

FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA EL MADRONO S.A EN

LEBRIJA, SANTANDER

Daniela León Muñoz



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2021

FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA EL MADRONO S.A EN

LEBRIJA, SANTANDER

Daniela León Muñoz

Trabajo de grado

En modalidad de pasantía para optar al título de Psicóloga

Directora de proyecto

Ps. MBA Luz Marcela Salazar Betancur

Docente



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2021

Agradecimientos y dedicatoria

A cada una de las personas que me han acompañado en este largo camino de crecimiento no solo profesional sino también personal. A Dios por nunca desampararme, a mi familia por apoyarme desde el día uno, a mi abuelito que me cuida desde el cielo, a mis profesores a los cuales les agradezco por todo el tiempo, dedicación y enseñanzas impartidas a lo largo del programa; así mismo, a mis amigas incondicionales con las cuales compartí experiencias, gustos, trabajos, desafíos, pero sobre todo una bonita hermandad que espero seguir cosechando.

A la empresa Avícola El madroño, a todos sus colaboradores especialmente al Departamento de Gestión Humana, Luz Karime, Natalia, Ivonne, Stella, Laura, Mireya, Joaquin, Tatiana, Pedro, Iris, Diana, Silvia y Marcela, gracias por la confianza depositada y la oportunidad de adquirir experiencia en el campo. Así mismo, por cada uno de los momentos compartidos en los que me hicieron parte de su equipo, además por cada uno de los consejos brindados y por aportar una semilla en este proceso que tendrá grandes frutos a nivel personal y profesional.

A ustedes, mis más sinceros agradecimientos.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos y dedicatoria	3
TABLA DE CONTENIDO	4
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	8
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
OBJETIVOS.....	10
<i>General</i>	10
<i>Específicos</i>	10
MARCO TEÓRICO	11
Temas trabajados	21
1. SELECCIÓN DE PERSONAL	21
Resultados.....	21
2. PLAN DE BIENESTAR	45
Resultados.....	46
3. ACTIVIDADES SATELITES.....	57
- Inducciones a personal de nuevo ingreso	57
- Base de datos	60
- Entrevista inicial	61
- Publicación de vacantes.....	61
- Coordinación de Bienestar y Desarrollo	62
DISCUSIÓN	64
Reflexión de los objetivos	64
Relación con lo teórico	65
CONCLUSIONES.....	67
SUGERENCIAS.....	68
REFERENCIAS	69
ANEXOS.....	72

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AVICOLA EL MADROÑO S.A EN LEBRIJA, SANTANDER

AUTOR(ES): DANIELA LEÓN MUÑOZ

PROGRAMA: FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

RESUMEN

El siguiente proyecto refleja el proceso de pasantía realizado en la empresa Avícola El Madroño S.A ubicada en el municipio de Lebrija, en la cual posterior a un diagnóstico realizado en las primeras semanas, se evidenció la necesidad de optimizar y disminuir el índice de rotación de personal, lo cual motivó a analizar los procesos implementados en la compañía; así como sus resultados, permitiendo de esta manera definir como objetivo general fortalecer las estrategias implementadas en el proceso de selección de personal de la empresa Avícola el Madroño S.A en Lebrija, Santander; con el propósito de, optimizar el desarrollo de contratación y disminuir la deserción laboral por parte de los trabajadores. Para el cumplimiento de este objetivo se diseñaron 6 indicadores u objetivos específicos, siendo estos: 1) Analizar la ruta de reclutamiento, selección e inducción implementada en la empresa, con el propósito de identificar fortalezas u oportunidades de mejora. 2) Diseñar estrategias para la optimización del proceso de selección, permitiendo así contribuir a su mejoramiento. 3) Analizar la rotación de personal mediante las entrevistas de retiro, con el fin de examinar patrones de consistencia de la deserción laboral. 4) Apoyar el plan de bienestar de la empresa, con la finalidad de socializar y dar conocer la existencia de este. Por medio de la ejecución de estos, se evidenció un proceso de selección sólido, el cual se ejecuta en el menor tiempo posible siguiendo los lineamientos establecidos. Sumado a esto, gracias a la participación del personal involucrado en dichos procesos, se recabaron las falencias evidenciadas y se lograron diseñar estrategias para la consolidación del proceso de selección; así como también, contribuir a la disminución de la rotación de personal.

PALABRAS CLAVE:

Selección de personal, Reclutamiento, Rotación de personal, Assessment Center.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: STRENGTHENING OF THE STRATEGIES IMPLEMENTED IN THE PERSONNEL SELECTION PROCESS IN THE PULTRY EL MADRONO S.A COMPANY IN LEBRIJA, SANTANDER

AUTHOR(S): DANIELA LEÓN MUÑOZ

FACULTY: FACULTY OF PSYCHOLOGY

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

ABSTRACT

The following project reflects the internship process carried out in the Poultry El Madroño SA company located in the municipality of Lebrija, in which after a diagnosis made in the first weeks, the need to optimize and reduce the staff turnover rate was evidenced , which motivated us to analyze the processes implemented in the company as well as their results, thus allowing to define as a general objective to strengthen the strategies implemented in the personnel selection process of the company Poultry el Madroño SA in Lebrija, Santander; with the purpose of optimizing the development of hiring and reducing labor desertion by workers. For the fulfillment of this objective, 6 indicators or specific objectives were designed, these being: 1) Analyze the route of recruitment, selection and induction implemented in the company, in order to identify strengths or opportunities for improvement. 2) Design strategies for the optimization of the selection process, thus allowing to contribute to its improvement. 3) Analyze staff turnover through retirement interviews, in order to examine patterns of consistency of job desertion. 4) Support the company's welfare plan, in order to socialize and publicize its existence. Through the execution of these, a solid selection process was evidenced, which is executed in the shortest possible time following the established guidelines. In addition to this, thanks to the participation of the personnel involved in said processes, the deficiencies evidenced were collected and it was possible to design strategies for the consolidation of the selection process; as well as contributing to the decrease in staff turnover.

KEYWORDS:

Personnel selection, Recruitment, high staff turnover, Assessment Center.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto refleja el proceso de pasantía realizado en la empresa Avícola El Madroño S.A ubicada en el municipio de Lebrija, en la cual posterior a un diagnóstico realizado en las primeras semanas, se evidenció la necesidad de optimizar y disminuir el índice de rotación de personal, lo cual motivó a analizar los procesos implementados en la compañía, así como sus resultados, permitiendo de esta manera definir como objetivo general fortalecer las estrategias implementadas en el proceso de selección de personal de la empresa Avícola el Madroño S.A en Lebrija, Santander; con el propósito de, optimizar el desarrollo de contratación y disminuir la deserción laboral por parte de los trabajadores. Para el cumplimiento de este objetivo se diseñaron 6 indicadores u objetivos específicos, siendo estos: 1) Analizar la ruta de reclutamiento, selección e inducción implementada en la empresa, con el propósito de identificar fortalezas u oportunidades de mejora. 2) Diseñar estrategias para la optimización del proceso de selección, permitiendo así contribuir a su mejoramiento. 3) Analizar la rotación de personal mediante las entrevistas de retiro, con el fin de examinar patrones de consistencia de la deserción laboral. 4) Apoyar el plan de bienestar de la empresa, con la finalidad de socializar y dar conocer la existencia de este.

Por medio de la ejecución de estos, se evidenció un proceso de selección sólido, el cual se ejecuta en el menor tiempo posible siguiendo los lineamientos establecidos. Sumado a esto, gracias a la participación del personal involucrado en dichos procesos, se recabaron las falencias evidenciadas y se lograron diseñar estrategias para la consolidación del proceso de selección; así como también, contribuir a la disminución de la rotación de personal.

JUSTIFICACIÓN

La justificación del presente proyecto se sustenta en el fortalecimiento de los procesos de selección de personal implementados en Avícola el Madroño S.A, ya que, debido al flujo de rotación de personal, se vio la necesidad de analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción; con el fin de, evidenciar fortalezas o falencias que nos contribuyan a su mejoramiento.

Es de esta manera que, mediante la ejecución del presente proyecto se busca responder a una necesidad evidenciada; que en gran manera surge como consecuencia de la emergencia sanitaria por Covid-19 que nos encontramos experimentando en el presente año; y así mismo, por los diferentes cambios que la sociedad se encuentra experimentando a nivel económico y/o productivo como consecuencia de la pandemia, lo cual ha generado fluctuaciones en el ámbito laboral. En consecuencia, se realizará el respectivo análisis de los procesos que concluyen con la vinculación de personal nuevo a la empresa, aspecto que nos permitirá de igual forma tener una mejor administración del capital humano de la organización; dado que, como manifiesta Valencia (2005), “El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad” (p.20); permitiéndonos de esta forma reclutar al personal idóneo para la organización, que por medio de sus conocimientos y habilidades, aportaran en gran medida al crecimiento de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Avícola el Madroño es una empresa encargada de producir, comercializar y distribuir pollo en canal y sus derivados. Constituida como sociedad el 24 de febrero de 1987 en la ciudad de Bucaramanga, Santander, se caracteriza por ser una organización orientada y dedicada al suministro de productos de excelente calidad con normas y estándares internacionales, con base en una gestión humana participativa, productiva y rentable; mediante el trabajo en equipo de todos sus empleados. La comercialización y/o distribución de sus productos lo realizan a través de su marca avicampo, la cual se puede encontrar en los diferentes puntos de venta a nivel nacional y regional.

Su misión está orientada a trabajar con el corazón para construir un mejor AVICAMPO, deleitando a sus clientes con un servicio superior y a sus consumidores con productos de calidad. Así mismo, su *visión* reside en ser reconocidos como la empresa avícola más admirada de Colombia.

De igual manera, cuenta con seis valores corporativos mediante los cuales se definen los objetivos organizacionales y se orientan los diversos procedimientos ejecutados en la misma, estos son: respeto, honestidad, lealtad, compromiso, perseverancia; y por último, sostenibilidad (Avícola el Madroño, s.f).

OBJETIVOS

General

Fortalecer las estrategias implementadas en el proceso de selección de personal de la empresa Avícola el Madroño S.A en Lebrija, Santander; con el propósito de, optimizar el desarrollo de contratación y disminuir la deserción laboral por parte de los trabajadores.

