

**APOYO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y CREACIÓN
DE ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DE OPERARIOS EN LA PLANTA
AVÍCOLA EL MADROÑO S.A. EN LEBRIJA – SANTANDER**

LAURA FERNANDA DOMÍNGUEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2019

**APOYO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y CREACIÓN
DE ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DE OPERARIOS EN LA PLANTA
AVÍCOLA EL MADROÑO S.A. EN LEBRIJA – SANTANDER**

LAURA FERNANDA DOMÍNGUEZ GÓMEZ

Supervisor de práctica:

Luz Marcela Salazar Betancur

Docente

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2019

AGRADECIMIENTOS

Al culminar uno de los proyectos más importantes hasta el momento en mi vida.

En primera instancia, gracias a Dios, por ser mi guía en el camino, bendecirme y acompañarme en cada paso que doy.

Agradezco a la persona más importante de mi vida, mi madre Nelly Gómez, por ese amor puro e incondicional, por ser mi apoyo y motivación en todo momento, muchos de mis logros incluyendo este, es gracias a ella.

A mi familia en general, por su cariño y manifestaciones de afecto en todas las etapas de mi vida.

Especialmente a Ivonne Rodríguez, por brindarme la oportunidad de realizar el proceso de pasantía, por sus enseñanzas, y experiencias adquiridas, y sobre todo por demostrarme la bonita labor y la importancia del rol del psicólogo no solo en el campo organizacional, sino para la humanidad en general. Asimismo, a todo el equipo de Gestión humana por hacer de esta experiencia de las más significativas y especiales para mi desarrollo como persona y futura profesional.

A mi supervisora Luz Marcela Salazar, por su acompañamiento y aportes constructivos para la culminación con éxito del presente proyecto final.

En general a todos mis amigos y personas que sumaron energía positiva y han contribuido para el logro de mis objetivos.

CONTENIDO

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	5
OBJETIVOS.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
METODOLOGÍA.....	16
RESULTADOS.....	26
DISCUSIÓN.....	33
CONCLUSIONES.....	35
RECOMENDACIONES.....	36
REFERENCIAS.....	37
ANEXOS.....	40

Lista de Tablas

Tabla 1	30
---------------	----

Lista de Graficas

Grafica 1. Ingresos Julio a diciembre de 2019	27
Grafica 2. Género	28
Grafica 3. Personal por áreas	28
Grafica 4. Retiros de personal	29

Lista de anexos

Anexo A. Formato requerimiento de personal	40
Anexo B. Formato de entrevista inicial	41
Anexo C. Formato verificación de referencias	43
Anexo D. Formato registro de actividades	44
Anexo E. Formato Acta de Inducción.....	45
Anexo F. Formato evaluación programa inducción área de gestión humana.....	46
Anexo G. Formato de dotación.....	48
Anexo H. Formato Assessment Center	49
Anexo I. Formato seguimiento programa Inducción.....	50
Anexo J. Formato cumpleaños.....	51
Anexo K. Diplomas.....	53
Anexo L. Carteleras	54
Anexo M. Actividades de Bienestar	55

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: APOYO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y CREACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DE OPERARIOS EN LA PLANTA AVÍCOLA EL MADROÑO S.A. EN LEBRIJA – SANTANDER

AUTOR(ES): Laura Fernanda Domínguez Gómez

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Luz Marcela Salazar Betancur

RESUMEN

La gestión del talento humano en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores más significativos para el óptimo desarrollo y cumplimiento de metas organizacionales, además de convertirse en una ventaja competitiva en el mundo laboral. La psicología organizacional, es la ciencia encargada del estudio, intervención y gestión del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. En este sentido, el rol del psicólogo organizacional está direccionado a la identificación de personal dotado de todo un conjunto de competencias, habilidades y destrezas necesarias para el logro de objetivos a nivel personal e institucional. El presente proyecto realizado durante el proceso de pasantía en Avícola el Madroño, se llevó a cabo desde el área de gestión humana, con la finalidad de apoyar los procesos de selección de personal. En relación al personal activo, aproximadamente el 60% de los trabajadores de la organización pertenecen al área operativa, por lo cual se trabajaron estrategias para retener personal idóneo con la finalidad de fomentar el compromiso, lealtad y sostenibilidad organizacional.

PALABRAS

CLAVE:

Selección, retención, organización, gestión humana, pasantía, Avícola el madroño.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: SUPPORT FOR THE STAFF SELECTION PROCESS AND CREATION OF STRATEGIES FOR THE RETENTION OF OPERATORS IN THE PLANT AVÍCOLA EL MADROÑO S.A EN LEBRIJA – SANTANDER

AUTHOR(S): Laura Fernanda Domínguez Gómez

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Luz Marcela Salazar Betancur

ABSTRACT

The management of human talent in recent decades has become one of the most significant factors for the optimal development and fulfillment of organizational goals, in addition to becoming a competitive advantage in the world of work. Organizational psychology is the science in charge of the study, intervention and management of the behavior of people within organizations. In this sense, the role of the organizational psychologist is aimed at the identification of personnel endowed with a whole set of competencies, skills and abilities necessary for the achievement of objectives at a personal and institutional level. The present project carried out during the internship process at Avícola el Madroño, was carried out from the area of human management, with the purpose of supporting the personnel selection processes. In relation to active personnel, approximately 60% of the workers in the organization belong to the operational area, which is why strategies were developed to retain suitable personnel in order to foster commitment, loyalty and organizational sustainability.

KEYWORDS:

Selection, retention, organization, human management, internship, Avícola el Madroño.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

¿Es el talento humano, un factor diferencial para el óptimo desarrollo de una organización?

En la actualidad uno de los factores que marca un punto de diferencia entre las organizaciones, es el grupo de personas que la conforman, ya que se convierten en actores activos para el aumento de la producción, buen clima laboral y de esta manera se convierte en una ventaja competitiva en la cual están relacionados conocimientos, talentos y habilidades. (Domínguez Santiago, 2008).

Contar con un personal capacitado y comprometido, representa una estrategia efectiva, para generar cambios positivos en una organización a nivel económico, social, cultural y productivo.

En términos generales, cuando se habla de la gestión del talento humano hace referencia al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a los recursos humanos, como el análisis de perfiles, el reclutamiento, la selección, la formación y las evaluaciones de desempeño

Las organizaciones que actualmente son exitosas y sostenibles en el tiempo tienen como prioridad, el clima organizacional y el bienestar de sus empleados, seguidamente, los títulos académicos, estructuras físicas y experiencias laborales.

Los resultados positivos que se han obtenido hasta el momento se dan a partir del fortalecimiento en las áreas de gestión humana y salud ocupacional.

Gestión humana, representa en Avícola el Madroño, el área encargada del factor humano, desde este departamento se crean, gestionan y desarrollan un conjunto de estrategias direccionadas a la selección, vinculación y bienestar de las personas vinculadas con la organización.

JUSTIFICACIÓN

La pasantía profesional, es una de las modalidades de trabajo de grado, que la Universidad ofrece a los estudiantes con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, en un lugar adecuado para el ejercicio de la práctica profesional, fortaleciendo competencias, con el fin de adquirir experiencia y ver desde un punto de vista directo, cómo funciona el campo laboral.

Ejecutar el rol de psicóloga en Avícola el Madroño, representó una meta académica y personal, que permitió tener un acercamiento en el campo organizacional, y más directamente con lo relacionado a la gestión de talento humano, reclutamiento y selección de personal, clima organizacional, competencias laborales y salud ocupacional.

El presente informe describe el proceso de pasantía en la empresa Avícola el Madroño, en el periodo comprendido desde el 02 de julio del 2019 al 02 de enero del 2020.

Avícola el Madroño, es una de las principales empresas del sector avícola en Colombia; por lo cual requiere contar con personal altamente calificado, que permita el logro de metas organizacionales.

La misión de la empresa es trabajar con el corazón, teniendo entre sus principales objetivos el aumento y calidad en sus productos, capital humano y bienestar organizacional. En este sentido, el principal objetivo del presente trabajo, radicó en apoyar los procesos de selección de personal y creación de estrategias para la retención de personal en la organización Avícola el Madroño S.A.

El apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, permite fortalecer y mejorar, cada uno de los pasos necesarios para elegir personal idóneo que trabaje de manera eficaz para el logro de metas organizacionales.

Por tal motivo el propósito esta direccionado a diseñar herramientas y organizar la información para contribuya de manera eficiente a la mejora en los procesos de selección de personal. Asimismo, un adecuado proceso de selección de personal, beneficiará a la organización en la disminución de tiempo y dinero.

Del mismo modo, la realización de un buen proceso de selección de personal, permite desde un primer momento conocer a los trabajadores detalladamente y crear un compromiso con la organización.

El crear programas enfocados en el bienestar, realizar seguimientos en las diversas áreas y abrir espacios de comunicación con los empleadores, se convierte en estrategias fundamentales para fortalecer la retención de personal.

En este sentido es necesaria la utilidad que conllevan las estrategias y programas diseñados para mejorar los procesos de selección y retención de personal, como herramientas para favorecer y potencializar la labor realizada desde el área de gestión humana con los objetivos de la empresa en general.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

Nombre de la empresa

Avícola El Madroño S.A.

Dirección

Calle 7 # 16-119 Campo Alegre Lebrija – Colombia

Teléfonos

6566006– 3138864785

Historia y actividad de la empresa

La sociedad fue constituida en Bucaramanga, Santander el 24 de febrero de 1987.

Su objeto es la producción, industrialización y comercialización de la avicultura y ganadería. Así como también, la producción y comercialización de insumos y demás productos ofrecidos.

