los eventos y las personas objeto de estudio.

### **Diseño de la investigación**

Para la investigación se desarrolló un diseño no experimental transversal, acorde con el tipo de investigación que mencionamos anteriormente, y por medio de la cual, según Hernández (2003) no se manipulan de forma deliberada las variables, sino que se estudian, y los datos se recolectan en un solo momento y tiempo. Sabino (1992) menciona que la investigación se puede categorizar en dos tipos: bibliográfica y de campo. Para la aplicación de este proyecto, se aplicará la investigación de campo, ya que el investigador se movilizará hasta el lugar objeto de estudio, y de allí recogerá la información pertinente para el desarrollo de la investigación.

### **Instrumento de recolección de datos**

Para la recolección de la información y los datos se aplicaron dos instrumentos: el primero se concentró en la revisión bibliográfica y teórica, necesaria para desarrollar los

manuales de selección y reclutamiento para la empresa objeto de estudio, es decir, las fichas bibliográficas, las cuales recolectarán información relacionada con las leyes, normas, etapas y procesos exitosos previamente diseñados. El segundo instrumento de recolección de datos es el Modelo de Medición de Procesos de Gestión Humana en las organizaciones, que para el caso fue diseñado por los estudiantes participantes de la investigación, y adecuado para la aplicación a la empresa AGROPIÑA S.A.S. El modelo se muestra en la siguiente ilustración:

**Figura 1**

*Modelo de Medición de Procesos en las Organizaciones*

	Correo electrónico de contacto			
1.	Nombre de la Empresa			
2.	Sector Económico			
3.	¿Cuántos años lleva la organización funcionando en la Ciudad?			
4.	¿El responsable de Gestión Humana reporta a?	a. Primer Nivel	b. Segundo Nivel	c. Tercer Nivel
5.	¿Cómo se clasifica la organización?	a. Pública	b. privada	c. Economía Solidaria
6.	¿Indique el número de colaboradores según el género?	Hombres		Mujeres

Indique como se aplican las siguientes afirmaciones en su organización				
0: Total desacuerdo 1: Parcial desacuerdo 3: Parcial de acuerdo 4: Completamente de acuerdo				
calificación				
	0	1	3	4
<b>AO Aspectos de la organización y el puesto de trabajo</b>				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Fuente: Autoría propia.

Nota. Se muestra un modelo de matriz para medir el proceso de selección.

### Fuentes de información

Nuestra principal fuente de información será la empresa objeto de estudio “AGROPIÑA S.A.S” ya que esta será la encargada de facilitar y actualizar la información a los estudiantes investigadores, ya que se requiere conocer a fondo la empresa y sus procesos para así poder

diseñar el proceso de selección y reclutamiento especificado para cada una de las áreas, lo que incrementará el éxito de la investigación y de la organización.

Como fuente secundaria, nos remitiremos a la revisión documental relacionada, no sólo con la empresa, sino con procesos de reclutamiento y selección realizados en investigaciones previas, con el fin de poder obtener un panorama más acertado a la realidad, y poder conocer los resultados que podemos obtener, además de un esquema de metodologías que facilitan el diseño de los manuales previstos en los objetivos de la investigación.

## **Matriz de análisis**

### **Tabla 2.**

*Matriz de análisis.*

Objetivo	Instrumento de análisis
Identificar la información inicial de la empresa que mencione cual es el proceso ejecutado actualmente, y cuáles son las falencias que este presenta.	Diseño y aplicación del modelo presentado para la recolección de datos, mediante la utilización de la entrevista con el área encargada del reclutamiento actual de la empresa.
Establecer la fundamentación teórica que a partir de la información inicial pueda generar acciones de mejora en los procesos de reclutamiento y selección.	Diseño de fichas bibliográficas que permitan analizar la situación real de la empresa con las teorías e investigaciones previas realizadas en otros espacios geográficos y contextos de aplicación. Bitácora de investigación, que permita, a partir de lo obtenido en la teoría, diseñar y esquematizar el primer plan de reclutamiento y selección.

Seleccionar las acciones que se llevarán a cabo para el diseño del modelo de proceso de reclutamiento y selección del personal.