Específicos

1. Analizar la ruta de reclutamiento, selección e inducción implementada en la empresa, con el propósito de identificar fortalezas u oportunidades de mejora.
2. Diseñar estrategias para la optimización del proceso de selección, permitiendo así contribuir a su mejoramiento.
3. Analizar la rotación de personal mediante las entrevistas de retiro, con el fin de examinar patrones de consistencia de la deserción laboral.
4. Apoyar el plan de bienestar de la empresa, con la finalidad de socializar y dar conocer la existencia de este.

MARCO TEÓRICO

Como consecuencia de la alta demanda laboral, y de igual forma dando respuesta a las necesidades y avances que la sociedad imparte a nivel profesional y productivo, las empresas definidas como un sistema social mediante el cual se integra un conjunto de personas y medios, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos dentro de la misma (Franklin, 2013), se ven en la tarea de realizar procesos de selección de personal calificado para dar respuesta a esta situación.

El personal encargado de ejecutar esta minuciosa tarea son los psicólogos organizacionales, que al igual que otras ramas de la psicología como manifiesta Alonso (2012):

Abordan temáticas relacionadas con los problemas de carácter social e individual. Sin embargo, el área de atención de esta psicología es en el ámbito y contexto laboral, es decir, atiende los fenómenos (causa y efecto) que presentan los individuos en su relación con el trabajo (Alonso, 2012, p.16).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que su propósito es “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano” Rucci (2008) como se cita en Aamodt (2010).

Esta rama aplicada de la psicología, actúa desde el departamento de gestión humana, el cual “es un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades que tienen la finalidad de lograr la optimización de los recursos humanos como el capital más valioso de la organización” Koontz y Weihrich (1998) como se cita en Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011). Resaltando que, “en toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. En este departamento se

organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa” (McGrawHill, s.f), además de ser primordial para alcanzar el éxito en la organización (Ivancevich, 2006); y así mismo, como refiere Chiavenato (2009) en su libro *gestión del talento humano*, este departamento también es catalogado como una “unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene, seguridad laboral y beneficios, etc.” (p.2).

Específicamente, la selección de personal hace referencia al proceso a través del cual se logra “atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige” (Naranjo, 2012, p.88); logrando de esta forma, captar a los candidatos acordes a los requerimientos y características necesarias para la ejecución de las tareas y/o funciones requeridas en el puesto de trabajo; y de igual forma, que contribuyan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales; o de igual forma como manifiesta Chiavenato (2004) citado en Martínez, Herrera y Peralta (2016):

La selección es la elección de un individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (p.30)

En concreto, el proceso de selección de personal se desarrolla de acuerdo con los parámetros de cada organización; algunas de las fases implementadas en este son: el reclutamiento, selección e inducción. En primer lugar, el reclutamiento “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 1999). En el momento en el que surge la requisición de personal, la cual es un

“documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta” (Alfaro, 2012), los profesionales responsables de ejecutar el proceso de reclutamiento son los encargados de divulgar el cargo existente; y de esta forma, atraer la mayor cantidad de personas interesadas. Además, existen 3 tipos de reclutamiento; por un lado, el reclutamiento interno hace referencia cuando “la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal)” (Chiavenato, 1999, p.19); mientras que, a través del reclutamiento externo “una organización intenta llenarla con personas extrañas” (Chiavenato, 1999, p.20); y por último, el reclutamiento mixto el cual implementa las dos tipologías mencionadas anteriormente, de forma complementaria.

En segundo lugar, posterior a la atracción de personal para la vacante, inicia el proceso de selección el cual “se basa en los requisitos de las especificaciones del puesto, dado que la finalidad de estos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante” (Chiavenato, 2007, p.169); permitiendo de esta forma, “Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal” (Chiavenato,1999, p.21); siendo este uno de los procesos más importantes, teniendo en cuenta que como establece Mondy (2010) en su libro *Análisis de recursos humanos*, “hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación” (p.158). Por consiguiente, es en este punto del proceso en donde se realizan entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas y exámenes médicos establecidos por la empresa, de acuerdo con los parámetros y procesos ejecutados en la compañía.

Por último, posterior a la selección de los candidatos idóneos de acuerdo con los resultados de la entrevista, pruebas y exámenes médicos, inicia el proceso de contratación, en donde se lleva a cabo el recibimiento de los nuevos trabajadores, por medio de la inducción, la cual de acuerdo con la Administradora de Riesgos Laborales (Sura):

Es fundamental para entregarle herramientas al personal, que le faciliten la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, con el cargo y funciones a desempeñar y con la salud y la seguridad; abonando el terreno para aumentar las probabilidades de una mejor relación laboral. (s.f)

Este proceso, debe contener 3 etapas fundamentales (Sura, s.f):

1. Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización; es decir, información relativa a la empresa como sistema. Allí se presentan los siguientes aspectos:
 - El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
 - Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.
 - Las normas generales sobre saneamiento básico.
 - Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.
 - Los programas de desarrollo y promoción del personal.
 - Generalidades sobre seguridad social.
 - Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
2. Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar tales como:
 - Factores de riesgo a los que estará expuesto

- Estándares de seguridad
 - Elementos de protección personal
 - Especificaciones de calidad, costos y productividad.
3. Aplicar un sistema de evaluación que permita medir en forma cuantitativa y cualitativa la comprensión de los temas tratados.

Permitiendo de esta forma, involucrar formal y legalmente al trabajador en la organización.

Específicamente, en Avícola el Madroño S.A, empresa que tiene como actividad económica la producción avícola; su proceso de selección de personal es ejecutado en la compañía de Multiempleos S.A, la cual “es una empresa de servicios temporales fundada en 1986, con cobertura a nivel nacional que ofrece servicios de Gestión de Recursos humanos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y administración de nómina” (LinkedIn, s.f, párr.1).

De forma particular, el proceso de inducción se ejecuta como el último requerimiento para completar la vinculación del personal, este es desarrollado en el primer día de su contrato laboral, con un lapso temporal de 8:00 am a 5:30 pm, abordando los siguientes aspectos:

1. Inducción por del Departamento de Gestión Humana: en este primer momento, se recibe al personal, se les da la bienvenida; y posteriormente se solicitan las tallas de camisa, pantalón y calzado, esto para hacer el respectivo pedido de la dotación de acuerdo con el área donde van a empezar a laborar al día siguiente. Seguido a esto, se toma la fotografía para el carnet y se inicia con el diligenciamiento de la siguiente documentación:

- Acta de inducción
- Política corporativa de ética y conducta
- Registro de datos
- Acuerdo de confidencialidad

- Otrosí al contrato de trabajo
- Otrosí al contrato individual de trabajo
- Evaluación de conocimientos
- Descriptivo de cargo

Finalmente, la primera parte del ejercicio termina con la presentación por parte de gestión humana en donde se abordan las siguientes temáticas:

1. Misión, visión y valores corporativos
2. Valores corporativos
3. Comité de convivencia laboral
4. Riesgos psicosociales
5. Código de ética y conducta
6. Reglamento interno de trabajo
7. Política de prevención de consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas
8. Cooperativa Italgoop

Es precisamente con esta información, que las personas van a desarrollar la evaluación de conocimientos mencionada anteriormente, la cual tiene un valor cuantitativo que debe ser superior a 3.0; es decir, no puede ser inferior a 3.0, porque si es así se debe realizar nuevamente el proceso de inducción.

- 2. Inducción por parte del Departamento de Calidad:** en este segundo momento, se abordan aspectos relacionados con la calidad del producto y la inocuidad de este, es decir “el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento,

distribución y preparación de alimentos para asegurar que una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud” (Ministerio de Salud, s.f, párr.1).

- 3. Inducción por parte de la temporal- Multiempleos:** en este tercer momento, la temporal les explica temáticas relacionadas con incapacidades y diversos beneficios que obtienen por pertenecer a la compañía.

De igual forma, posterior a esta intervención tienen un espacio de hora y media de descanso y/o almuerzo, y nuevamente se retoman la actividad a las 2:00 pm.

- 4. Inducción por parte del Departamento de SST:** este cuarto momento es uno de los más importantes del día, dado que las personas de seguridad y salud en el trabajo les explican diversos aspectos que deben tener en cuenta en relación con la seguridad para de esta forma evitar incidentes o accidentes al ejecutar sus funciones en el lugar de trabajo. Además, al concluir con este apartado se hace entrega de dotación y los elementos de protección personal, para de esta forma poder ingresar a la planta y realizar un recorrido, con el fin de familiarizarse con los procesos y los espacios en los que laboraran.
- 5. Inducción por parte del Departamento de Gestión Ambiental:** en este último momento, el personal de ambiental se encarga de explicar requerimientos relacionados con las diferentes medidas de reciclaje, aprovechamiento o desecho de los residuos implementados en los procesos de producción, además del proceso del tratamiento de agua implementado en la compañía.

Finalmente, el proceso de inducción termina con los siguientes aspectos:

- Explicación del Plan Estratégico de Seguridad Vial de la empresa
- Entrega del carné de identificación
- Entrega de horario y casilleros

- Registro de huella, para la respectiva marcación de entrada y salida.

Con todo lo anterior, a causa de la emergencia sanitaria que se encuentra experimentado el país, como consecuencia de la enfermedad del coronavirus (COVID-19), la cual fue notificada por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019, y catalogada por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional (Ministerio de Salud, s.f), las organizaciones se han visto inmersas en una crisis tanto a nivel estructural como económico, causando despidos masivos; y de igual forma, la deserción de los trabajadores de sus puestos de trabajo en ocasiones por miedo al contagio, o por la falta de garantías que les ofrecen las compañías. En consecuencia, los índices de rotación de personal se han disparado, activando una alarma en las empresas, llevándolas a analizar diferentes estrategias y/o métodos a implementar para lograr mitigar esta lamentable situación, que afecta no solo a nivel productivo, sino también a nivel económico.

Siguiendo con este razonamiento, para dar respuesta a la situación descrita anteriormente, las empresas se ven en la tarea de trabajar en su sistema de administración de recursos humanos, mediante el cual se abordan aspectos internos de la organización como el análisis y descripción de cargos, capacitaciones, evaluación de desempeño y política salarial, etc. Y de igual forma, aspectos externos o ambientales como investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección y legislación laboral, etc (Chiavenato, 1999), esto con el propósito de poder responder a las demandas que la sociedad y la situación a nivel de salud pública han establecido, lo que ha generado cambios en el ámbito laboral.