Razón social: Avícola el Madroño S.A.

Marca comercial: Avicampo.

Misión

Trabajamos con el corazón para construir un mejor AVICAMPO, deleitando a nuestros clientes con un servicio superior y a nuestros consumidores con productos de calidad.

Visión

Seremos reconocidos en el 2020 como la empresa avícola más admirada de Colombia.

Valores institucionales

1. Perseverancia: Pasión, compromiso y fortaleza continúa para enfrentar retos y dificultades, hasta lograr las metas deseadas.
2. Respeto: Respeto por la pluralidad, la diversidad y fomentamos sanas relaciones interpersonales de carácter profesional e interinstitucional.

3. Compromiso: Asumir con responsabilidad el propósito individual y colectivo en las acciones realizadas y el comportamiento diario.

4. Honestidad: Actuar de manera recta y transparente movidos por principios éticos y somos coherentes con nuestros propósitos y valores.

5. Lealtad: Ser fiel y reservados con los principios y valores corporativos, políticas, procesos e información organizacional, dentro y fuera de la compañía.

6. Sostenibilidad: Asegurar condiciones de vida de las futuras generaciones, buscando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y desarrollo social.

(La información fue tomada de documentos institucionales (página web y presentación interna).

Nombre y cargo del supervisor en la empresa

- Nombre: Ivonne Andrea Rodríguez Hoyos
- Cargo profesional: Coordinadora de Bienestar y desarrollo
- Teléfono: +57 (320) 3157907231
- Correo electrónico: ivonne.rodriguez@avicolaelmadrono.com

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

El plan de trabajo realizado dentro de la organización, se realizó en un periodo de 6 meses, de julio a diciembre; los objetivos planteados se encontraron dirigidos a la identificación de las necesidades del área y desde este punto, la generación de estrategias de mejora, siendo autores activos en el cumplimiento de las metas organizacionales.

OBJETIVOS

General

Apoyar el proceso de selección de personal y crear estrategias para la retención de operarios en la planta Avícola el madroño S.A en Lebrija – Santander.

Específicos

- Apoyar al proceso de selección de personal en Avícola el Madroño S.A.
- Proponer procedimientos y metodologías que estén direccionados al mejoramiento de los procesos de selección de personal.
- Promover el desarrollo y bienestar, desde el área de gestión humana a los trabajadores de Avícola el Madroño S.A.
- Implementar estrategias de intervención para la retención de personal en operarios de la planta Avícola el Madroño.

MARCO TEÓRICO

La Psicología es la ciencia que estudia la conducta humana; su principal objeto de estudio es el ser humano y la relación con, los procesos de pensamiento, los procesos mentales, las emociones y el comportamiento individual y social que se produce en la vida de las personas. (Muchinsky, 2000).

Como disciplina científica la psicología fue reconocida a finales del siglo XIX. A lo largo de su historia, han sido múltiples los autores que han realizado aportes significativos para el surgimiento de la misma. Uno de los sucesos más significativos

fue el realizado por Willhelm Wundt, quien fundó en 1879, el primer laboratorio de Psicología en el mundo. (Martínez, Espinoza, Aguilera, Galindo, & De La Torre, 2007).

Son amplios los campos de aplicación que comprende la psicología, por lo tanto, se considera que es una ciencia diversificada, de la cual se originan múltiples ramas, cada una especializada en el estudio de la conducta y en los numerosos ámbitos en que se desenvuelve el ser humano.

Una de las áreas especializadas de la psicología, es la de las organizaciones, la cual presento gran interés en el estudio de las conductas y experiencias del ser humano, desde una perspectiva individual, social y colectiva, en contextos relacionados con el trabajo. (Martín & Zarco, 2009).

La historia enmarcada alrededor del surgimiento y desarrollo de las organizaciones es de gran interés para entender de qué manera han progresado; y las disciplinas que las han abordado. Una de las disciplinas que más apoyo el desarrollo de las industrias, fue la psicología. (Peiró & Prieto, 1996)

Como campo de aplicación la psicología organizacional, surge en el siglo XX. Los primeros términos conocidos para esta disciplina fueron, en la época antes de la Primera Guerra Mundial como, “Psicología industrial” “Psicología económica”, “Psicología de negocios” y “Psicología del empleo. En esta época, los psicólogos, fueron de gran importancia para examinar a los soldados y asignarlos en los puestos adecuados, dentro de las fuerzas armadas; la metodología utilizada fueron los test Army Alfa y Army Beta. (Gómez Vélez, 2015).

La incorporación de la psicología en las organizaciones ha sido de gran importancia para la constitución y evolución de las mismas; tiene como objetivo, el estudio, diagnóstico, intervención y gestión de la conducta y comportamiento del ser

humano en el contexto laboral. Sus objetivos se encuentran dirigidos a mejorar la calidad de vida laboral y la productividad. (Gómez Vélez, 2015).

Los trabajos y contribuciones en todos los campos de la psicología han sido abundantes por personajes como: Cattell, Lightner Witmer, Grace Fernald; pero fue Walter Dill Scott en 1901, quien aplicó y relacionó, la psicología con el mundo industrial, realizando públicamente sus libros *The Theory of Advertising, Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*, los cuales influyeron directamente en la credibilidad y aplicación de esta disciplina en el entorno de las organizaciones. (Romero, 2011)

Los constructos teóricos basados en el humanismo, donde lo primordial es el factor humano, es decir, el grupo de personas que las constituyen, fueron fundamentales para explicar la naturaleza del comportamiento organizacional y la construcción de la ciencia aplicada que se conoce hoy en día.

(Zepeda, 1999) La define como una rama de la psicología encargada del estudio de los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones, que tiene como objeto de estudio la estructura, el clima, la cultura, los sistemas sociales, los procesos y el impacto de estos en los grupos organizacionales.

(Schaper, 2004) “conceptualiza la psicología organizacional, como una ciencia de la conducta y otras variables humanas que utiliza teorías psicológicas de la cognición, motivación, aprendizaje entre otras, para describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana en el trabajo y las organizaciones”.

La motivación asimismo es un tema de gran valor, en relación con el ambiente laboral, no solo por los beneficios que se adquieren sino por el bienestar y confort que

conlleve un personal que trabaje motivado, ya que a la hora de efectuar sus funciones las realizará de una forma más efectiva

En este sentido la teoría de las Motivaciones, fue propuesta por Abraham Maslow, que plantea las necesidades humanas, en un orden y reconoce que son el motor del hombre. Si las necesidades son satisfechas, la persona se siente auto-realizada y sus acciones serán dirigidas al cumplimiento de objetivos; mientras que si las necesidades básicas no son efectuadas, probablemente la persona no efectuara sus acciones positivamente. (Naranjo Pereira, 2009).

Del mismo modo Elton Mayo, creó la teoría de las relaciones humanas en las organizaciones, debido a las bajas de producción y a la ausencia de motivación. Este aporte, tuvo énfasis en los trabajadores, y no en los factores económicos o estructurales. El enfoque tuvo como fin la motivación de los trabajadores, brindando un trato como personas y no como máquinas. Lo anterior, quiere decir que, buscó aumentar la producción, humanizándola. (Seguridad Minera, 2016)

En este sentido, según lo expuesto anteriormente, es importante el rol que cumplen los psicólogos dentro el sector mencionado. Un psicólogo organizacional, es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Su función consiste en el estudio, diagnóstico, intervención, gestión y control del comportamiento humano dentro de las mismas. (Orozco et al., 2013).

La importancia de contar con un profesional de la conducta humana, permite la generación y el desarrollo del talento humano. El psicólogo organizacional se encarga de conocer y fomentar el bienestar de los empleados en sus áreas de desempeño.

En el mundo industrializado de la actualidad, la producción de bienes y servicios no puede ser realizada por personas que trabajen de forma individual. Entre más

industrializada sea una sociedad, más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. (Chiavenato, 2007).

En la medida que los grupos organizacionales aumentan, asimismo es mayor el personal que se necesita para su crecimiento y desarrollo. En este punto, la importancia radica en la estrecha relación para el logro conjunto de objetivos entre las personas y las organizaciones. Del mismo modo en que las personas requieren de un factor económico para su satisfacción y supervivencia; la organización necesita del factor humano, capacitado y comprometido para el logro de objetivos y aumento de productividad.

El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos, está constituido por las organizaciones. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad. Por lo tanto, es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no, como recursos. (Chiavenato, 2007)

Teniendo en cuenta la importancia de la labor de un psicólogo en el interior de las organizaciones para el manejo adecuado del factor humano y los factores de producción.

Según Palací en su libro *Psicología de la organización*, las principales funciones que realiza un psicólogo dentro de las organizaciones, son todas las direccionadas a potencializar el factor humano con la finalidad de contribuir al desarrollo organizacional. (Palací, 2005). Entre las principales se encuentran:

1. Calidad de vida laboral. Consiste en contribuir a un ambiente laboral saludable y productivo.

2. Selección de personal; es el desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de los empleados, de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

3. Capacitación y desarrollo; en este punto radica la importancia de identificar las habilidades y las temáticas que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento del personal en sus áreas de trabajo.

4. Clima organizacional; observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver las diferencias o conflictos en las relaciones humanas, asegurar un buen ambiente y desarrollar la cultura organizacional.

5. Salud ocupacional; Diagnosticar, evaluar, integrar y aplicar metodologías que promuevan la cultura del autocuidado con el fin de prevenir accidentes o enfermedades causadas por el cargo a desempeñar.