Manual de procedimiento, donde se aloje el paso a paso de cómo realizar el proceso del reclutamiento y la selección del personal a partir del primer esquema realizado, especificado para cada una de las áreas de la empresa.

---

**Nota.** Fuente de elaboración propia.

### **Población y muestra**

Respecto al contexto empresarial, AGROPIÑA S.A.S fue inicialmente un proyecto realizado por estudiantes de la Universidad de los Llanos a partir de una oportunidad vista en medio de los cultivos de piña Mayanés, ubicados en Puerto Rico, Meta. El proyecto buscaba principalmente producir una piña de exquisito sabor y gran valor nutricional, pasada por un proceso de transformación que hace que se aplique la técnica de “Empacado al Vacío” con el fin de mantener las propiedades, la calidad y la higiene durante el proceso industrial. El proyecto obtuvo reconocimientos por parte de entidades como Fondo Emprender, SENA y FONADE.

Actualmente, la empresa se constituye de 15 personas, dos de ellas propietarias, 8 pertenecientes a la planta y 5 encargadas de la distribución, a las cuales se les garantiza la utilización de dotación, materiales de trabajo, y facilitadores dictados por la ley para evitar los accidentes y problemáticas dentro del espacio de trabajo, que arriesgarían la vida del empleado y la estabilidad de la empresa.

La muestra será seleccionada mediante un muestreo probabilístico de selección al azar, dirigido principalmente al personal administrativo encargado del área de talento humano y reclutamiento de personal.

## Resultados

Para una mejor comprensión, dividiremos la ejecución y los resultados en fases, respondiendo así a cada uno de los objetivos propuestos al inicio del planteamiento del proyecto, además que el trabajo en fases permite una organización más concisa y detallada de los datos obtenidos, evitando los cruces de información que pueden entorpecer el desarrollo de la investigación.

El primer objetivo establecido sería la “Identificación de la información inicial de la empresa, que mencione cuál es el proceso ejecutado y cuáles son las falencias que presenta” lo que nos lleva a la Fase 1: Diagnóstico de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa “AGROPIÑA S.A.S” y el por qué estos no están generando beneficios, sino que empiezan a afectar de forma directa los ingresos de la empresa.

Para contextualizar la información, nos encontramos con que AGROPIÑA S.A.S fue una empresa que surgió de una idea innovadora por parte de dos estudiantes de mercadeo de la Universidad de los Llanos, que decidieron generar un aporte constructivo al desarrollo del departamento, produciendo junto con sus familias, cultivadoras del municipio de Puerto Rico, departamento del Meta, productoras de piña Mayanés. Estas estudiantes decidieron potencializar la agricultura de la región y el exquisito sabor de esta variedad de piña para crear una línea de transformación que permitiera que la fruta se comercializara mediante el “empacado al vacío”, esto, buscando conservar las propiedades de la fruta por un mayor tiempo, cumpliendo con los estándares de calidad e higiene.

La empresa inicialmente se crea en el municipio de Villavicencio, departamento del Meta, pero aspira a la expansión del producto a gran escala, empezando por la comercialización en todo el departamento a corto plazo, la región a mediano plazo y el país a largo plazo,

apoyados en los nuevos medios de comunicación que permiten una mayor promoción del producto en diferentes canales publicitarios, garantizando que el producto tiene unas excelentes condiciones que garantizan la calidad de este.

Sin embargo, una empresa no se rige sólo por la calidad de sus productos, porque esta depende de un excelente proceso productivo, y eso sólo se logra mediante el trabajo desarrollado por el personal idóneo y aplicado en todas las áreas de acción de la empresa. Se requiere de un personal que tenga las capacidades para llevar paso a paso el proceso productivo sin margen de error, y que, en caso de tener algún imprevisto, exista la facilidad de reacción, sin generar pausas demasiado largas y demoras en la entrega del producto a los clientes.

Un estudio realizado por Rodrigo Naranjo Arango (2012) en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, dio a conocer un panorama común en nuestro país, sobre todo por nuestra cultura. Menciona que los “procesos de contratación de personal se basan más en las relaciones de amistad y de recomendación que en los procesos de las empresas” (Naranjo Arango, 2012) Reconocemos que Colombia es un país cuya cultura popular radica en la necesidad de las relaciones de amistad, por ende, es muy común que se realicen favores con el fin de ver a las personas que nos importan y con quienes tenemos lazos significativos.