Uno de los aspectos internos mencionado anteriormente que la organización aborda en la ejecución de la administración de recursos humanos, es el reclutamiento y selección de personal, proceso que en la mayoría de las organizaciones se ha visto bajo una revisión y/o reestructuración,

con el propósito de poder implementar diferentes métodos que permitan elegir a las personas idóneas para un cargo de acuerdo a las habilidades, experiencia solicitada; y de igual forma, teniendo en cuenta el panorama mundial. Es importante mencionar que, estos métodos a implementar pueden variar según las necesidades de la organización. Por consiguiente, uno de los métodos más adecuados a ejecutar en este caso es el conocido como Assessment Center, el cual es “un método que aplica una serie de ejercicios, con el fin de que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los observadores que lo están evaluando”, Grados (2004) citando en Torres (2014). Por consiguiente, es precisamente a través de este ejercicio diseñado según los requerimientos, que las empresas van a encontrar a las personas adecuadas para el desempeño de las tareas establecidas, garantizando un trabajo eficaz y exitoso (Alles, 2010), sin que exista el miedo de equivocarse a la hora de gestionar su personal; dado que, el mismo ejercicio permitirá identificar a las personas óptimas para un puesto de trabajo de acuerdo con sus competencias, las cuales “son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo” (López, 2020, p.135); David McClelland (s.f), como se cita en López (2010). En síntesis, este enfoque de la psicología organizacional, conocido como modelo de gestión por competencias, “es una herramienta para la dirección de una organización” (Alles, 2009, p.68), y tiene las siguientes características:

1. Aplica a organizaciones de todo tipo.
2. No es sólo para grandes organizaciones, sino también para medianas y pequeñas.
3. Presenta un solo requisito: dirección comprometida.
4. Puede diseñarse según distintos estilos de gerenciamiento/liderazgo

El precursor de este modelo de gestión del recurso humano por competencias, afirma que tras el desarrollo de diversas investigaciones, logro concluir que:

para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente el título que aportaba y el resultado de las pruebas psicológicas a los que se sometía; sino que por el contrario, desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, es decir sus competencias, en lugar de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (p.8).

Y es precisamente, por medio del assessment center que se lograra alcanzar este cometido.

Finalmente, al realizar una exhaustiva búsqueda de la implementación de esta metodología en empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de pollo en canal y sus derivados, no se encontró material con esta población en específico. Sin embargo, si se encontraron diversos proyectos resultados de trabajos de grado en modalidad de pasantía, que implementaron este modelo de gestión de personal por competencias y concluyeron lo siguiente: Gonzales, Ortega y Rojas (2019) estudiantes de la Universidad Cooperativa de Colombia en su ejercicio concluyeron que “el proceso de Assessment center permite optimizar tiempo a la compañía, al realizar un proceso de evaluación grupal se evidencian en los postulados las competencias requeridas para el cargo, además, del conocimiento específico” (p.15); y por último, Angulo, Sánchez y Villanueva (2010) estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar, concluyeron que “esta técnica propone ejercicios de la vida real a nivel organizacional, que brindan una información más cercana al actuar normal de los participantes, dando como resultado un concepto más amplio de los comportamientos futuros del mismo” (p.40).

Es precisamente de esta forma; acudiendo a la experiencia e investigaciones de otras personas, que se puede reiterar la efectividad y confiabilidad que tiene el realizar selección de personal implementando assessment center como parte del modelo de gestión por competencias.

Temas trabajados

El presente proyecto titulado “*Fortalecimiento de las estrategias implementadas en el proceso de selección de personal en la empresa Avícola El Madroño S.A en Lebrija, Santander*” fue ejecutado con las disposiciones establecidas para un enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo de corte transversal; dado que, la implementación de este benefició a toda la empresa y al personal perteneciente a la misma. Las temáticas abordadas en la ejecución e implementación del proyecto fueron las siguientes:

1. SELECCIÓN DE PERSONAL

En primera medida se realizó el respectivo análisis del proceso de reclutamiento, selección e inducción implementado en la empresa, esto con el propósito de identificar las fortalezas u oportunidades de mejora. Para la ejecución de esta, se contó con el acompañamiento de la asistente de gestión humana, quien realizó una orientación frente a las diferentes modalidades de contratación implementadas en la compañía, permitiéndonos estructurar la siguiente información.

Resultados

Avícola El Madroño, en la actualidad maneja dos tipos de contrataciones, temporal y directa. El proceso de *contratación temporal*, basado en un contrato a 12 meses, es ejecutado por personal de la empresa Multiempleos S.A de la siguiente manera (Figura No. 1):

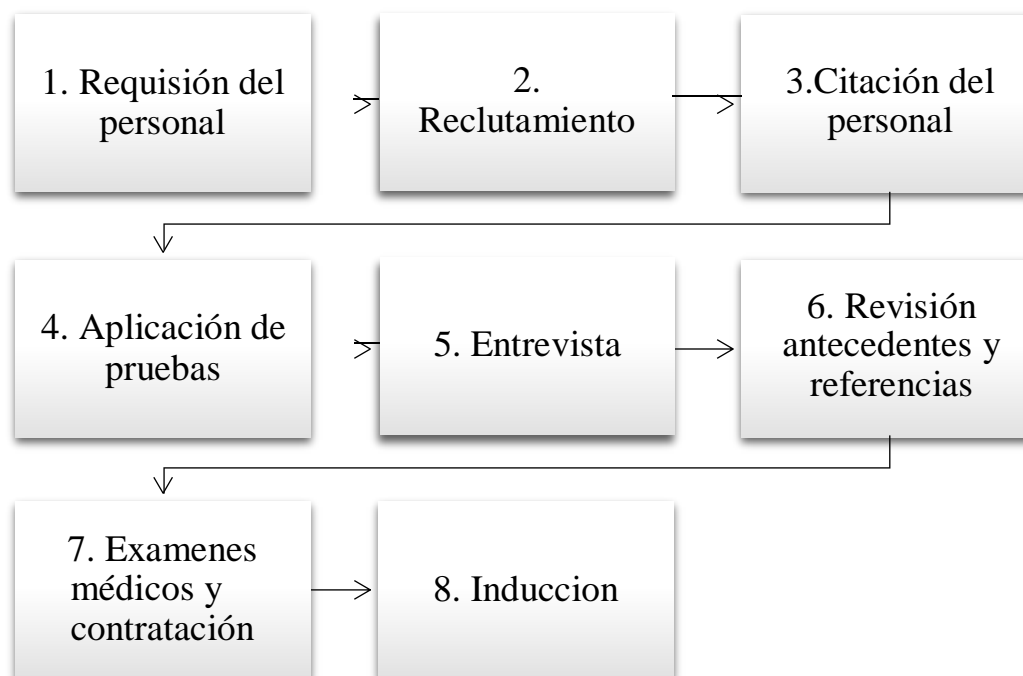


Figura 1. Proceso de contratación temporal. Elaboración propia

Cada uno de los apartados es ejecutado de la siguiente forma:

1. **Requisición del personal:** el proceso de contratación temporal inicia con la solicitud de contratación de personal por parte de los supervisores de cada área, quienes deben informar a la asistente administrativa las vacantes disponibles.
2. **Reclutamiento:** para ejecutar esta tarea, se implementa la base de datos (**Anexo 1**) realizada por la pasante de gestión humana, en la cual se registran las hojas de vida recibidas al correo hojasdevida.avicampo@gmail.com; y así mismo, se consolidan las hojas de vida que son recibidas de forma física en la empresa, las cuales en gran medida son recomendaciones por parte del personal activo, aspecto que se tiene en cuenta en el momento de llamar a las personas para iniciar proceso de selección. Esta base de datos se

envía todos los viernes a la Generalista de la Temporal para iniciar con la respectiva gestión del proceso de selección de personal.

3. **Citación del personal:** desde la sede de Medellín un colaborador de la empresa Multiempleos se encarga de citar a los aspirantes a la planta en Lebrija, con el fin de diligenciar la siguiente documentación:
 - Formato de oferta laboral
 - Formato de entrevista
 - Formato sociodemográfico
 - Formato de encuesta COVID-19
4. **Aplicación de pruebas:** posterior al diligenciamiento de la documentación, se realiza la aplicación de pruebas psicológicas, resaltando que, estas varían de acuerdo con el cargo a aplicar. En el caso de los operarios de planta, siendo esta la contratación que prevalece se aplica el test de caras o percepción de diferencias y el wartegg.
5. **Entrevista:** este proceso es dirigido por Diana Marcela Acevedo Sierra, generalista de la empresa Multiempleos, quien es la encargada de abordar de forma específica aspectos relacionados con la experiencia laboral, historial médico, etc.
6. **Revisión de antecedentes y referencias:** este requisito es realizado únicamente con las personas que fueron seleccionadas para laborar en la organización, de acuerdo con los resultados obtenidos por medio de las pruebas y la entrevista realizada.
7. **Exámenes médicos y contratación:** uno de los últimos pasos es ejecutado por personal de Multiempleos, quienes citan a las personas seleccionadas para realizarse los respectivos exámenes de acuerdo con el cargo a ser contratado. Por lo general se realizan los siguientes exámenes:

Tabla 1

Exámenes para realizar a personal de nuevo ingreso

Personal operario y galponeros	
Examen	Incluye
Médico ocupacional	Examen médico osteomuscular
Manipulador de alimentos	KOH
	Frotis faríngeo
	Coprológico
Prueba rápida de COVID-19	

La tabla 1 muestra los exámenes que son programados a el personal de nuevo ingreso a la Compañía. Elaboración propia.

8. **Inducción:** es aquí en donde se realiza la vinculación del personal. En este espacio, se realiza una explicación general sobre el proceso productivo y las diferentes políticas generales de la organización; así como también, se abordan aspectos específicos del oficio a desempeñar, y se concluye con una evaluación con el propósito de medir la comprensión de los temas tratados.