6. Diseñar programas dirigidos a la motivación laboral, como: rotación, inducción, entrenamiento, capacitación, planes de estudio y ascensos del personal.

El campo de la psicología organizacional es la ciencia especializada en la gestión del talento humano, a partir de factores cognitivos, físicos, psicológicos, afectivos y culturales, donde se busca evaluar conocimientos y habilidades, con el fin de seleccionar el personal idóneo que se ajuste a los requisitos y necesidades estipulados en la oferta laboral por parte de la organización.

Chiavenato (2006) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección 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.

El proceso de selección puede definirse como la elección del individuo para el cargo apropiado; en pocas palabras es elegir entre los candidatos reclutados, seleccionar el más competente y el que mejor se ajuste a ocupar las funciones exigidas por la institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato, 2001).

El proceso de selección conlleva una serie de pasos, los cuales permiten tener una mayor adaptabilidad y confiabilidad. La primera etapa del proceso es la planificación, en la cual se contempla el perfil, misión, tareas, funciones a desempeñar, responsabilidades y las características del empleo y del trabajador. A partir de los resultados obtenidos; se inicia el proceso de Reclutamiento, donde se establecerán la cantidad de preseleccionados estimada como conveniente y las fuentes a utilizar (internas y externas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos para comenzar con el proceso de selección (Castaño, Lopez, & Prieto, 2011).

Los psicólogos en el ámbito laboral, han tenido una importante influencia en la forma como se estructuran los procesos de selección. Aunque hay gran variedad de métodos de selección, para usarse en ambientes organizacionales, no todos son igualmente adecuados o útiles para todos los procesos de selección.

Los métodos de selección más utilizados en la actualidad son: reclutamiento, entrevistas, pruebas psicotécnicas, referencias personales, familiares y laborales y pruebas de eficiencia, aunque son variados y no en todos los procesos se utiliza la misma metodología; en la mayoría de circunstancias, es mejor usar una combinación de varias técnicas de selección de personal para asegurar la equidad y precisión.

Para Chiavenato (2011) “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y

capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización”. (pág. 128).

El Assessment center, es una de las herramientas más utilizadas para la obtención de información acerca de las competencias y capacidades de los postulados, es un método de evaluación situacional, que consiste en un conjunto de variables que buscan evaluar las competencias conductuales del candidato; mediante diversas situaciones se simula lo más realmente posible a las tareas o funciones con las que el candidato se puede encontrar con el cargo a ocupar, donde se observan conductas presentes las cuales predisponen a comportamientos futuros. (Torres, 2014).

La Selección inicia a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y las técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que sean fiables y válidos para cada proceso en particular. Tras la aplicación de las pruebas se realiza la integración de la información recogida en el informe de resultados, seguidamente se toma la decisión y posterior contratación. Por último, se lleva a cabo una validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad y eficacia del mismo. (Castaño, López & Prieto, 2011).

Un eficaz proceso de selección, tiene como resultado personal capacitado para el cargo adecuado. Al momento de ser seleccionado y posteriormente contratado, inicia a hacer parte de la organización, de esta manera, es de gran importancia crear estrategias de acompañamiento y seguimiento, que permitan que el personal que ingresa cuente con las herramientas necesarias para el proceso de adaptación a la dinámica organizacional, para así disminuir los costos, índices de rotación y ausentismo laboral.

Los resultados obtenidos, mediante los procesos y metodologías de selección del personal para la administración de los recursos humanos, han sido claves mantener el funcionamiento de las organizaciones en torno a los cambios producidos con el paso de los años y el inicio de nuevas generaciones. Aunque los efectos han sido sumamente positivos, uno de los aspectos negativos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH), es la retención del personal.

La gestión del talento humano es una herramienta eficaz para la adecuada administración de personal, para lo cual se hace esencial la realización de una selección de personal, que permita contar con un personal idóneo y con las competencias necesarias para el cumplimiento de sus funciones dentro del cargo a desempeñar.

La retención de personal, surge como una de las principales tareas para mantener una organización competitiva. La salida de personal, representa pérdidas significativas de conocimiento, además de altos costos en los procesos de contratación, inducción y capacitación de nuevos empleados.

Actualmente se han realizado múltiples estudios en materia de talento humano, los cuales han podido demostrar, el impacto positivo que tiene un grupo de trabajo seleccionado y competente dentro de un ambiente laboral óptimo; el cual este comprometido con los objetivos organizacionales.

Un estudio realizado en empresas de Bogotá D.C., sobre desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, identificó las 100 empresas en las que las personas de Colombia prefieren trabajar, junto con el Monitor Empresarial de Republica Corporativa (Merco), de lo cual se pudo identificar 4 variables determinantes para el éxito empresarial; el sistema empresarial, clima organizacional, equipo de trabajo y la persona. Asimismo, la importancia de los

procesos de capacitación y desarrollo de competencias por parte del equipo de gestión humana, como factores claves para la transformación positiva y el éxito organizacional. (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

El estudio mencionado anteriormente, resalta la participación del recurso humano y su efectividad directa con las necesidades de la organización, por medio de la implementación de estrategias dirigidas hacia el crecimiento, cambio y desarrollo de las empresas.

El empleo de métodos que contribuyan al bienestar laboral es indispensable para mejorar la calidad de vida de los trabajadores; por esto es importante tener un sistema integral que genere efectos saludables en las organizaciones. Por esta razón, la productividad de una empresa depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar, mayor rendimiento laboral y mayor productividad. (Moccia, 2016).

Los procesos anteriormente citados en una organización, se realizan desde el área de gestión humana, la cual en los últimos años ha tomado un papel fundamental en el entorno laboral. Su funcionalidad radica en propiciar un buen clima laboral fortaleciendo la cultura organizacional y garantizando un personal capacitado que aporte al progreso y satisfacción, desarrollando competencias que permitan el aumento de la productividad. Por este motivo, se ha venido adoptando el modelo por competencias como estrategia esencial, el cual permite seleccionar, evaluar, y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar el éxito de la organización (Alles, 2005).

Sostenibilidad en el tiempo

El óptimo desarrollo y éxito de una organización, radica en el equilibrio entre los factores sociales, económicos, culturales, innovadores y productivos.

En la actualidad un factor que diferencia una organización de la otra, es el grupo de personas que la conforman. Contar con un personal dotado de conocimientos, habilidades y competencias se convierte en una ventaja organizacional, que da como resultado el aumento en la productividad.

METODOLOGÍA

Participantes

La población con la cual se trabajó, fue el personal vinculado a la empresa Avícola el Madroño S.A., hombres y mujeres, de un rango de edad de los 18 a 45 años, entre directos y temporales, ubicados en todas sus sedes a nivel nacional. La planta de producción ubicada en el Municipio Lebrija - Santander, fue donde se realizó presencialmente el proceso de pasantía, principalmente con la población del nivel operativo.

Se toma como referencia dos grandes grupos; en primer lugar, el personal con el cual se realizó el proceso de selección, postulados para las diversas vacantes disponibles en la organización en el periodo de julio a diciembre del 2019. En segundo lugar, la población en general vinculada a la empresa Avícola el Madroño, desde el área de Gestión Humana.

Instrumentos y recursos

-Test del dibujo de la figura humana de Karen Machover: esta técnica proyectiva, se aplicó a todo el personal, en proceso de selección para la vacante de operario oficios varios con la finalidad de evaluar rasgos sobre de personalidad, a través

del dibujo, proyectando el concepto que tienen sobre sí mismo y los demás. (Aparicio Meneu, 2019).

-Entrevista Inicial: Formato donde se registra, información sobre los datos personales, familiares y laborales.

-Entrevistas individuales y grupales: primer acercamiento con los candidatos para recolección de datos y filtración de información necesaria para el perfil del cargo.

- Assessment Center: es una técnica enfocada en la observación de la conducta o evaluación situacional con la finalidad de predecir comportamientos futuros en situaciones relacionadas con el puesto de trabajo a ocupar. (ConexiónEsan, 2016).

Criterios a tener en cuenta:

Competencias

- Comunicación
- Orientación al detalle
- Trabajo en Equipo
- Capacidad de aprendizaje

En este punto, para mejorar los procesos de selección, se estructuró el formato para la evaluación mediante la técnica Assessment Center. En el cual se integran los siguientes aspectos:

1. Información sociodemográfica del candidato, detallada y necesaria para la vacante a ocupar.
2. Información académica
3. Habilidades y cualidades personales
4. Experiencia laboral
5. Proyectos personales y laborales

6. Expectativas con la organización

7. Lista de chequeo de las competencias a evaluar.

- Formatos del área de Gestión Humana

-Portátil: instrumento para realizar todas las funciones en el área de gestión humana. (correos, actas, informes, inducciones, registros).

- Empresa temporal: Enlace Empresarial de Servicios S.A. es la empresa de servicios temporales, vinculada con Avícola el Madroño, para la administración de nómina y selección de personal, del personal contratado temporalmente por un contrato de obra labor durante 1 año y la aplicación de pruebas y técnicas para fortalecer los procesos en general con el área de gestión humana.

- Plataformas virtuales. Como El empleo.

-Talleres lúdicos

-Actividades de Bienestar

Procedimiento

El procedimiento efectuado que se llevó a cabo para el cumplimiento del plan de trabajo propuesto, se realizó en 5 fases

FASE 1. En primer lugar, recopilación de la información de forma general sobre los procedimientos realizados por parte de la organización desde el departamento de gestión humana.

FASE 2. Análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal actual de la organización, (descripción de cada cargo, información de los perfiles, funciones, responsabilidades, requerimientos personales y profesionales).