Egade Ideas (2015) menciona que en países Latinoamericanos es más útil los lazos de parentesco o amistosos para prosperar en el mercado laboral. Es decir que, en muchos casos, el deseo de poder tener una ventaja dentro de una organización para impulsar a nuestras familias a contribuir con la construcción de un valioso patrimonio común, además de la necesidad de que las personas con las que compartimos lazos especiales tengan el mismo nivel socioeconómico, esto por una costumbre común del ser humano de siempre buscar la socialización con sus pares semejantes.

En la empresa AGROPIÑA S.A.S, y según mencionan las dueñas, que han sido las encargadas del reclutamiento y selección del personal para cada una de las áreas de la empresa, las cuales se derivan en departamento administrativo, productivo y de ventas, la selección para la ocupación de estos cargos, además del trabajo que ellas desempeñan, se ha realizado a partir de las relaciones de amistad de las dueñas, y posteriormente de algunas amistades de los empleados ya contratados, teniendo así un plan de reclutamiento y selección informal, el cual no ha permitido que se evalúen datos como la capacitación de los empleados, los niveles de formación ni la experiencia en el desarrollo de la labor, esto asumiendo un riesgo para la empresa y las relaciones personales, puesto que, y en casos que se ha presentado, el empleado no ha generado el rendimiento esperado, y por ende, se han tenido que rotar los puestos de trabajo en al menos unas 2 o 3 veces por vacante, generando pérdidas puesto que además de la improductividad que disminuye las ventas, también se realizan pagos de nómina por un trabajo no culminado. En el ámbito personal, las relaciones de amistad se han perdido.

Esta situación impide que la empresa tenga el crecimiento que desea de acuerdo con los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, porque para esto necesita personal que sea capaz de cubrir todas las necesidades de la empresa de forma oportuna y garantizando la calidad, haciendo que la empresa sea productiva, incremente sus ganancias y pueda realizar inversiones destinadas al crecimiento. Por esto, se requiere la garantía de que los colaboradores tienen las aptitudes para cumplir con las labores.

Otro factor de importancia es la inexistencia de un departamento de talento humano especializado en orientar estas actividades de importancia, ya que sólo cuentan con una cantidad de empleados de 15 personas, de las cuales dos hacen parte de la junta directiva, es decir, las dueñas de la empresa, y estas a su vez se encargan del departamento administrativo, el cual,

además de las tareas administrativas y estratégicas, se encarga de la contabilidad, la generación de estabilidad financiera y el reclutamiento del personal. Esta gran cantidad de tareas requieren de tiempo, por lo que muchas veces se opta por ahorrar este recurso mediante la contratación informal de forma rápida.

En cuanto a este factor, tampoco se evidencia la existencia de un manual interno de cargos, ni unos documentos de descripción de los puestos de trabajo de fácil acceso para que los empleados puedan estar informados de sus funciones, derechos y deberes como trabajadores, tampoco se estipula una necesidad de comprender la misión, visión, valores y filosofía empresarial, por lo que las encargadas del reclutamiento no socializan esta información sino que simplemente contratan, capacitan y supervisan cómo se lleva a cabo las actividades de la empresa. Esta falta de comunicación también afecta las sugerencias de mejoramiento de la organización, y afecta el clima laboral y la cultura organizacional, impidiendo la mejora continua.

Toda esta información se encontró mediante la revisión de archivos y datos obtenidos por parte de la empresa, y, además, la entrevista al personal encargado del reclutamiento, cuyas respuestas, previamente profundizadas, se encuentran estipuladas en el formato del Modelo de Medición de Procesos de Gestión Humana.

El segundo objetivo establecido en el proyecto es “Establecer la fundamentación teórica que a partir de la información inicial pueda generar acciones de mejora en los procesos de reclutamiento y selección.” Que da pasó a la Fase 2: Inicios de la estructuración del plan de reclutamiento y selección de personal para la empresa AGROPIÑA S.A.S.