De igual forma, para *la contratación temporal de cargos especiales*, es decir, de mayor relevancia y responsabilidad en el organigrama de la empresa, se realiza el mismo procedimiento, con algunas variantes en:

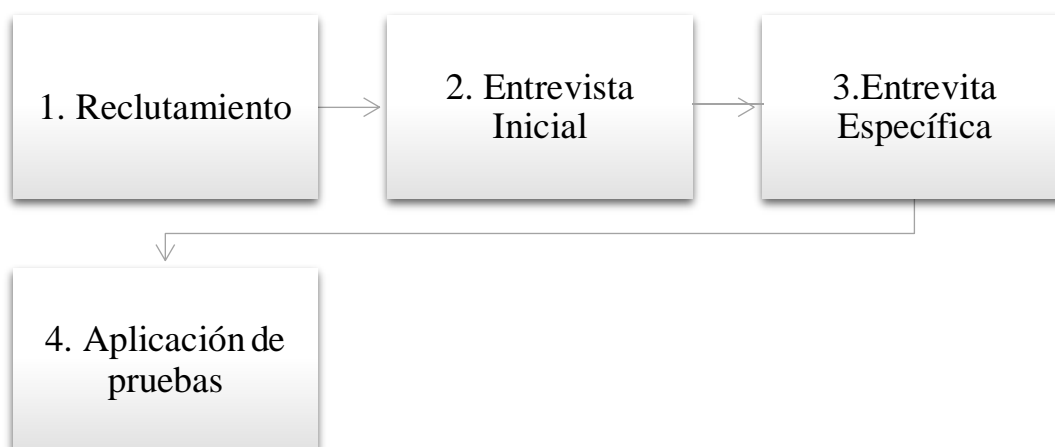


Figura 2. Proceso de contratación temporal (Cargos específicos). Elaboración propia.

1. **Reclutamiento:** en este caso el proceso de reclutamiento se realiza con ayuda del portal empleo.com, y de igual forma se acude a la sede de Multiempleos en Bogotá para la búsqueda de candidatos para el cargo.
2. **Entrevista Inicial:** en un primer momento Diana Acevedo, generalista de Multiempleos realiza una entrevista inicial con el fin de descartar a las personas que no cumplen con los requisitos de acuerdo con el perfil de cargo establecido; posteriormente, Ivonne Andrea Rodríguez Hoyos, Coordinadora de Bienestar y Desarrollo de Avícola el Madroño, realiza una entrevista más a detalle con el fin de ahondar la experiencia laboral de la persona, sus estudios y competencias. A través de este proceso, se realiza un tamizaje que permite seleccionar a las personas que sean óptimas para el cargo en cuestión, y de esta forma se envían las hojas de vida a los jefes y/o supervisores del área donde exista la vacante.
3. **Entrevista específica:** es el último filtro por el que la persona debe pasar en el proceso de selección. Es realizado por quien desempeñe el cargo de jefe inmediato del área donde se está solicitando la contratación.
4. **Aplicación de pruebas:** para cargos específicos se realiza el 360 operativo administrativo; y cuando la vacante es para vendedores, se aplica el IPV (Inventario de personalidad para vendedores). Finalmente, de acuerdo con los resultados de las pruebas y las entrevistas realizadas, se selecciona a la persona, y posteriormente se inicia el proceso de contratación, con la programación de exámenes, firma de contrato y su respectiva inducción.

Por otro lado, el proceso de *contratación directa* en la empresa Avícola el Madroño se ejecuta de acuerdo con el tipo de contratación que se va a realizar, es decir si existe la vacante o si es una modificación en el tipo de contratación de temporal a directa. El proceso de contratación directa cuando existe la vacante se realiza de la siguiente manera:

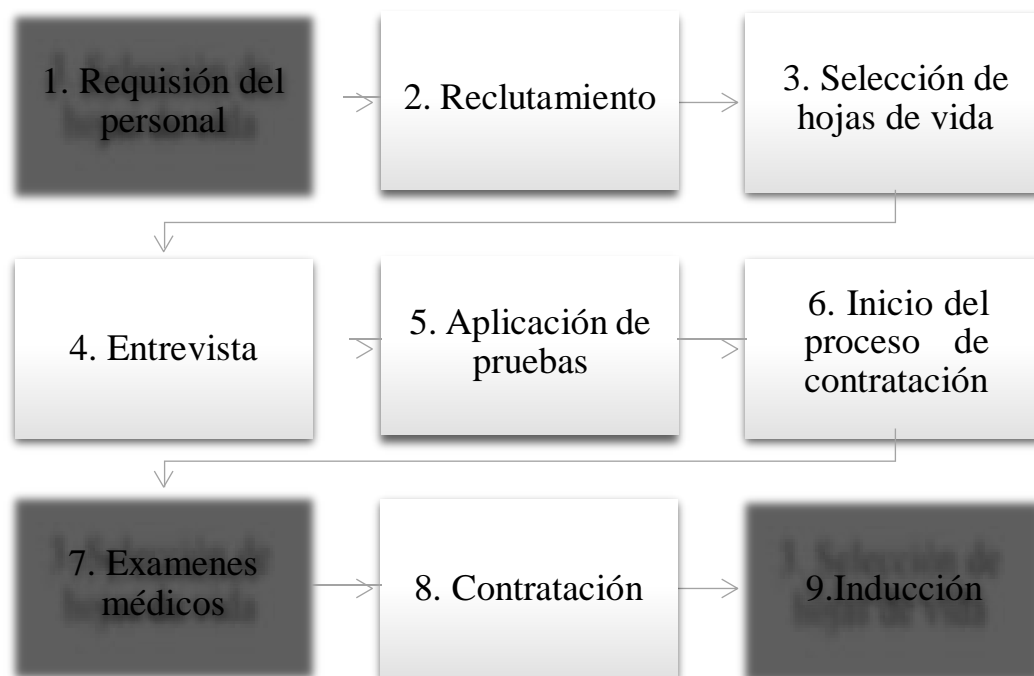


Figura 3. Proceso de contratación directa (Cuando existe la vacante). Elaboración propia.

1. **Requisición del personal:** el proceso de contratación directo inicia con la solicitud de contratación de personal.
2. **Reclutamiento:** el proceso de reclutamiento se realiza publicando la vacante en empleo.com, y en ocasiones se pide ayuda de la temporal (Multiempleos).
3. **Selección de hojas de vida:** en este caso, Ivonne Rodríguez, Coordinadora de Bienestar y Desarrollo se encarga ejecutar un primer filtro, en donde se seleccionan las hojas de vida de las personas que se ajusten al perfil de cargo para posteriormente enviarla a la persona que sería el jefe inmediato y/o supervisor de la persona.
4. **Entrevista:** es realizada directamente por el jefe inmediato, quien posterior a concluir con el ejercicio, envía a la Coordinadora de Bienestar y Desarrollo las hojas de vida de las personas a las que selecciono, para programar las pruebas psicológicas aplicar.

De igual forma, de acuerdo con la importancia y responsabilidad del cargo, se pueden realizar diferentes entrevistas con personal directivo de gestión humana o producción.

5. **Aplicación de pruebas:** las pruebas que se aplican en esta modalidad de contratación son: Prueba Itacol (Integridad) y PCA (Competencias de análisis).
6. **Inicio del proceso de contratación:** la asistente de gestión humana inicia el proceso de contratación, para esto se envía un listado de documentos solicitados, en los que se encuentra: hoja de vida, referencias laborales y personales; y finalmente, se programa la fecha de ingreso.
7. **Exámenes médicos y contratación:** se programan los exámenes, lo ideal es que se realicen un día antes del inicio de contrato.
8. **Contratación:** se realiza la respectiva firma del contrato.
9. **Inducción:** se realiza el respectivo proceso inductivo, para que las personas tengan la oportunidad de conocer la empresa, las diferentes normativas; y que de igual forma, se puedan resolver todas las dudas y/o inquietudes que tengan.

Finalmente, la otra metodología que se puede realizar en la contratación directa es cuando la persona va a *pasar de contrato temporal a directo*; esto se puede realizar cuando la persona se destaca en su puesto de trabajo, y tiene conocimiento de los procesos que se ejecutan en el cargo.

Además de este requisito debe:

1. Cumplir con el tiempo de contratación temporal (12 meses).
2. Tener el periodo de evaluación, que es un formato de evaluación de desempeño que el jefe inmediato realiza durante un periodo de 3 meses.

3. Teniendo esto listo, se manda a hacer la orden de contratación y esta se envía con el periodo de evaluación, y en este caso no se realiza entrevista.
4. La asistente de gestión humana solicita el contrato temporal a la generalista de Multiempleos e inicia el proceso de contratación directa mencionado anteriormente; además se solicita la documentación para firmar contrato directo ya sea a término fijo o indefinido, se programan nuevamente exámenes de ingreso; y por último, se realiza el proceso de reinducción.

Posterior a realizar el análisis de la metodología implementada en los procesos de contratación ejecutados en la compañía, se diseñó y realizó una entrevista semiestructurada al personal involucrado en la realización de estos, con el propósito de adquirir una retroalimentación que permitiera tener un panorama más amplio de las debilidades y fortalezas evidenciadas hasta el momento (**Anexo 2**). Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el cargo que en la actualidad ejerce en la compañía? ¿Hace cuánto tiempo?
2. ¿Cuál es el papel que desempeña en el proceso de selección de personal?
3. De acuerdo con la experiencia que tiene en el tema, y al tiempo que ha laborado en la empresa ejecutando estas labores, ¿Cuál o cuáles considera que son las fortalezas del proceso de selección realizado en la organización?
4. Por el contrario, ¿Cuál o cuáles considera que son las falencias del proceso de selección realizado en la organización?

Resultados

La ejecución de esta tarea permitió abordar de forma específica aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección e inducción; para así, continuar implementado las fortalezas evidenciadas, y por el contrario modificar todos los aspectos que estaban afectando

la ejecución de dichos procesos. A través de este ejercicio se logró recopilar la siguiente información:

Tabla 2

Fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento, selección e inducción

Fortalezas	Debilidades
El riguroso análisis de la documentación a nivel legal, garantizando de esta forma la seguridad de las personas que ingresaran a laborar en la compañía.	No identificar en el proceso de reclutamiento temporal cuales son las metas de los aspirantes y verificar que estén acordes al cargo y a lo que busca la empresa, generando de esta forma un aumento en los retiros.
Las bases de datos en donde se recopilan las hojas de vida que llegan a la compañía.	No contar con un espacio óptimo para la realización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.
El reclutamiento interno, en donde los empleados activos participan en la construcción de las bases de datos con hojas de vida de personas recomendadas.	La alta rotación de personal.
El poder ejecutar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en las instalaciones de la planta.	
El alto nivel de oportunidades que tienen las personas de participar en el proceso de reclutamiento; esto como consecuencia que no hay criterios de exclusión ya sea por edad, nivel educativo, etc.	
La implementación de pruebas psicométricas en el proceso de selección.	
La rapidez en la ejecución de los procesos.	