FASE 3. Apoyo a los procesos de selección de inicio a fin, desde el reclutamiento de hojas de vida, hasta la contratación y posterior inducción.

Identificar los aspectos por mejorar en el proceso de ingreso de los trabajadores en avícola el madroño S.A.

Realizar una entrevista mediante un Assessment Center, para poder identificar las competencias de los candidatos.

Promover adecuado clima organizacional.

Contribuir a mejorar los resultados y procesos de producción y distribución, mediante el bienestar de los empleados.

FASE 4. Proponer técnicas válidas y confiables para elegir al candidato mejor calificado para desempeñar las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir.

FASE 5. Elaborar un plan de retención de personal, orientado a disminuir los índices de ausentismo laboral.

APOYO REALIZADO EN PERIODO DE JULIO A DICIEMBRE DE 2019, EN AVÍCOLA EN MADROÑO S.A.

Objetivo

Apoyar al proceso de selección de personal en Avícola el Madroño S.A.

Descripción

Realización del proceso de Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal idóneo que cumpla con el perfil del cargo a desempeñar.

Acción

-Publicación vacantes

-Revisión vacantes y número de personal a contratar.

-Recepción y revisión hojas de vida

- Entrevistas individuales y grupales.
- Assessment Center
- Preselección de candidatos
- Inspección y verificación de pruebas psicotécnicas y exámenes médicos
- Inducción
- Inclusión de la sostenibilidad, como valor corporativo.
- Organización y acompañamiento en el Día de inducción, en cada una de las áreas de la empresa.

Objetivo

Proponer procedimientos y metodologías que estén direccionados al mejoramiento de los procesos de selección de personal.

Descripción

Para obtener mejoras en los procesos de selección de personal, se identificaron las siguientes necesidades y metodologías alternas a realizar.

- Descripción detallada de los perfiles y características de cada cargo.
- Inducción previa a la contratación.
- Capacitación supervisores de cada área
- Replanteamiento de políticas internas.

Acción

-Diseño de la presentación por medio de diapositivas, sobre las características y los procesos que engloban la vacante de operario oficios varios.

-Comunicación constante con los supervisores, sobre el personal contratado y las necesidades de cada área.

-Inducción del área de Gestión Humana detallada y precisa sobre las políticas, normas, deberes, derechos y beneficios que se tienen en cuenta para la permanencia y bienestar dentro de la organización.

-Estructuración de la Ruta del proceso de selección de personal. Documento en el cual queda registrado el paso a paso a seguir en los procesos de selección en Avícola el Madroño S.A.

-Diseño del nuevo formato para la evaluación del Assessment Center.

Objetivo

Promover el desarrollo y bienestar, desde el área de gestión humana a los trabajadores de Avícola el Madroño S.A.

Descripción

Organización y apoyo en actividades, planes y proyectos dirigidos a mejorar el bienestar y clima laboral en los trabajadores de Avícola el Madroño., con la finalidad de incrementar la satisfacción y motivación laboral.

Acción

-Orientación y escucha activa, con los trabajadores que lo requerían.

-Diseño de semana de la salud

-Capacitación valores corporativos.

-Organización mensual fiesta de cumpleaños.

-Bonos de cumpleaños

-Promover Pausas Activas

-Feria navideña

-Carteleras informativas

-Entrega de mercados

- Día de los niños
- Día de amor y amistad
- Regalos de navidad para hijos de los trabajadores.
- Novenas Navideñas
- Desayunos

Objetivo

Implementar estrategias de intervención par a la retención de personal en operarios de la planta Avícola el Madroño.

Descripción

La retención de personal es una estrategia positiva, con la cual se busca la permanencia de personal efectivo en el desempeño de las funciones de cada área, y de esta manera disminuir los costos y procedimientos para la selección de nuevo personal.

Acción

- Formato de seguimiento
- Potencializar el Sentido de pertenencia
- Logro de metas individuales y colectivas.
- Plan padrino
- Reconocimientos por desempeño

RUTA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL AVICOLA EL MADROÑO S.A

1. Solicitud de contratación

Para el personal operativo, recepción del personal de planta disponible por contratar, en el FORMATO PERSONAL PLANTA. Por otra parte, los demás cargos disponibles, se recibe requisición por parte del jefe inmediato, totalmente diligenciada y

firmada, en el FORMATO DE SOLICITUD DE CONTRATACIÓN. De acuerdo con el nivel de cargo, se requiere de aprobación y remisión a Gerencia Regional o inclusive a Presidencia.

Desde el área de Gestión humana; Verificar que el FORMATO DE CONTRATACIÓN esté debidamente diligenciado y firmado, para validarlo con el manual de funciones del cargo. Definir los requerimientos de formación, educación, competencias, y experiencia del cargo y emitir un comunicado a los funcionarios vinculados de la empresa donde se indique los requerimientos básicos para aplicar la oferta.

2. RECEPCIÓN HOJAS DE VIDA

Se realiza la recepción de currículums de los postulantes interesados en la vacante.

3. INCORPORACIÓN HOJAS DE VIDA EN BASE DE DATOS

Una vez recibidas las hojas de vida, se ingresan a una base de datos general.

4. REVISIÓN DATOS Y FILTRACIÓN

A partir de la información obtenida, es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; basada en la descripción del cargo y el perfil del candidato según la vacante a cumplir dentro de la organización.

Se realiza un filtro de candidatos teniendo en cuenta:

- Formación Académica.
- Experiencia Laboral.
- Edad.
- Aspiración salarial
- Políticas internas de la organización

- Disponibilidad

5. REMISIÓN A ENLACE EMPRESARIAL

Posterior a la preselección de candidatos, se envían los datos a la temporal, enlace empresarial para realizar la revisión de documentos.

6. ENTREVISTA INICIAL

Es el primer acercamiento con el aspirante a manera de conocerlo un poco y tener una primera impresión. Es un tipo de comunicación interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, cuyo fin es intercambiar y conocer factores como competencias, habilidades y experiencias requeridas para el cargo.

7. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Los candidatos seleccionados a partir de la entrevista se envían a Enlace Empresarial para el empleo de pruebas según lo requiera el perfil del cargo, se cuenta con un conjunto de posibilidades de pruebas para realizar según el perfil y la descripción del cargo.

Investigación de antecedentes y verificación de referencias: Es importante comprobar la autenticidad de los documentos entregados por el aspirante, así como verificar en los entes de control que no exista ningún antecedente judicial o disciplinario que impida la contratación. Dentro de la empresa existen una o varias personas encargadas de realizar este procedimiento.

8. ASSESSMENT CENTER.

Entrevista, indagando aspectos por competencias. Revisar pruebas, puntajes, determinando las personas finalistas del proceso de selección indagando sobre la experiencia laboral y conocimientos técnicos. Emitir concepto sobre los candidatos más perfilados al cargo.

9. SELECCIÓN.

Se seleccionan los más aptos candidatos, teniendo en cuenta las características del cargo y posible entrevista con el jefe inmediato.

10. EXÁMENES MEDICO OCUPACIONALES.

carta indicando los exámenes, de acuerdo al cargo se practicarán por parte del proveedor (IPS) como parte del proceso de contratación. Posteriormente se recibirá el concepto de aptitud para continuar con el proceso. (en caso tal que el concepto de aptitud no sea favorable, se deberá iniciar el procedimiento desde el inicio)

11. PROCESO DE CONTRATACIÓN.

Entregar a Candidato Seleccionado los documentos necesarios para iniciar la contratación (cedula, formato de ingreso, apertura de cuenta) además se comunican todos los aspectos legales y contractuales de su contratación.

12. INDUCCIÓN.

Acompañamiento al trabajador, presentación a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización, obligaciones de la empresa y del trabajador, políticas, normatividad y cultura organizacional.

Es de carácter obligatorio usar la primera semana de trabajo del nuevo funcionario, para inducirlo a la Empresa. El Programa deberá cumplir con (Misión, Visión, Valores, Estructura - Cultura Organizacional, Política de Administración de Personal, Política de Salud y Seguridad en el Trabajo). La inducción al área y al cargo también es de carácter obligatorio y será cada operación quien defina el procedimiento y el tiempo que se empleará en dicha actividad.

13. SEGUIMIENTO

Se hace necesario realizar un seguimiento de los trabajadores a corto, mediano y largo plazo; sobre el desempeño ya sea positivo o negativo de cada uno de los trabajadores.

RESULTADOS

El procedimiento efectuado que se llevó a cabo para el cumplimiento del plan de trabajo propuesto, se desarrolló mediante un conjunto de estrategias y metodologías que permitieron brindar solución a las necesidades identificadas inicialmente.