Rocha y Rodríguez Martínez mencionan que en Colombia los recursos humanos siempre se consideraron una tarea administrativa de base de las otras áreas que eran más importantes para la producción. (2015) Sin embargo, con el crecimiento que ha traído la globalización, el avance en las tecnologías y el crecimiento de la capacidad adquisitiva, ahora es necesario un mayor flujo de empleados en las empresas, sin dejar de reconocer su importancia como seres pensantes, creativos, y el respeto por sus derechos. Conocemos que el recurso humano bien estructurado y motivado genera un crecimiento de la productividad ya que se realiza el trabajo en un menor tiempo con mayor calidad.

Martínez (2009) citado por Rocha y Rodríguez Martínez (2015) mencionan que uno de los factores de éxito de pequeñas y medianas empresas es la gerencia del talento humano, que se encarga de ser el puente comunicativo entre políticas de la compañía y junta directiva a subalternos, mejorando el desempeño. Además de la traducción de las órdenes a tareas para los empleados, también es tarea de este departamento velar por la seguridad y las garantías a los trabajadores, y garantizar que se contratará al personal adecuado y capacitado para llevar la organización al éxito.

Por esto, como primera parte del plan de reclutamiento, se requerirá que la empresa independice del departamento administrativo el área de talento humano, es decir, que se tenga al menos una cantidad de dos empleados para el desarrollo de todas las labores relacionadas con el mantenimiento del personal, el reclutamiento, la selección, la capacitación y además el fortalecimiento de la comunicación, permitiendo la implementación de estrategias de mejora.

En segundo lugar, debemos establecer la importancia de la descripción de los cargos, que Naranjo Arango (2012) menciona citando a Peña (1953) y que dice que la información brindada sobre el puesto permite el análisis, proporciona descripción de las tareas, de la necesidad de

capacidades y del desempeño requerido por cada puesto. Esto se analiza a partir de las proyecciones realizadas para la empresa, encaminadas al cumplimiento de los objetivos y del crecimiento en los distintos plazos estipulados, por ende, es necesario estipular un manual de fácil acceso en el que cada empleado pueda localizar las funciones de su cargo, bien sea para desempeñarlas con la mejor disposición posible, o para evitar que se sobrecargue de trabajo al empleado con funciones que no son correspondientes a sus labores previamente descritas.

Como tercera instancia, la creación de un reglamento interno empresarial que tenga en cuenta un factor importante: el clima organizacional y el ambiente laboral. Un ambiente de tensión, con constantes problemas y discusiones no es productivo, genera estrés y finalmente demoras en la producción, por ende, es necesario estipular un conducto regular que mencione la importancia de las buenas maneras como un factor de crecimiento, además de garantizar que se mantenga la armonía en todo espacio, cumpliendo con la filosofía del ser, que es social por naturaleza y depende de esto para su crecimiento y creación de identidad.

Finalmente, será necesario estipular los requisitos de capacitación y formación para cada área de trabajo, además de un manual de instrucciones que permita clasificar los perfiles de empleados durante el proceso de reclutamiento, con miras a que la selección del personal sea simplificada, pero que esta garantice que el empleado que aquí se contrata genere un aporte significativo a las labores empresariales, y permita el avance de la actividad productiva sin márgenes de error.

En cuanto al tercer objetivo, el cual menciona “Seleccionar las acciones que se llevarán a cabo para el diseño del modelo de proceso de reclutamiento y selección del personal.”

Presentaremos finalmente el plan de Reclutamiento y Selección de Personal aplicado para la

empresa AGROPIÑA S.A.S mediante el desarrollo de la fase final. El plan se relacionará a continuación.

## **Manual para ejecutar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal AGROPIÑA S.A.S**

### ***Área de gestión del talento humano***

La empresa AGROPIÑA S.A.S, de acuerdo con sus objetivos estratégicos, tendrá como obligación la creación de un departamento especializado para la gestión del talento humano, constituido por al menos dos (2) personas las cuales deben cumplir los siguientes requisitos:

Poseer un título técnico, o estar en proceso de un título tecnólogo o profesional relacionado con gestión de recursos humanos.