La tabla 2 menciona las fortalezas y debilidades evidenciadas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, estipuladas por personal participes en la ejecución de estos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en este ejercicio, fue claro que en el proceso de selección implementado en Avícola el Madroño se encontraron más fortalezas que debilidades, lo cual fue positivo no solo para la compañía, sino también para las personas que laboran en la misma; teniendo en cuenta que como mencionamos anteriormente, las personas encargadas de ejecutar estos procesos fueron las entrevistadas. Por esta razón, se consolidaron las fortalezas encontradas a través del ejercicio.

Además de esto, también surgió la necesidad de diseñar estrategias y/o acciones de mejora, de acuerdo con las debilidades que fueron mencionadas. Por este motivo, en primer lugar se llevó a cabo una reunión con la Generalista de la temporal, con el propósito de discutir el aumento de los retiros por parte del personal, esto como consecuencia de planes y/o metas que tenían establecidas con anterioridad causando el retiro de la compañía. Por medio de esto, se logró en cierta medida el fortalecimiento del proceso de entrevista, espacio en donde se abordan aspectos relacionados con metas a largo, mediano y corto plazo, así como también la información sobre estar participando de forma paralela en algún otro proceso de selección, aspectos que deben ser abordadas con rigurosidad, para de esta forma lograr que los retiros sean generados únicamente por el cumplimiento del tiempo establecido en el contrato.

En segundo lugar, para disminuir la alta rotación de personal, además de lo mencionado anteriormente, también se implementó un proceso de selección por competencias, esto a través de un assessment Center el cual se ejecutó como un método de evaluación situacional. La actividad que se implementó fue la siguiente:

Tabla 3*Ficha técnica del assessment center*

Nombre	Figura Humana
Autor	Karen Machover
Tiempo	50 minutos
Objetivo	Evaluar la personalidad a través del dibujo de la figura humana, proyectando toda una gama de rasgos significativos y útiles para un mejor diagnóstico. Identificando la visión que tiene el sujeto de sí mismo, los demás, su entorno y su relación con el mundo.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Lápiz - Borrador - Marcadores - Colores - Colbon - Cartulina - Tijeras - Lana - Ojos móviles
Metodología	<p>La actividad se ejecutó de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación por parte de la Pasante de gestión humana, encargada de la ejecución del ejercicio. 2. Mención del objetivo de la actividad. 3. Bienvenida y breve presentación de la empresa y su actividad económica. 4. Explicación de ejercicio: <p>La actividad para realizar es denominada FIGURA HUMANA; es decir, se van a dibujar ustedes mismos, como ustedes quieran y hasta donde sus destrezas artísticas se lo permitan. De igual forma, si ustedes quieren pueden hacer uso de todos los materiales que se encuentran sobre la mesa. Posterior al desarrollo del dibujo</p>

vamos a escribir lo siguiente de acuerdo con la instrucción:

- En la cabeza, van a escribir:
 - Motivaciones
 - Valores
 - Como se están proyectando
 - Expectativas frente al trabajo
 - Gusto

- En el torso
 - Experiencia Laboral
 - Habilidades

- En los pies
 - Conocimientos (Estudios)
 - Competencias Laborales

Para la ejecución de esta tarea cuentan con 20 minutos.

5. Cuando todos han culminado con el ejercicio, es hora de compartir con los demás compañeros lo que han plasmado en la hoja, esto con el fin de poder conocerlos un poco más.
6. Finalmente, se realiza una retroalimentación del ejercicio tanto por parte del moderador como de los participantes; además, de realizar el cierre de la actividad con una invitación y/o concientización del proceso en el que están, al trabajo al cual están aplicando y algunas de las disposiciones que este tendría.

A medida que se va realizando el ejercicio y con la socialización final, se va diligenciando el siguiente formato (**Anexo 3**) en donde se

	evalúan las competencias establecidas por la compañía y el cargo al que están aplicando.
Competencias por evaluar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Orientación al detalle 3. Trabajo en equipo 4. Capacidad de aprendizaje

La tabla 3 incluye la información técnica para la ejecución del assessment center. Autoría propia.

La ejecución de esta actividad de acuerdo con lo presentado anteriormente, se realizó con algunas variantes frente al ejercicio original diseñado por Karen Machover, quien se enfocaba más en el dibujo realizado, en los rasgos, trazos o formas plasmadas por los participantes; mientras que, en nuestro caso nos centramos más en la comunicación, interacción, optimización de tiempo y recursos, escucha activa, actitud y capacidad de seguir instrucciones. Es por esta razón que, el ejercicio se explicó al comienzo y los materiales seleccionados para la ejecución de este siempre estuvieron incompletos; es decir, si eran 5 participantes, únicamente se entregaron 2 borradores, 3 tijeras, 1 Colbón y así sucesivamente, permitiendo de esta manera que tuvieran que trabajar en equipo para completar el ejercicio; y así mismo poder lograr las competencias estipuladas para la actividad.

Hasta la fecha se realizaron 7 assessment center, con la participación de 33 personas (12 mujer y 21 hombres) aspirantes al cargo de operarios, teniendo en cuenta que como consecuencia de la pandemia que nos encontramos viviendo por Covid-19, no era posible reunir a más de 6 personas en un mismo espacio. A continuación, adjunto imágenes de estos:



Imagen 1. Assessment Center. 20 de mayo 2021.



Imagen 2. Assessment Center. 20 de mayo 2021.



Imagen 3. Assessment Center. 18 de junio 2021.

Resultados

Realizando un análisis de esta actividad, podemos concluir que el implementar esta estrategia de forma definitiva en el proceso de selección, permitirá disminuir de manera considerable la rotación de los colaboradores, teniendo en cuenta los resultados del ejercicio ejecutado, registrado en la siguiente tabla:

Tabla 4

Análisis Assessment Center

N° Asesstment	N° Participantes	N° Contratados	N° Activos
1 (20 de mayo)	3	1	1
2 (20 de mayo)	3	2	2
3 (21 de mayo)	6	4	3
4 (28 de mayo)	5	3	2
5 (18 de julio)	4	2	2
6 (25 de junio)	6	3	2
7 (2 de julio)	6	2	2
Totales	33	17	14
		52'	94%

La tabla 4 resume el número de assessment realizados, los participantes y el número de contrataciones realizadas con personal activo hasta fecha. Autoría propia.

De acuerdo a lo registrado en la tabla, podemos evidenciar que de los 33 participantes 17 fueron contratados como colaboradores de la compañía, específicamente como Operarios de Oficios Varios representando un porcentaje de 52%, los 16 colaboradores restante no se integraron a la compañía por razones como: deserción del proceso o que no cumplieron con el perfil ocupacional requerido para el cargo, siendo eso sustentado en los exámenes de ingreso.

De los 17 colaboradores contratados, a la fecha 14 de ellos se encuentran laborando en Avícola El Madroño, alcanzando un porcentaje de 94%. Esto refleja la idoneidad y eficacia de implementar un ejercicio de selección por competencias como lo es el assessment center, tarea que nos permitió integrar a trabajadores óptimos, que se ajustaron al perfil e influyeron en la disminución de rotación de personal.

Después de esto, surgió la necesidad de revisar las entrevistas de retiro con el fin de examinar patrones de consistencia de deserción laboral, y poder seguir fortaleciendo el proceso de selección, además de disminuir el número de retiros. Por esta razón, se solicitó el historial de las entrevistas de retiro realizadas hasta la fecha; sin embargo, no se encontró un archivo de estas como consecuencia del cambio de la empresa temporal encargada de realizar las contrataciones; como consecuencia solo hasta el mes de marzo del año 2021 se retomaron las entrevistas de retiro. Al analizar las entrevistas de retiros (**Anexo 4**), se evidenció lo siguiente:

Resultados

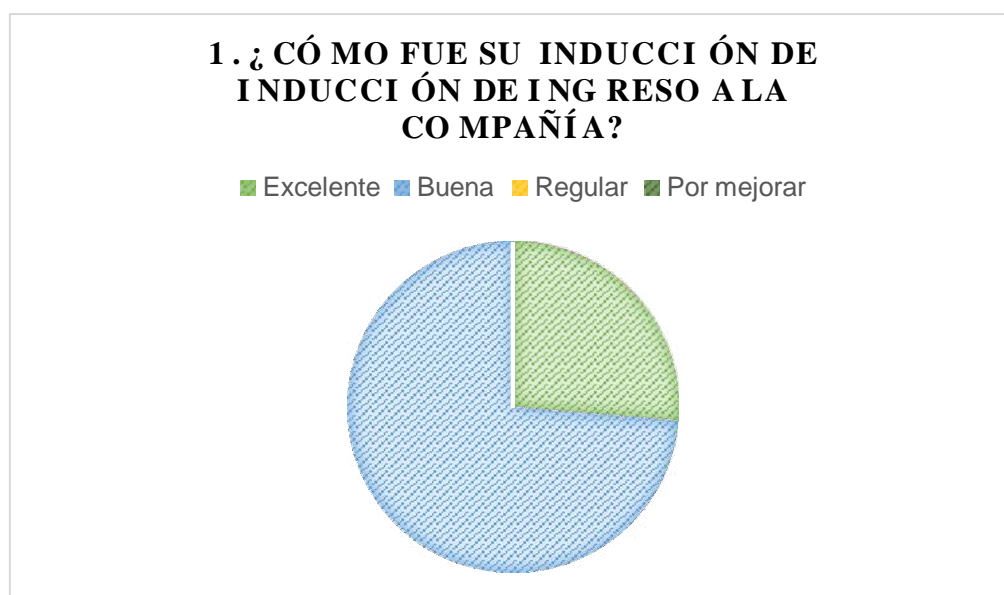


Figura 1. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 1)

La primera figura presenta como el 26% de los colaboradores entrevistados refirieron haber recibido una excelente inducción de ingreso a la compañía, así como también el 74% restante refirieron haber recibido una buena inducción de ingreso a la compañía, siendo esta tarea impartida y coordinada por Gestión Humana, lo cual refleja el compromiso del Departamento de Bienestar y Desarrollo con sus colaboradores, y a nivel general la adecuada gestión que se realizó.