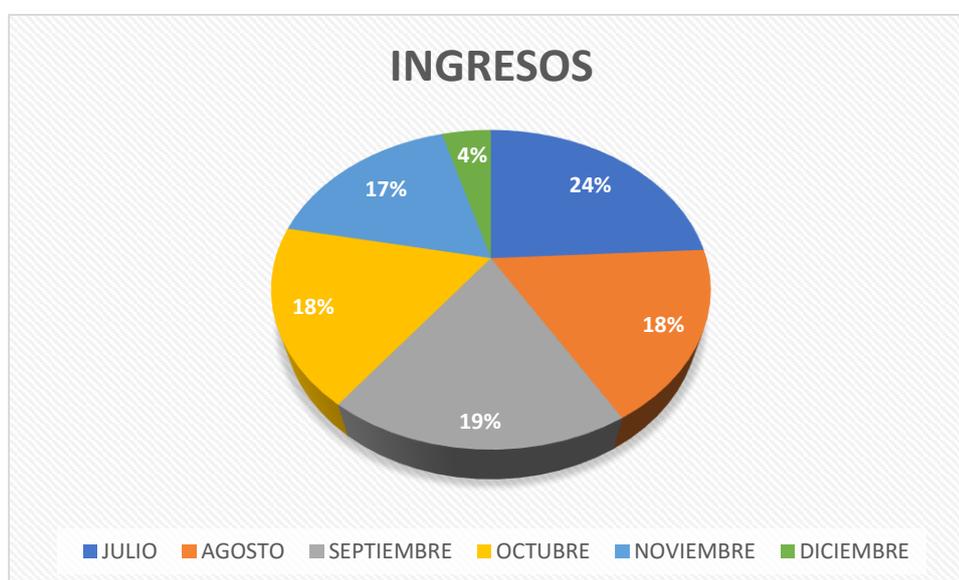
El primero objetivo, fue apoyar al proceso de selección de personal en Avícola el Madroño S.A. Desde el área de Gestión humana, se realizó un trabajo en conjunto con la finalidad de contratar un personal adecuado que cumpla con los requisitos para los perfiles de cargos a ocupar. La selección inicia a partir de las necesidades y exigencias previamente clarificadas por parte de la organización, los criterios a evaluar y las técnicas que se utilizaran para dicho fin. Es por este que a la hora de elegir los procedimientos se debe garantizar que sean fiables para cada proceso en particular. (Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011).

El proceso de selección conlleva una serie de pasos, los cuales permiten una mayor confiabilidad. La primera etapa del proceso es la planificación de las vacantes, en donde se contempla, el perfil, las funciones, responsabilidades y características a cumplir en el cargo. La segunda etapa es el reclutamiento, en esta etapa se preseleccionan los candidatos. Seguidamente a partir de los resultados de los datos sociodemográficos, entrevistas, aplicación de pruebas y exámenes se toma la decisión y posterior contratación e inducción de la organización. El apoyo se realizó en cada uno de los procesos, especialmente en la Inducción, el proceso de inducción se realiza a todo

el personal contratado, la finalidad es dar a conocer de antemano las políticas, normatividad, deberes y derechos de la organización con sus trabajadores. En este punto se busca crear un sentido de pertenencia y compromiso con la organización para el logro de objetivos no solo laborales sino también personales y familiares.

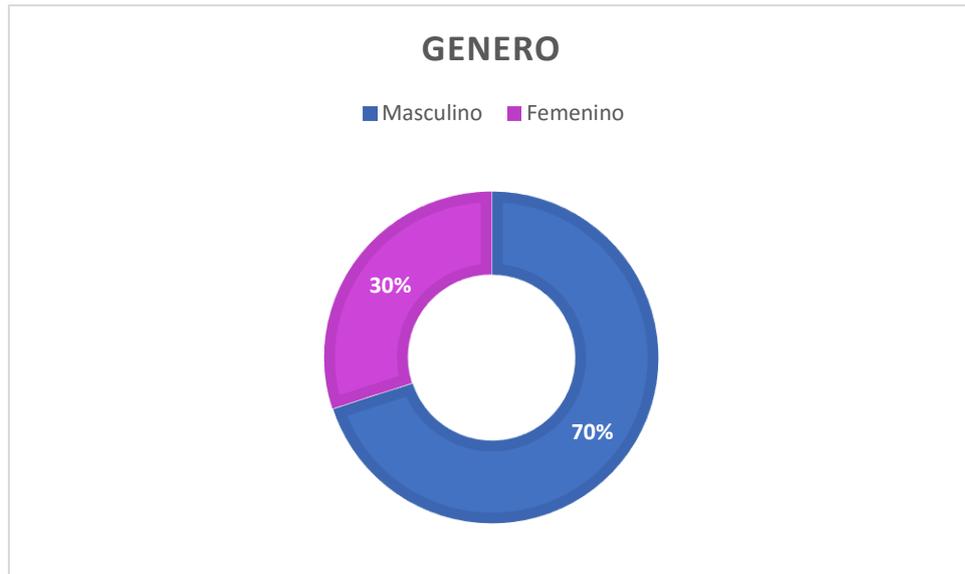
PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En el transcurso del proceso de pasantía, se reclutaron alrededor de 1000 hojas de vida, de las cuales 500 se seleccionaron para proceso y posterior contratación en Avícola el Madroño S.A. en el periodo de Julio a diciembre de 2019.



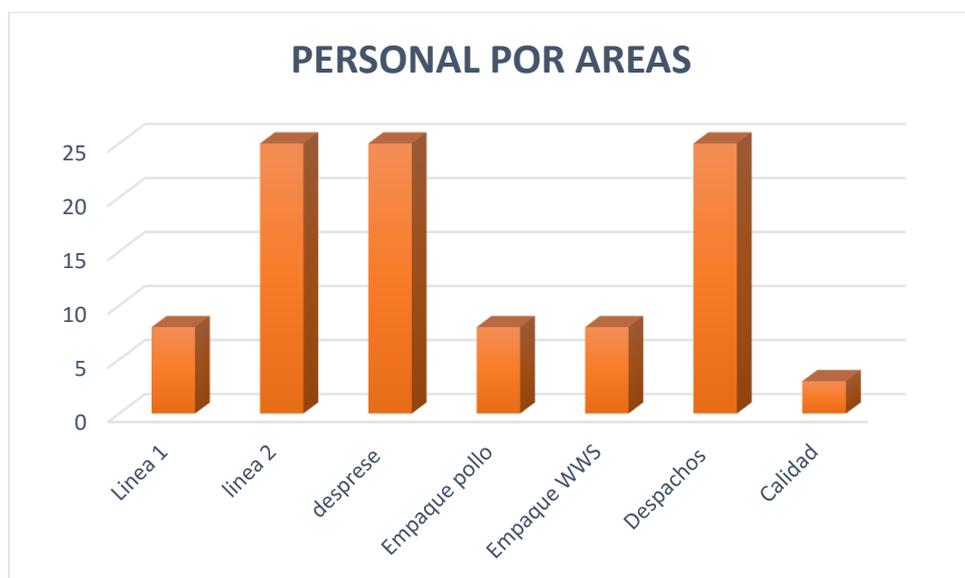
Grafica 1. *Ingresos Julio a diciembre de 2019*

La grafica 1, refleja los porcentajes mes a mes de las personas que ingresaron en el periodo de Julio a diciembre de 2019 en las diversas áreas en la organización. Se evidencia que el mes de Julio (24%), fue el mes en donde más ingresos se realizaron y diciembre (4%) el mes en el que hubo menor ingreso de personal.



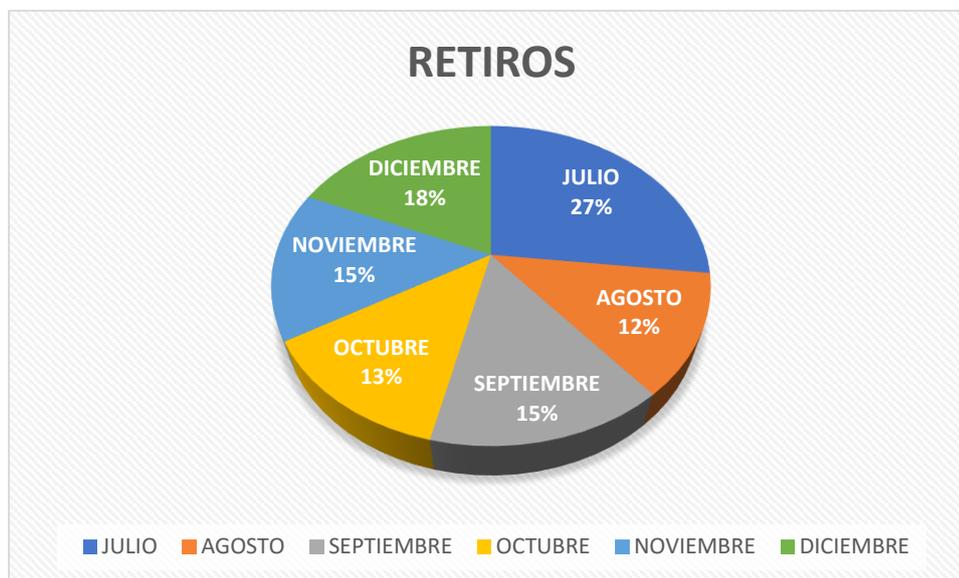
Grafica 2. *Género*

La grafica 2, refleja el personal seleccionado por género, con un 30% personal femenino y 70% masculino. La variable genero fue una de las más determinantes a la hora de preseleccionar las hojas de vida. Ya que las áreas de mayor rotación manifestaban la necesidad de personal masculino.



Grafica 3. *Personal por áreas*

La grafica 3, evidencia un porcentaje del personal que era requerido mes a mes por cada una de las áreas, lo cual refleja que línea 2, desprese y despachos son las áreas, que exigen mayores ingresos por área.



Grafica 4. *Retiros de personal*

Durante los 6 meses del proceso de pasantía, se presentaron alrededor de 200 retiros, prevaleciendo el mes de julio (27%) y diciembre (18%), de igual forma se logró indagar los motivos de retiro, de lo cual se concluyó, mejor oferta laboral, horarios rotativos y ubicación de la empresa. Asimismo, se logró identificar que dentro de la vacante de operario oficios varios, el área que obtuvo altos índices de rotación, fue línea 2.