Dominio de la información contenida en el Código Sustantivo del Trabajo, las Leyes, Estatutos y Normas relacionadas con el manejo de personal, el cumplimiento de sus deberes, la protección de sus derechos y la reacción en caso de accidentes sucedidos dentro del área de trabajo.

Requiere habilidades comunicativas, facilidad de atención al usuario, utilización del vocabulario técnico.

Aplicar y fomentar los valores del respeto, la tolerancia, la disciplina y la honestidad.

Y serán funciones de este departamento:

Comunicar a los empleados las decisiones tomadas en medio de las sesiones con la junta directiva, y así mismo, comunicar a la junta directiva las peticiones y sugerencias de los empleados.

Mantener al día las afiliaciones a seguridad social y ARL para tener una reacción rápida en caso de accidentes laborales.

Planificar los pagos de nómina, para que estos sean desembolsados en los tiempos estipulados.

Supervisar las vacantes actuales con el fin de conocer en el momento exacto cuando se abra la necesidad de una vacante.

Ejecutar los procesos de publicación de ofertas, reclutamiento y realización de entrevistas y pruebas de selección de personal, garantizando la calidad del personal contratado.

Garantizar la capacitación constante del personal nuevo y antiguo.

### ***Descripción de las áreas de la empresa, requisitos y funciones***

Conocer las funciones a desempeñar en cada uno de los cargos vacantes en una organización permitirá que los empleados tengan facilidad para comprender sus funciones y ejecutar acordes a estas estipulaciones sus labores, además de servir de guía en los procesos de selección y contratación.

### ***Área administrativa***

El área administrativa de AGROPIÑA S.A.S es la cabeza de la empresa, permite dar una dirección a las actividades, y que estas se encuentren encaminadas al logro de objetivos.

Son funciones de esta área:

Establecer los procesos productivos adecuados para la creación del producto.

Diseñar los planes estratégicos relacionados con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

Autorizar los movimientos relacionados con el manejo de la contabilidad de la empresa, evitando los sobrecostos y las pérdidas.

Tomar decisiones respecto a las modificaciones en todas las áreas.

Efectuar los informes periódicos que serán compartidos para toda la empresa.

Supervisar el desempeño de los colaboradores en el desarrollo de las actividades laborales.

Efectuar las campañas publicitarias con el fin de dar a conocer la organización.

Para esto, se requieren de las siguientes capacidades:

Título profesional en administración de empresas y carreras afines.

Requiere habilidades comunicativas, facilidad de atención al usuario, utilización del vocabulario técnico.

Aplicar y fomentar los valores del respeto, la tolerancia, la disciplina y la honestidad.

Dominio de conocimiento en áreas de mercadeo, publicidad, planeación estratégica, contabilidad.

Dominio de programas contables, redes sociales y herramientas ofimáticas.

### ***Área de producción***

El área de producción es de alta importancia por su aporte para el desarrollo de la actividad de la empresa, facilitando la obtención de un producto para la comercialización. Entre sus funciones se encuentra.

Gestionar el proceso de producción de la empresa desde el proceso de recepción de la materia prima hasta el empaclado para la posterior distribución.

Notificar al departamento de talento humano las sugerencias respecto a los métodos de desarrollo de las actividades productivas.

Hacer utilización de maquinaria y equipo para el desarrollo de las actividades empresariales.

Garantizar la calidad del producto mediante el perfeccionamiento de la actividad productiva en cada uno de sus pasos.

Y el perfil requerido para desarrollar las labores es:

Personal bachiller mayor de 18 años.

Dependiendo el puesto de trabajo, requiere de carnet de manipulación de alimentos o certificado de uso de maquinaria.

Habilidades de aprendizaje rápido, comunicación verbal y agilidad.

Fomenta los valores del respeto, la tolerancia, la responsabilidad y la honestidad.

### ***Departamento de ventas***

El departamento de ventas permitirá que se creen los clientes, dando a conocer el producto mediante las siguientes funciones:

Distribución del producto de forma individual mediante la venta de persona a persona.

Distribución del producto en tiendas y almacenes con los cuales se tienen contratos estipulados.

Reporte periódico del volumen de ventas para facilitar los informes del área administrativa.