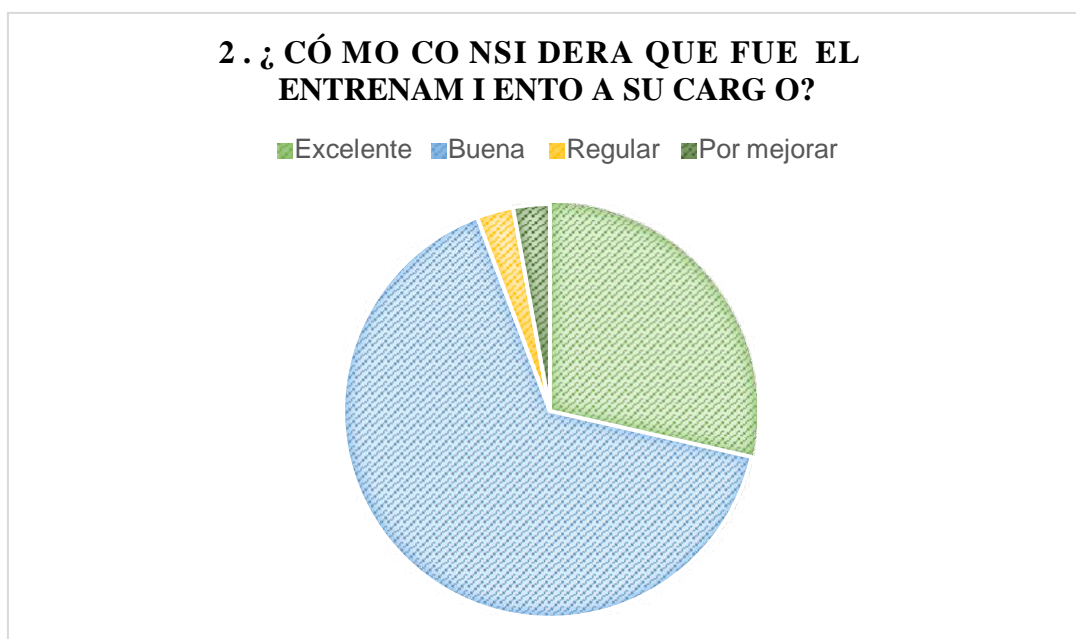


Figura 2. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 2).

La segunda figura presenta como el 13% de los colaboradores entrevistados refirieron haber recibido un excelente entrenamiento a su cargo y las funciones a desempeñar, así como también el 23% refirieron haber recibido un buen entrenamiento a su cargo, lo cual reflejó el trabajo realizado por el Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como también de cada uno de los supervisores y padrinos, los cuales realizaron el acompañamiento de todos los nuevos colaboradores.

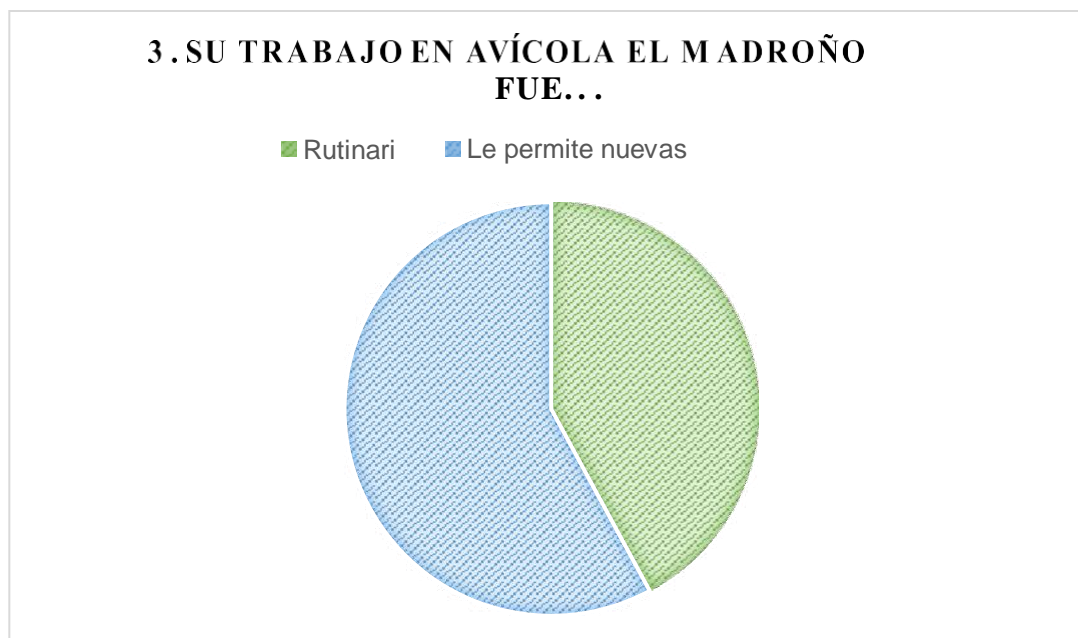


Figura 3. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 3).

La tercera figura presenta como el 42% de los colaboradores entrevistados refirieron que su trabajo ejecutado en la compañía fue rutinario. Sin embargo, la ejecución de tareas monótonas y/o establecidas son resultado de la industria en la cual se encuentra la compañía, en donde las maquinarias que se deben utilizar y los procesos que se deben seguir, son resultado de los métodos de control de calidad impartidos con el fin de asegurar que el producto conserve su calidad en todas las etapas y así mismo salvaguardar la seguridad de los trabajadores. Por esta razón, desde el Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo se impartieron diferentes actividades como pausas activas y viernes saludables, ejecutadas con el fin de contrarrestar la monotonía de las tareas realizadas. Por el contrario, el 58% de los colaboradores restantes refirieron que su trabajo les permite nuevas oportunidades.

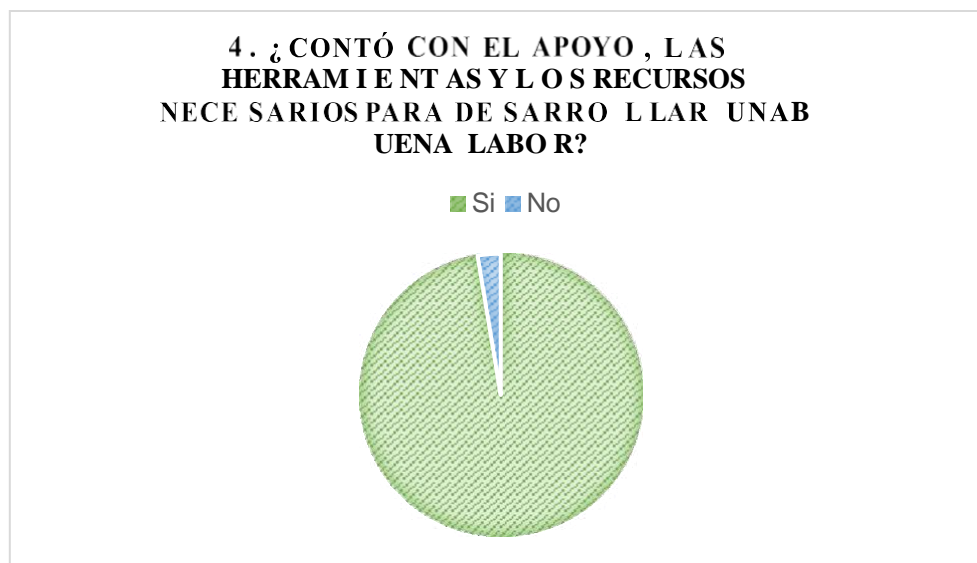


Figura 4. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 4).

La cuarta figura presenta como el 97% de los colaboradores entrevistados refirieron contar con el apoyo, herramientas y los recursos necesarios para desarrollar una buena labor, lo cual nuevamente reflejó el compromiso de la compañía con sus colaboradores, estando atentos a cada una de sus necesidades, primando la protección de cada uno de ellos. Mientras que, el 3% refirieron en algún momento haber requerido un mayor acompañamiento a la hora de ejecutar sus funciones de trabajo.

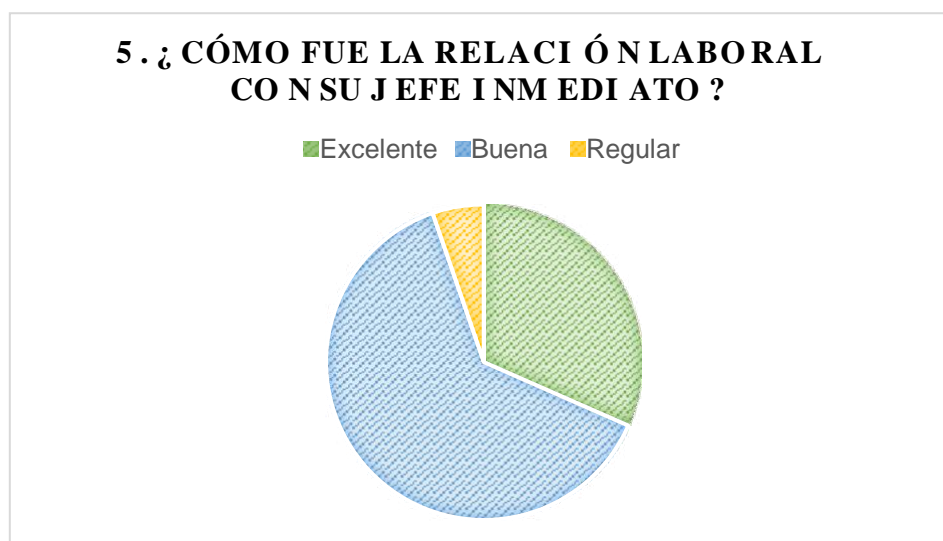


Figura 5. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 5).

La quinta figura presenta como el 32% de los colaboradores entrevistados refirieron haber tenido una excelente relación laboral con sus jefes inmediatos, así como también el 63% refirieron tener una buena relación con sus supervisores, aspectos caracterizados por la cordialidad y respeto por ambas partes. Mientras que, solo el 5% refirieron en algún momento haber presentado algún inconveniente y/o malentendido con su jefe a cargo.



Figura 6. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 6).

La sexta figura presenta como el 34% de los colaboradores entrevistados refirieron haber tenido una excelente relación laboral con sus compañeros, así como también el 58% refirieron tener una buena relación con sus compañeros de área. Mientras que, el 8% restante manifestó en algún momento haber presentado algún inconveniente y/o malentendido con un compañero de trabajo sin entrar en detalles.