Para el cumplimiento del objetivo de proponer procedimientos y metodologías que estén direccionados al mejoramiento de los procesos de selección de personal. Principalmente el plan de trabajo estuvo enfocado en los procesos de selección de personal, de este modo, en primer lugar, se realizó una Ruta del proceso de selección de personal de Avícola el Madroño S.A., un documento donde está registrado el paso a paso a seguir para un óptimo proceso de reclutamiento y selección en los diversos

cargos existentes dentro de la organización. La elaboración de esta ruta, permite tener de manera detallada y precisa los pasos que se deben llevar para la contratación de personal, teniendo en cuenta las políticas, procesos y normatividad que se llevan a cabo dentro de la organización.

Asimismo, el diseño de una presentación por medio de diapositivas, con la finalidad de exponer las características y procesos que engloban la vacante de operario oficios varios (salario, turnos rotativos, altas o bajas temperaturas, ubicación del cargo, tipo de contrato). Este punto fue fundamental para mejorar los procesos de selección, ya que la vacante de operario oficios varios, solicita constantemente personal y al personal ser contratado sin conocer las características de la vacante, generalmente solicitan terminación del contrato en los primeros días laborados.

Adicional, se diseñó el nuevo formato para la evaluación del Assessment Center (ver en anexos), para conocer más detalladamente las habilidades y competencias de los candidatos.

Promover el desarrollo y bienestar, desde el área de gestión humana a los trabajadores de Avícola el Madroño S.A.

Tabla 1

Actividades de Bienestar

<u>Actividad</u>	<u>Descripción</u>
Orientación y escucha activa	Todo el equipo de Gestión Humana, se encuentra activo a las necesidades de los trabajadores. En especial las profesionales en psicología se crean

	<p>espacios de dialogo para los trabajadores que así lo requieren brindando una asesoría oportuna.</p>
Día de amor y amistad	<p>En septiembre, en la celebración del amor y la amistad, se realizaron actividades enfocadas en mejorar los lazos de amistad y trabajo en equipo, asimismo la empresa entrego detalles a sus trabajadores.</p>
Cartelera informativa	<p>Con el fin de promover el bienestar y mantener informado a todo el personal de la organización, se cuenta con un espacio informativo, donde mes a mes se exponen las temáticas a celebrar, las personas destacadas, el tema del mes, información institucional, con el fin de mejorar los canales de comunicación dentro de la organización.</p>
Día de los niños	<p>Actividad realizada en la planta de producción, en donde se obsequiaba una caja sorpresa a todos los hijos de los trabajadores menores de 10 años.</p>
Celebración de cumpleaños	<p>Mes a mes, se abre un espacio, en donde todos los trabajadores de la planta se</p>

	<p>reúnen para celebrar con una partida de torta y detalles el mes de su cumpleaños.</p>
Bonos de Cumpleaños	<p>Se otorga un bono y un obsequio a los trabajadores que se encuentran en su mes de cumpleaños, para redimir en productos, en los puntos de venta por parte de la empresa.</p>
Semana de la salud	<p>En el marco del día de la salud, se organizó junto con salud ocupacional, la semana de la salud. En esta actividad cada día se contaba con empresas diferentes del sector salud, donde los trabajadores se acercaban a revisar el estado de su cuerpo. Desde el área de gestión humana, se abarcó el tema de salud mental, donde se diseñó un conjunto de actividades que promuevan la salud mental en cada uno de los participantes.</p>
Capacitación valores corporativos	<p>Se realizó una capacitación con cada una de las áreas, para resaltar e identificar, los valores corporativos.</p>
Feria navideña	<p>Actividad realizada en el mes de diciembre en la que participaron todos y</p>

Entrega de mercados	<p>cada uno de los trabajadores en compañía de sus familias, en base a la temática de feria de pueblo, donde se contó con juegos, rifas, grupos musicales, que propicio a un buen día de integración</p> <p>La bienvenida a la época navideña, se realizó mediante la entrega de mercados y celebración de las pascuas.</p>
Entrega de regalos	<p>La navidad en una época para compartir en familia, es por esto que la organización, hace entrega de regalos a los hijos de cada trabajador.</p>

DISCUSIÓN

El proceso de pasantía realizado en la empresa Avícola el Madroño S.A. representaba un reto no solo a nivel profesional, el cual tenía como principal objetivo llevar a la práctica, todos los conocimientos adquiridos en los años de formación académica. En este caso la empresa permitió cumplir el rol como psicóloga en el campo organizacional, dando cumplimiento a las funciones efectuadas desde el área de Gestión humana.

En el transcurso del proceso para el correcto cumplimiento de las funciones del área, se identificó como temática principal de trabajo la selección de personal, el apoyo brindado en el proceso de reclutamiento, selección y posterior contratación de personal, para esto se creó todo un conjunto de metodologías y estrategias enfocadas en elegir el

personal que cumpliera con un conjunto de características y habilidades que se requieren para los diversos cargos y así sean autores materiales en el logro de metas a nivel general de la organización.

Un personal competente garantiza el éxito y sostenibilidad de una organización, el buen desarrollo de competencias laborales es una herramienta adecuada para incrementar el desempeño de los de los trabajadores y de esta manera el crecimiento de la organización, como lo menciona (Quevedo, 2008) “La selección de personal tiene como objetivo identificar y emplear a las personas mejor calificadas para desempeñar un trabajo determinado al interior de una organización y a las que mejor se adapten a su cultura”. De esta manera cabe resaltar la importancia de seleccionar personal idóneo con todo un conjunto de destrezas, habilidades y conocimientos que le permitan el óptimo desarrollo de sus funciones. Es por esto que es importante llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal, apropiado para el cargo adecuado; en pocas palabras es elegir entre los candidatos reclutados seleccionar el más competente y mejor se ajuste a ocupar las funciones exigidas por la institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Por otra parte, la retención de personal, es asimismo una de las estrategias más significativas que ha tomado gran relevancia en las organizaciones de alta productividad y rendimiento. El seleccionar y mantener un personal adecuado representa ganancias en todos los aspectos empresariales, tanto en los productivos como en los económicos.

Las estrategias de retención definidas por una empresa, se convierten en piezas claves que forman parte del sostenimiento de los procesos tanto internos como externos de las mismas. (Gonzales Miranda, 2009). Es así como se generaron estrategias que fortalecieran la retención del personal y de esta manera disminuir la rotación,

En este sentido, los trabajadores son fundamentales en la estructura de una organización, es por esto que el bienestar de los mismos es de vital importancia para su productividad. Teniendo en cuenta lo anterior es indispensable diseñar programas y actividades para activar la motivación y el compromiso de los trabajadores con la organización y por parte de la organización con los trabajadores.

CONCLUSIONES

El presente proyecto, permitió apoyar los procesos de selección de personal e identificar necesidades frente a estos procesos en la empresa Avícola el Madroño S.A.

Para la realización de un óptimo proceso de selección de personal, se hace necesario y fundamental cumplir con una serie de pasos e incluir todo un conjunto de estrategias enfocadas en el perfil del cargo y las características de la vacante.

La ruta de selección de personal, documentada en avícola el madroño se diseñó con un paso a paso, que inicia en el requerimiento de las vacantes, publicación de la misma, reclutamiento de hojas de vida, preselección, entrevistas, selección, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, referencias laborales y personales, contratación, inducción y seguimiento.

Los procesos de selección son en la actualidad, la herramienta más eficaz en el mundo empresarial, para el logro de metas y objetivos organizacionales.

El área de gestión humana, representa dentro de una organización el espacio enfocado en la gestión del talento humano, fortalecimiento de la cultura y clima organizacional, capacitación y bienestar en general de los trabajadores que la conforman.

La estructuración de los perfiles y descripciones para cada cargo, permite crear variables específicas de inclusión y exclusión en la selección de personal para las diversas vacantes.

El diseño y realización de actividades enfocadas en el bienestar de los empleados y en especial su núcleo familiar, genera un alto grado de compromiso y motivación con la organización.

En conclusión, la empresa cuenta con un equipo de profesionales y un conjunto de medios y herramientas óptimos para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Por último, exaltar la gran labor y el compromiso de la empresa en las diversas actividades enfocadas en el bienestar de los empleados, ya que son múltiples y de gran acogida por el personal.

RECOMENDACIONES

Considero la importancia en capacitar a los supervisores y jefes inmediatos en temas de liderazgo.

Identificar detalladamente los motivos de retiro del personal, ya que esta información puede ser clave para disminuir el número de retiros.

Evaluar las políticas de exclusión de personal, que puedan estar limitando el sostenimiento de personal apto para los cargos.

Fortalecimiento del plan padrino, para una mejor adaptabilidad en los cargos y funciones a desempeñar.

Promover actividades de reconocimientos por alto rendimiento y cumplimiento de funciones.

Referencias.

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en las competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Aparicio Meneu, M. (28 de Junio de 2019). *test del dibujo de la figura humana*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/test-del-dibujo-de-la-figura-humana-2596.html>
- Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. d., & Prieto Zamora, J. M. (Febrero de 2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de personal*. Obtenido de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- ConexiónEsan. (22 de Noviembre de 2016). *El assessment center: una herramienta para evaluar competencias*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-assessment-center-una-herramienta-para-evaluar-competencias/>
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento y gestión n.24*, pp.88-131.
- Gómez Vélez, M. A. (2015). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- Gómez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.

- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, pp. 45-72.
- Martín, M. A., & Zarco, V. (2009). *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Martínez, A., Espinoza, A., Aguilera, V., Galindo, A., & De La Torre, C. (2007). Observación y experimentación en psicología: una revisión histórica. *Diversitas*, pp.213-225.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 143-151.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psicología aplicada al trabajo, sexta edición*. México: Thomson Editores S.A.
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33 (2), 153-170.
- Orozco, E., López, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., . . . Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*, Vol. 7, N. 11, pp.409-425.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Pardo Enciso, C. E., & Diaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de negocios*. Vol. 5, 39-48.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol 1: La Actividad Laboral en su Contexto*. Madrid: Síntesis, S.A.
- Quevedo, A. J. (01 de Diciembre de 2008). *Importancia de la selección de personal* . Obtenido de <https://entorno-empresarial.com/importancia-de-la-seleccion-de-personal/>

Romero, N. (13 de noviembre de 2011). *Introducción a la Psicología Organizacional*.

Obtenido de <http://historiapsicologiaorganizacional.blogspot.com/>

Schaper, N. (2004). Theoretical substantiation of human resource management from the perspective of work and organisational psychology. *Management Revue*, 192-200.

Seguridad Minera. (10 de Octubre de 2016). *Teorías del comportamiento organizacional*.

Obtenido de <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>

Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos.

Revista de estudios avanzados de liderazgo., 2-17.

ANEXOS

FORMATOS AREA GESTION HUMANA**Anexo A. Formato requerimiento de personal**

PERFIL DEL CARGO	
EMPRESA	AVÍCOLA EL MADROÑO S.A
CONTACTO DE LA EMPRESA (CORREO ELECTRONICO Y/O CELULAR)	ivonne.rodriguez@avicolaelmadrono.com
FECHA DE CONTRATACION	URGENTE
CANTIDAD DE PERSONAL POR CONTRATAR	
NOMBRE DEL CARGO (FUNCIONES)	
LUGAR DE TRABAJO (ESPECIFICAR LO MEJOR POSIBLE)	
SALARIO (ESPECIFICAR EN CASO QUE SEAN COMISIONES)	
DURACION DEL CONTRATO (REEMPLAZO, VACACIONES POR DEFINIR, OBRA LABOR)	
RANGO DE EDAD	
GENERO	
NIVEL EDUCATIVO	
¿REQUIERE TRANSPORTE PROPIO?	
CATEGORIA DE PASE	
HORARIO (ESPECIFICAR DIAS DE LA SEMANA, TURNO, HORAS)	
EXPERIENCIA (ESPECIFICAR TIEMPO Y AREA DE CONOCIMIENTO)	
REQUERIMIENTOS EXTRA (ACLARACIONES)	

Anexo B. Formato de entrevista inicial

	FORMATO DE ENTREVISTA INICIAL			Código		
	Proceso de Selección de Gestión Humana			Fecha	Versión	
Área de trabajo:	<input type="checkbox"/> PA	<input type="checkbox"/> PS	Centro de costo: _____			
Posición para la que se entrevista: _____						
Tipo de posición:	<input type="checkbox"/> Administrativa	<input type="checkbox"/> Operativa				
Tipo de Contrato:	<input type="checkbox"/> Permanente	<input checked="" type="checkbox"/> Temporal				
Datos Personales del Candidato						
Primer Nombre: _____		Segundo Nombre: _____				
Primer Apellido: _____		Segundo Apellido: _____				
Edad: _____						
Dirección Actual: _____						
Teléfono fijo: _____ Celular: _____ Ciudad: _____						
Estado Civil:						
<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Unido <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Separado						
Verificación de Documentos						
Cédula: _____		Pasaporte: _____				
Permiso de Trabajo: _____		Nacionalidad: _____				
Record Político: <input type="checkbox"/> apto		<input type="checkbox"/> no apto				
Licencia de Conducir <input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No		Tipo: _____		
Estudios Realizados						
<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universidad						
Título: _____						
<input type="checkbox"/> Culminado <input type="checkbox"/> Abandonado Tiempo en que finaliza: _____						
Experiencia Laboral						
Detalle sus últimas cuatro experiencias laborales de la más reciente a la más antigua.						
Empresa		Posición	Salario	Inicio	Fin	Motivo de Salida
Evaluación		1. Estabilidad Laboral 2. Motivo de Retiro Válido 3. Trabaja en Equipo 4. Experiencia relacionada al cargo 5. Relaciones Interpersonales		Excelente	Bueno	Deficiente
Información Familiar						
Colocar datos de sus familiares e indicar cuáles dependen directamente de usted.						
Familiares	Nombre	Edad	Dependiente	Profesión o Ocupación Actual		
Padre						
Madre						
Cónyugue						
Hijos:			Hermanos:			
1. ¿Tiene Familiares laborando en Avicola El Madroño?		<input type="checkbox"/>	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	no	Nombre del Familiar
2. ¿Algún Familiar ha laborado en Avicola El Madroño?		<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	no	Nombre del Familiar
3. ¿Conoce algún colaborador de Avicola El Madroño?		<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	no	Nombre del Amigo(a)

Aspectos de la Personalidad			
1. Actividades sociales, aficiones, pasatiempos, gustos, música.	Frecuente	Regular	No Presente
2. Logros y Proyectos del candidato (Largo, Mediano, Corto plazo; Plan de vida)	Definido	Poco Claro	No Presente
3. Indique al candidato que conteste	4. Evalúe		
Fortalezas:	Excelente	Bueno	Deficiente
Debilidades:	Solución de Problemas		
	Seguridad		
	Capacidad para seguir normas		
Otros:	Capacidad de Adaptación		
	Comunicación		
Información de Salud			
Lo han Operado	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Hospitalizado
Ha tenido Accidentes	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
Migrañas	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Antecedentes de salud familiar:
Presión	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Diabetes	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Indicar si posee carnets (Verde y Blanco y Fechas):			
Validación de Competencias			
Favor evaluar las siguientes competencias del Candidato conforme a la tabla			
	Bueno	Deficiente	Regular
Busca Oportunidades			
Desarrolla ideas Propias y de otros			
Subordina Metas personales			
Fija prioridades			
Establece Objetivos			
Calcula tiempo y programación de actividades			
Maximiza Recursos			
Emprende Acciones			
Se mantiene concentrado en la resolución			
Proporciona apoyo sin retirar responsabilidad			
Define parámetros			
Posee conocimientos y habilidades relevantes			
Comprende cambios			
Se adapta a cambios			
Aborda cambio e innovación de manera positiva			
Seguridad en sí mismo			
Fecha de Entrevista		Firma del Entrevistador	

Anexo C. Formato verificación de referencias

 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	
DATOS GENERALES	
NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____	
CARGO: _____	DEPENDENCIA: _____
EMPRESA No.1	
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____	CARGO: _____
TIEMPO DE CONTRATO: _____	CARGO DESEMPEÑADO: _____
MOTIVO DEL RETIRO: _____	
CONCEPTO: _____	
NOMBRE DE LA PERSONA QUE DIO LA REFERENCIA: _____	
CARGO: _____	
FECHA DE VERIFICACIÓN: _____	HORA: _____
EMPRESA No.2	
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____	CARGO: _____
TIEMPO DE CONTRATO: _____	CARGO DESEMPEÑADO: _____
MOTIVO DEL RETIRO: _____	
CONCEPTO: _____	
NOMBRE DE LA PERSONA QUE DIO LA REFERENCIA: _____	
CARGO: _____	
FECHA DE VERIFICACIÓN: _____	HORA: _____
VERIFICADO POR	
NOMBRE: _____	CARGO: _____ FIRMA: _____
<p>Código: FR-GH-005 Versión No. 1 Página: 1 de 1</p>	

Anexo D. Formato registro de actividades

 REGISTRO DE ASISTENCIA PROCESO DE SELECCIÓN				
DATOS GENERALES				
FECHA:				
DATOS DE LOS ASPIRANTES				
ÍTEM	NOMBRE	CEDULA	CARGO AL QUE APLICA	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				

Anexo E. Formato Acta de Inducción

ACTA DE INDUCCIÓN	
Nombre del trabajador: _____	C.C. No. _____
Dependencia: _____	
Fecha de ingreso: _____	
Cargo: _____	
Nombre del Jefe Inmediato: _____	
Fecha de Inducción: _____	
Exámenes de Ingreso: _____	
IPS donde se realizó los exámenes: _____ --	
<p>Manifiesto haber recibido la inducción sobre el funcionamiento general de la empresa, Reglamento Interno de Trabajo, de Higiene y Seguridad Industrial, la Política y normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, y de Calidad, el conocimiento sobre los riesgos laborales a que estaré expuesto, así como la inducción específica en mi puesto de trabajo. Me comprometo a cumplir a cabalidad con las Normas de la compañía, a adoptar comportamientos seguros y a utilizar los elementos de protección personal dotados por la empresa,</p>	
FIRMA TRABAJADOR _____	
C.C. No.	
Responsables del proceso de Inducción:	
Nombre	C.C. No.
Cargos	Firma
<u>IVONNE RODRIGUEZ</u>	<u>1098636240</u>
<u>C.BIENESTAR Y DESARROLLO</u>	_____

Anexo F. Formato evaluación programa inducción área de gestión humana.