Promoción del producto en diferentes canales de marketing voz a voz.

Para esto se exigen los siguientes requisitos:

Personal bachiller mayor de 18 años.

Requerimiento del carnet de manipulación de alimentos.

Habilidades de aprendizaje rápido, comunicación verbal y agilidad.

Fomenta los valores del respeto, la tolerancia, la responsabilidad y la honestidad.

## Proceso de selección de personal para la empresa AGROPIÑA S.A.S

Conociendo ya la importancia del reclutamiento del personal idóneo en una empresa, y mediante la utilización de la tabla mencionada anteriormente, se asociará la información a nuestra organización para dar un norte al proceso y evitar la problemática presentada.

**Tabla 3.**

*Etapas de selección de personal.*

Etapa	Definición	Medio
Necesidad de cubrir una vacante	Luego de que se genere un despido de un colaborador, o se dé un crecimiento que requiera de apertura de nuevas vacantes o nuevos departamentos, se encuentra la necesidad.	Informes proporcionados por los departamentos hacia el departamento de talento humano.
Establecimiento de requisitos	El departamento de personal y recurso humano tendrá la tarea de establecer qué persona se necesita para desarrollar la labor, cuáles son las capacidades que debe cumplir y las funciones.	Redacción del cargo a partir del manual de procedimientos de reclutamiento y selección donde se estipulan los perfiles necesarios.
Publicación de la oferta para solicitar el personal	En este proceso se hace uso de internet, redes sociales y medios de comunicación autorizados por la empresa para dar a conocer al público la necesidad de nuevo personal para la vacante.	Páginas de captación de empleo: CompuTrabajo, Elemplo, LinkedIn. Redes sociales masivas: WhatsApp, Facebook, Instagram. Formularios de google.
Recolección de los datos sobre los interesados	En este paso, se espera que los candidatos hagan llegar sus currículos con el fin de observar cómo se	Departamento de talento humano, encargado de poner

	encuentra el mercado laboral y cuáles son las competencias humanas de los aspirantes.	todas las hojas de vida en una base de datos para analizar.
Revisión y selección de hojas de vida	Aquí el reclutador ya ha recibido la información de todos los postulados, y tiene la tarea de clasificar de acuerdo con los requisitos y capacidades a las personas interesadas.	Departamento de talento humano, mediante el análisis profundo de las hojas de vida, y la elaboración de checklist, donde prime la revisión de la formación y capacidades.
Realización de entrevistas y pruebas a los preseleccionados	Al reducir el grupo de interesados a un número menor, es necesario evaluar sus capacidades a través de la realización de entrevistas y pruebas, buscando ver cómo se desenvuelven dentro de un terreno real.	Pruebas de trabajo a tiempo real en el departamento a donde aspire el preseleccionado, supervisadas por un miembro del departamento de talento humano.
Comunicar a los seleccionados la decisión de continuar en la empresa,	Posterior a las pruebas, es necesario tomar una decisión sobre los empleados que permanecerán en la empresa.	Evaluación de desempeño, carta de aceptación, firma de contrato.
Inducción y capacitación	Es el proceso obligatorio en el que el reclutador adecúa al personal para responder de acuerdo con el reglamento y las políticas establecidas de forma interna en la organización.	Charla y conferencia presencial con reunión de todos los empleados.

---

**Nota.** Fuente de elaboración Propia.

## Conclusiones

Desarrollar planes de reclutamiento y selección en las empresas es una tarea de alta complejidad y de análisis profundo, en el que se tenga en cuenta las mejores decisiones para la empresa, que se tenga en cuenta las metas, objetivos y deseos que esta tiene para el futuro. El capital humano en las empresas es de suma importancia puesto que se encarga de dar la esencia de la empresa, de mantenerla en el mercado y de posicionarla con el tiempo, siendo esto una ganancia para todos los colaboradores y contribuyentes.

Al terminar esta investigación, la empresa logró establecer de mejor manera sus procesos de selección de personal, y logró ver la importancia que tiene en la actualidad contratar personal de acuerdo con las capacidades que día a día aprendemos y adquirimos los seres humanos. Esto permitió también que la empresa fomentara la cultura organizacional y el buen ambiente laboral, para que el funcionamiento fuera completamente óptimo, evitando así problemas en la producción, en las ventas y en el equilibrio económico, mitigando los sobrecostos, las pérdidas y los gastos innecesarios.