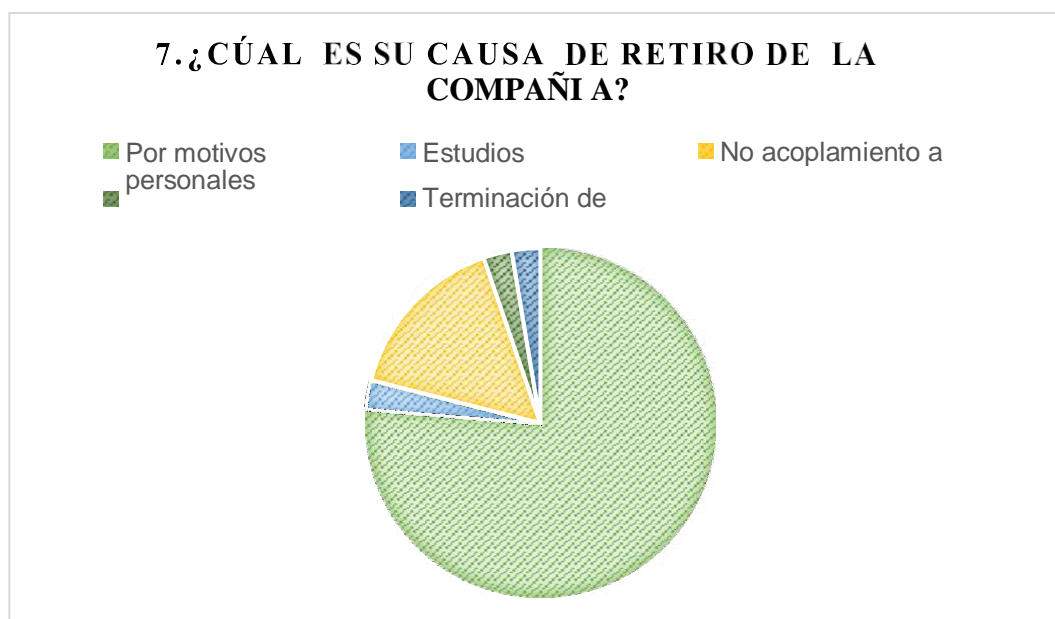


Figura 7. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 7).

La séptima figura presenta como el 76% de los colaboradores entrevistados refirieron haber renunciado a su cargo por motivos personales. Entrando en mayor detalle, algunos refirieron mejores ofertas laborales, teniendo en cuenta que desde sus inicios tuvieron presente que este era un trabajo temporal en el cual estarían por un año, por ende, en el momento en el que recibieron una mejor oferta con mayores beneficios de permanencia, accedieron a tomarla; así mismo, algunos refirieron la decisión de establecerse en otra ciudad en busca de mejores oportunidades. Además de esto, el 3% refirieron desistir de sus funciones como consecuencia de crecimiento a nivel profesional, es decir el ingresar a algún programa de educación superior, lo cual les impidió contar con la disponibilidad necesaria para continuar en la compañía.

Por otro lado, el 3% de los entrevistados refirieron no haberse acoplado a la labor, ya fuese por los horarios de trabajo, por el frío o por la monotonía en las tareas. El 3% restante lo completa una persona quien manifestó encontrarse inconforme con su salario asignado, teniendo en cuenta que este es factor es mencionado desde el día 1 en el proceso de reclutamiento y selección del personal.



Figura 8. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 8).

La octava figura presenta como el 97% de los colaboradores entrevistados refirieron irse con una buena imagen de la compañía, siendo esto caracterizado por los aspectos mencionados en las preguntas anteriores, como lo fue el haber contado con una buena inducción, así como también un adecuado entrenamiento con todos los elementos necesarios, además de irse con una buena relación con sus compañeros de trabajado y con sus jefes inmediatos.

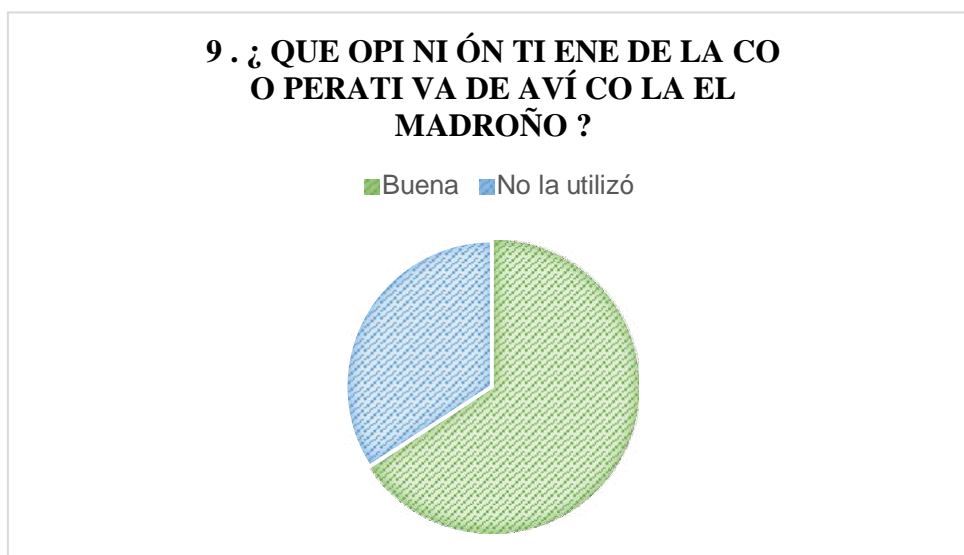


Figura 9. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 9).

La novena figura presenta como el 66% de los colaboradores entrevistados refirieron tener una buena opinión de la cooperativa de Avícola El Madroño llamada “ITALCOP”, esto gracias a todos los beneficios a los cuales lograron acceder estando inscritos a la misma, como lo fue, ahorrar, realizar prestamos, solicitar crédito en la cafetería de la empresa y realizar compras en almacenes como Alkomprar y seguros SURA. Por otro lado, el 34% restante manifestaron no tener una opinión clara al no haber estado inscritos en la cooperativa o no conocerla.

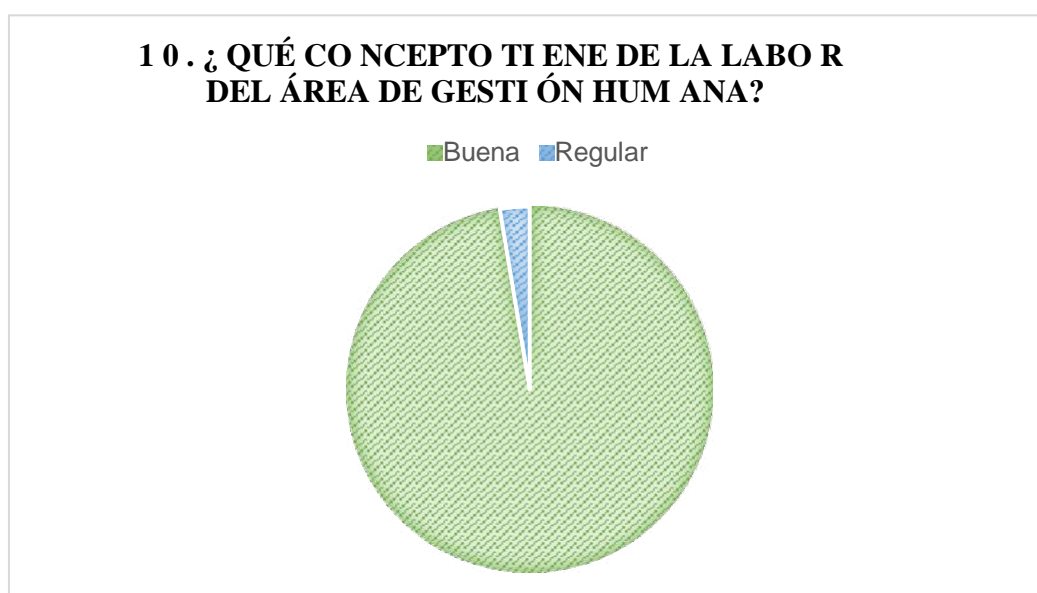


Figura 10. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 10).

La décima figura presenta como el 97% de los colaboradores entrevistados refirieron irse con una buena imagen del área de gestión humana, refiriendo la pronta gestión con sus empleados cuando fue necesario y el compromiso de estos con todos los colaboradores. Mientras, que el 3% refirieron no tener ninguna opinión



Figura 11. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 11).

La onceava figura presenta como el 97% de los colaboradores entrevistados refirieron que si existiera la posibilidad se reintegrarían a la compañía, como consecuencia de la buena imagen y experiencia que se llevan de la empresa, y las oportunidades que tuvieron en esta. Mientras que, solo el 3% refirieron no querer reintegrarse si existiese la oportunidad, siendo esto manifestado por un colaborador que no se encontraba satisfecho con su asignación salarial.

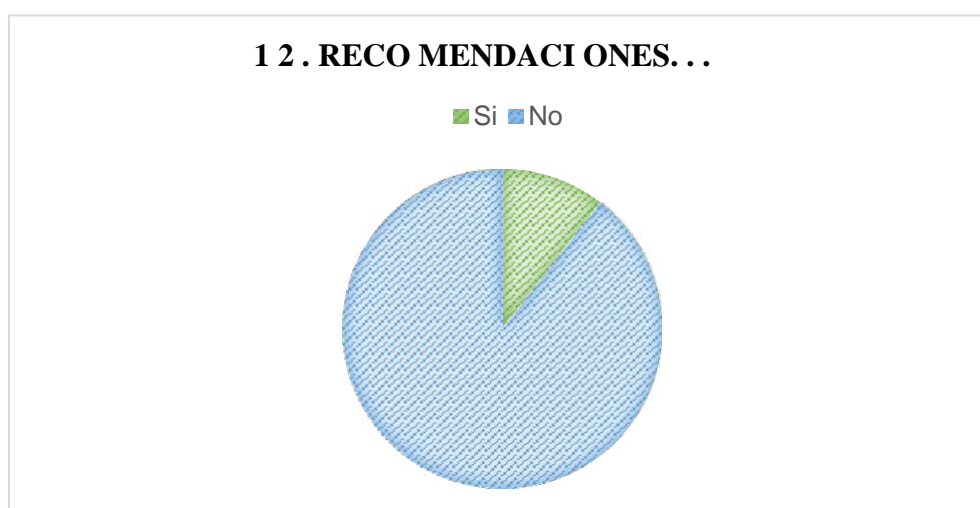


Figura 12. Resultado análisis entrevistas de retiro (Pregunta 12).