	FORMATO EVALUACIÓN PROGRAMA DE INDUCCIÓN GESTIÓN HUMANA
---	--

NOMBRE: _____

CARGO: _____ FECHA DE INGRESO: _____

- Marque con una "X" cuáles de las siguientes opciones son las causas correctas para que un empleado se pueda ausentar de la jornada laboral según el reglamento interno de trabajo.
 - Permiso del Jefe Inmediato
 - Incapacidad médica emitida por la Droguería
 - Calamidad doméstica justificada
 - Incapacidad médica emitida por la E.P.S
 - Enfermedad general
 - Cansancio y estrés.
- En la siguiente sopa de letras encuentre los Valores Corporativos de la empresa AVÍCOLA EL MADROÑO S.A.
 - RESPETO
 - PERSEVERANCIA
 - LEALTAD
 - COMPROMISO
 - HONESTIDAD

R	C	V	S	N	Y	M	K	I	S	C	D	G	H	C	P
G	E	X	C	C	V	V	B	R	E	H	A	W	N	C	E
V	T	S	W	G	R	T	B	D	E	O	L	C	A	A	R
S	M	B	P	T	G	V	W	A	S	N	O	W	W	S	S
E	B	C	G	E	Q	F	S	G	V	E	U	N	C	V	E
J	E	D	B	V	T	B	M	U	D	S	G	S	G	E	V
P	F	S	T	E	T	O	I	J	J	T	D	E	H	H	E
K	P	X	R	A	C	B	I	U	J	I	B	R	K	Y	R
E	O	A	M	O	R	T	J	N	F	D	Y	V	K	L	A
V	L	A	J	K	A	G	G	F	A	A	F	I	R	N	N
T	W	V	U	L	E	A	L	T	A	D	O	C	V	M	C
L	Q	E	C	H	A	O	C	C	A	F	L	I	E	G	I
A	D	R	A	Y	M	P	E	D	C	S	C	O	N	H	A
C	O	M	P	R	O	M	I	S	O	F	C	Q	M	I	C

- ¿Cuál de las siguientes marcas pertenecen a la empresa AVÍCOLA EL MADROÑO SA?
 - Avicampo
 - Pollosan y Avicampo
 - Avicampo, Pollosan e Indupollo
 - Pollosan e Indupollo



**FORMATO
EVALUACIÓN PROGRAMA DE INDUCCIÓN
GESTIÓN HUMANA**

4. Conoce usted la POLITICA DE NO CONSUMO DE ALCOHOL, TABACO Y SUSTANCIAS PSICOACTIVAS.

SI _____ NO _____

5. Asocie los valores corporativos con cada una de las definiciones

RESPECTO			ACTUAMOS CON LA VERDAD Y RESPETAMOS LO AJENO
COMPROMISO			CON PASION Y COMPROMISO TRABAJO PARA ALCANZAR MIS METAS
LEALTAD			ASUMIMOS CON RESPONSABILIDAD EL PROPÓSITO INDIVIDUAL Y COLECTIVO
HONESTIDAD			SOMOS FIELES Y RESERVADOS DENTRO Y FUERA DE LA COMPAÑÍA
PERSEVERANCIA			PROMOVEMOS SANAS RELACIONES INTERPERSONALES DE CARÁCTER PROFESIONAL

6. ¿Qué compone el Reglamento Interno de Trabajo?

- A. Obligaciones de la Empresa y del trabajador, Faltas Graves y leves
- B. Obligaciones de la Empresa
- C. Faltas Graves y Leves
- D. Obligaciones del Trabajador Y Faltas graves y Leves

7. Mencione una función del Comité de Convivencia

- A. Terminar contratos
- B. Mejorar las relaciones laborales
- C. Sancionar y suspender
- D. Despedir a los trabajadores

8. ¿Cuándo se realiza un proceso disciplinario?

- A. Incumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo
- B. Cuando haga bien el trabajo
- C. Cuando me ausento y tengo permiso del Jefe Inmediato
- D. Cuando cumpla con los procedimientos

9. Mencione una frase que le recuerde la Misión de nuestra empresa Avicampo

Nuevamente le damos la bienvenida a Avicampo, esperamos que el Proceso de Inducción le haya permitido conocer aspectos básicos e importantes que enmarca nuestra Cultura Organizacional.

Nombre y Firma de quien recibió la Inducción

Anexo G. Formato de dotación

 FORMATO DE DOTACIÓN						
#	NOMBRE Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	ÁREA	TALLAS		
				CAMISA	PANTALÓN	CALZADO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

FORMATOS DISEÑADOS PARA EL AREA DE GESTION HUMANA

Anexo H. Formato Assessment Center

	FORMATO DE ASSESSMENT CENTER	Fecha:
	Proceso de selección de Gestión humana	
DATOS PERSONALES		
Nombre: _____		
Edad: _____		
Dirección: _____		Ciudad: _____
Estado civil: _____		
Información académica:		
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> otro <input type="checkbox"/>		
Cual _____		
Experiencia Laboral		
Proyectos personales y laborales		
Expectativas con la organización		
Políticas Organizacionales		
¿Ha trabajado anteriormente en Avícola el Madroño? Sí ___ No ___		
¿Actualmente tiene familiares laborando en Avícola el Madroño? Sí ___ No ___		
¿conoce algún colaborador de Avícola el Madroño? Sí ___ No ___		

Información de salud			
Lo han operado	Sí ___ No ___	Migrañas	Sí ___ No ___
Accidentes	Sí ___ No ___	Presión	Sí ___ No ___
Hospitalización	Sí ___ No ___	Diabetes	Sí ___ No ___

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	SI	NO
COMUNICACIÓN	Fluidez verbal		
	Coherencia		
	Formulación de preguntas		
	Lenguaje no verbal		
	Escucha con atención y activamente		
ORIENTACIÓN AL DETALLE	Facilita el dialogo		
	Responsabilidad		
	Compromiso		
	Disciplina		
TRABAJO EN EQUIPO	Atención		
	Empatía		
	Establece objetivos comunes		
	Toma decisiones en grupo		
	Sentido de compromiso		
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Logros grupales		
	Agilidad		
	Flexibilidad y adaptación		
	Aprende de la experiencia		
	Procesamiento información		

APTO: SI ___ NO ___

FIRMA FACILITADOR _____

Anexo I. Formato seguimiento programa Inducción

	FORMATO SEGUIMIENTO PROGRAMA DE INDUCCIÓN GESTIÓN HUMANA
---	---

NOMBRE: _____ CÉDULA: _____

FECHA DE INGRESO: _____ CARGO: _____

AREA: _____ JEFE INMEDIATO: _____

Se siente a gusto en su lugar de trabajo: SI__ NO__

La inducción por parte del supervisor fue clara y precisa: SI__ NO__

Le indicaron cuales eran sus funciones, de acuerdo al puesto de trabajo SI__ NO__

Recibió apoyo y confianza por parte de su jefe inmediato SI__ NO__

El jefe inmediato, aclara dudas, cuando le son presentadas: SI__ NO__

La dotación suministrada, se encuentra acorde a su área de trabajo: SI__ NO__

Ha presentado problemas en su área de trabajo SI__ NO__

Ha presentado problemas de salud SI__ NO__

Le fue asignado un compañero, como apoyo en proceso de adaptación SI__ NO__

El ambiente de su área de trabajo es favorable SI__ NO__

SUGERENCIAS

Nombre y Firma del trabajador
AÑO

Fecha: DIA MES

ACTIVIDADES DE BIENESTAR Y DESARROLLO

Anexo J. Formato cumpleaños

 FORMATO DE ENTREGA DE BONO DE CUMPLEAÑOS MES DE ENERO DE 2019					
FECHA	NOMBRES	AREA	FIRMA		
dic-01	ALFONSO ALFONSO LUZ MARIA	PLANTA			PLANTA
dic-01	GALINDO PABLO JULIO	GRANJAS			RUTAS
dic-01	RINCON DURAN HAROLD	PLANTA			GRANJAS
dic-02	CAICEDO SANTOS JORGE ORLANDO	ADMON			ADMÓN
dic-03	ALVAREZ TORRES NORBERTO	ADMON			VENTAS CTA
dic-03	MORALES BARRAZA HARRINSON JESUS	PLANTA			VENTAS BGA
dic-04	CLAVIJO NUNEZ EDGAR OCTAVIO	PLANTA			VENTAS BCA
dic-04	FERRER DIAZ VILLAMIL	PLANTA			
dic-05	OSPINO PEREZ MIGUEL ANTONIO	PLANTA			
dic-06	FLOREZ ROBLES OMAR	PLANTA			
dic-06	RANGEL ARCHILA DIEGO FERNEY	VENTAS			
dic-08	VILLAMIZAR SANCHEZ ODIL	GRANJAS			
dic-09	JAIMES MENDOZA ALCIDES	PLANTA			
dic-09	MARTINEZ CAICEDO BRAYAN STIVEN	PLANTA			
dic-10	ALVAREZ SUAREZ OSCAR	VENTAS			
dic-14	GOMEZ LONDONO LUIS ALFONSO	PLANTA			
dic-14	LINARES ELISEO	PLANTA			
dic-14	MONCALEANO SERRANO LAURA JULIANA	VENTAS			
dic-15	ACEVEDO PENA HERNANDO	GRANJAS			
dic-16	DURAN SANABRIA EDGAR	PLANTA			
dic-16	GARCIA SAENZ ORLANDO	VENTAS			
dic-16	HERNANDEZ ESTEVEZ LUZ ELENA	PLANTA			
dic-16	HERRERA TAMI ALEXANDER	PLANTA			
dic-16	LOZANO JOSE DANILO	PLANTA			
dic-16	RAMIREZ RAMIREZ ISNARDO	GRANJAS			
dic-17	GALVAN CARRILLO INGRID XIOMARA	ADMON			
dic-17	MARTINEZ LOPEZ MAUDYS ELIANA	VENTAS			
dic-17	RODRIGUEZ ALVAREZ STEPHEN ROCHE	ADMON			



Anexo K. Diplomas

Anexo L. Cartelera



Anexo M. Actividades de Bienestar