Como paso a seguir, la empresa tiene la responsabilidad de mantener la utilización del manual durante al menos 1 año, informando periódicamente los resultados que obtiene durante la aplicación de estas medidas aquí estipuladas, y reevaluando las prácticas de contratación informal, empezando a desechar ese tipo de costumbres que afectan de gran forma el desarrollo de las labores de la empresa, además que este tipo de contratación le resta credibilidad a la empresa, y genera desconfianza en sus contribuyentes, bien sean clientes o proveedores, además de también generar desconfianza y molestia dentro de los aspirantes a colaboradores, quienes probablemente puedan sentirse discriminados por no tener lazos.

El recurso humano es como la tripulación del barco, y sin ellos, sería imposible avanzar.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con la investigación realizada y la información hallada durante el desarrollo de la misma, la empresa AGROPIÑA S.A.S debe aplicar las siguientes sugerencias para garantizar una mejora en su proceso de reclutamiento y selección, y también una mejora en su proceso de producción:

En primera instancia, la creación del departamento de talento humano, únicamente especializado en la atención al empleado, el reclutamiento de nuevos empleados, el cumplimiento de sus derechos y la realización de sus deberes y funciones, buscando así garantizar el incremento en la competitividad empresarial, y el incremento de la calidad en el capital humano con el que se cuenta.

También debe pensar en un factor de gran importancia que es la capacitación e inducción, puesto que ninguna empresa está exenta de necesitar velocidad de reacción, o bien de estar actualizándose constantemente al mismo ritmo de cómo se actualiza el mundo actual, por ende, se necesita que los empleados se encuentren a la vanguardia en todo respecto a sus campos de actuación, y creando así conocimiento para que estas personas sean competitivas no solo dentro de la organización sino también fuera.

## Referencias

- Agüero, P. M. Z. (2012). Los fundamentos teórico-metodológicos de la selección de personal.
- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow:  
[http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf).
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial E-learning, SL.
- Duque Álvarez, G. H., Zúñiga Chicangana, Y. M., Fernández Rivera, Y. S., Ramírez Mora, A., & Meneses Alban, D. F. (2020). Diseño del Proceso de selección de Personal de la empresa TECHNICAL URSERVICES. SA. Bogotá.
- Espinosa, J. A. G. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal: Editorial El Manual Moderno.
- González Torrivilla, C. (2011). CONSERVACIÓN DE UNA PULPA REFINADA DE PIÑA DE LA VARIEDAD “ESPAÑOLA ROJA” MEDIANTE TECNOLOGÍA DE OBSTÁCULOS. *Revista AGROLLANIA Vol, 8, 13-20*.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). México D.F, México: McGraw-Hill Education.  
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- La República. (2019) *Las cifras que se mueven alrededor de la industria de alimentos en Colombia*. La República. <https://www.larepublica.co/especiales/especial-andi-octubre-2019/las-cifras-que-se-mueven-alrededor-de-la-industria-de-alimentos-en-colombia-2922065>

- Martínez Sánchez, Juan Antonio (2012). EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN EL CENTRO NACIONAL DE INTELIGENCIA (CNI). *Papeles del Psicólogo*, 33(3), 202-210. ISSN: 0214-7823. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77824828007>
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión*, (32), 83-114.
- Peñaflor, S. S., & Avilés, M. H. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(2), 133-146.
- Reinoso, O. L. M., & Fernández, T. V. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 7(2), 225-242.
- Reyes Lucero, N. A. (2014). Diseño e implementación de un sistema para la selección y reclutamiento de personal basado en gestión por competencias (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2014.).
- Rocha, L. A., & Rodríguez Martínez, E. P. (2015). La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes.
- Sabino, Carlos. (1992). El proceso de investigación. <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>.
- Sánchez, J. A. M. (2012). El reclutamiento de personal en el centro nacional de inteligencia (CNI). *Papeles del Psicólogo*, 33(3), 202-210.
- Secretaría del Senado. (2020). Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)