La doceava figura presenta como el 89% de los colaboradores entrevistados refirieron no tener ninguna recomendación que realizar a la compañía en relación con los procesos y la gestión que realizan con sus colaboradores. Mientras que, el 11% restante refirieron tener algunas recomendaciones en específico para la compañía, como lo fue el tener un mayor seguimiento de las tareas asignadas a los nuevos colaboradores, que los compañeros fueras más amigables y permitir tener la posibilidad de solicitar más permisos para ausentarse del trabajo.

En relación con el análisis que se realizó a las entrevistas de retiro, a nivel general los colaboradores que desistieron de su cargo se fueron con una buena imagen de la empresa, los procesos ejecutados en esta, y las relaciones tanto con sus jefes como compañeros de trabajo se catalogaron como buenas, permitiendo que si existiera la posibilidad de volver lo harían sin duda alguna; de esta manera, se logró corroborar el gran trabajo que realizó la empresa y las distintas áreas involucradas en el proceso de producción, en donde se busca llevar a cabo la producción de un excelente producto, además de proteger y mantener a cada uno de los trabajadores partícipes de este. De esta manera, se continuó con el arduo trabajo para continuar mejorando cada día y seguir velando por el bienestar de la organización y sus colaboradores.

2. PLAN DE BIENESTAR

Otra de las temáticas abordadas en la ejecución del presente proyecto de pasantía, fue el plan de bienestar denominado “Yo Elijo Estar Bien”, el cual se realizó con el fin de promover el desarrollo integral de los trabajadores de la empresa, aportando de esta forma a su calidad de vida a nivel personal, laboral y familiar. De esta forma, al intervenir el plan de bienestar se dio respuesta a una de las necesidades evidenciadas en la empresa; siendo en este caso, poder socializar y/o dar a conocer este programa a todos los empleados de la compañía; permitiendo de esta manera

alcanzar el objetivo de este, el cual fue potencializar en los colaboradores su nivel de satisfacción, sentido de pertenencia y productividad, con el fin de aportar al mejoramiento continuo de los procesos.

Resultados

Las actividades ejecutadas se realizaron de acuerdo con los pilares establecidos por el programa, los cuales son:

1. ¡Estar Bien! Saludable

Este primer pilar, incluye todas las actividades que de cierta forma nos hacen sentir cuidados y protegidos por la empresa, como lo son:

- La certificación sanitaria, incluyendo el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.
- La semana de la salud.
- El programa piloso, implementado de esta manera el decálogo de seguridad.

2. ¡Estar Bien! En Familia

Este segundo pilar, se encargó de todas las actividades y beneficios en donde se cuenta con la participación de nuestros familiares, siendo estas:

- Día de los niños.
- Anchetas de semana santa y día de velitas.

En este apartado, apoyando al Departamento de Gestión Humana, tuve la oportunidad de participar en la actividad realizada en semana santa, en donde se entregaron mercados a cada uno de los colaboradores de la compañía, como podemos apreciar en las siguientes imágenes:



Imagen 4. Entrega de mercados en Semana Santa en la planta de Lebrija. 30 y 31 de Marzo de 2021.

3. *¡Estar Bien! Conectados*

Este tercer pilar, se ejecutan todas las actividades a través de las cuales se hace algún tipo de reconocimiento especial, como:

- Día de la mujer y el hombre
- Día de la madre y del padre
- Amor amistad y navidad

Dentro de este pilar, tuve la oportunidad de apoyar y/o ejecutar las siguientes actividades:



Imagen 5. Celebración del día de la mujer en la Planta de Lebrija y en Bucaramanga. 8 de marzo de 2021.



Imagen 6. Celebración del día del hombre en la Planta de Lebrija. 19 de marzo de 2021.



Imagen 7. Celebración del día de la madre en la Planta de Lebrija. 19 de marzo de 2021.



Imagen 8. Celebración del día del padre en la Planta de Lebrija. 02 de julio de 2021.

Para la ejecución de las actividades mencionadas anteriormente, también se diseñó material decorativo acorde a la temática de la celebración, el cual puede ser apreciado en las imágenes.

4. ¡Estar Bien! Preparado

Este cuarto pilar, agrupa todas las actividades diseñadas con el fin de capacitar y fortalecer las competencias del personal, ejecutando de esta manera actividades como:

- Fundación Ombrella
- Evaluación de desempeño
- Universidad Corporativa
- Plan de capacitación

De forma específica, tuve la oportunidad de apoyar y/o ejecutar actividades dentro del plan de capacitación, el cual fue un espacio que estuvo dirigido a todos los trabajadores de la empresa, ejecutando de esta forma las siguientes actividades:

En primer lugar, las capacitaciones presenciales que se realizaron con el fin de abordar y/o trabajar los valores corporativos del mes, siendo estos el respeto y la honestidad.



Imagen 9. Capacitación a personal operario en la Planta de Lebrija. 12 de marzo de 2021.

En segundo lugar, para dar continuidad a las capacitaciones abordando los valores corporativos, se vio la necesidad de diseñar un material audiovisual con la finalidad de ejecutar estas capacitaciones de forma virtual, como consecuencia de la incapacidad de reunir personal por nuevo pico de contagios por Covid-19 presentado en los meses de mayo y junio. El material presentado fue el siguiente:

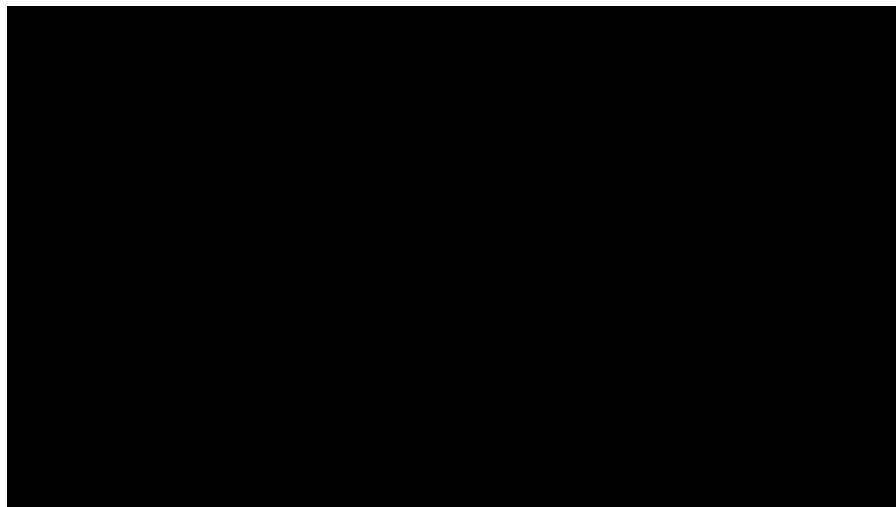


Imagen 10. Video plan de capacitación. 12 de junio de 2021.

Este material audiovisual constó de un video de 18:09 minutos, donde se narró una presentación en forma de reinducción por parte del Departamento de Gestión Humana, abordando aspectos como la misión, visión, valores corporativos, así como las diferentes políticas y normativas impartidas en la empresa; de igual forma, se presentó una socialización del plan de bienestar aprovechando el espacio y el tiempo designado por la compañía, para que todos los operarios de la planta ejecutaran este ejercicio. Además, se esto, se diseñó una evaluación de conocimientos (**Anexo 5**), la cual constó de 10 preguntas relacionadas con la información presentada en el video. Por medio de la implementación de este ejercicio se logró capacitar a 566 colaboradores de la planta de Lebrija.

En tercer lugar, para dar continuidad al plan de capacitación, nuevamente se compartió un material audiovisual de 20:47 minutos, a todos los grupos de trabajo desde el departamento de Gestión Humana, esta vez abordando la temática “*Gestión del estrés*”, se realizó una evaluación de conocimientos (**Anexo 6**) de 5 preguntas, permitiendo de esta manera capacitar a 500 colaboradores.



Imagen 11. Video plan de capacitación. 10 de julio de 2021.

En cuarto lugar, para dar continuidad al plan de capacitación, nuevamente se compartió un material audiovisual de 13:56 minutos, a todos los grupos de trabajo desde el departamento de Gestión Humana, esta vez abordando la temática “*Inteligencia Emocional*”, se realizó una evaluación de conocimientos (**Anexo 7**) de 5 preguntas, permitiendo de esta manera capacitar a 500 colaboradores.



Imagen 12. Video plan de capacitación. 21 de agosto de 2021.

Finalmente, frente a las 4 capacitaciones realizadas y las diferentes actividades dentro del plan de bienestar, se llevó un registro y consolidación de todos los colaboradores que participaron de la actividad en la *matriz de capacitación* (**Imagen 13**), así como también la calificación obtenida en

actividades con el fin de intervenir y/o trabajar los valores del mes y hacer partícipe a los trabajadores.

En el mes de marzo, abril y mayo, se trabajó con los valores de honestidad y respeto, por este motivo, en primer lugar, se diseñó una cartelera en donde se contó con la participación de todos los operarios en la planta de Lebrija para la ejecución de esta. Este ejercicio constaba de, escribir en qué momento eran respetuosos y honestos, en los diferentes escenarios de su vida.



Imagen 11. Cartelera valores corporativos.

Las siguientes imágenes reflejan la ejecución de la actividad:



Imagen 12. Actividad valores corporativos en la planta de Lebrija. 16 de abril de 2021.

Posterior a la ejecución de esta actividad, se realizó un material infográfico con el fin de socializar las respuestas plasmadas por los trabajadores en la cartelera, y de igual forma hacer partícipe a todos los colaboradores de la empresa. Las imágenes compartidas por los supervisores de área fueron las siguientes:

- En la planta de Lebrija



Imagen 13. Infografías valores corporativos (Respeto y Lealtad).

- Área comercial (Bucaramanga, Barrancabermeja y Cúcuta)



Imagen 14. Infografías valores corporativos (Respeto y Lealtad).

Por último, se compartieron las siguientes infografías por WhatsApp a todos los colaboradores de la compañía, para fortaleciendo la implementación de los valores corporativos del mes.



Imagen 15. Infografías valores corporativos (Respeto y Lealtad).

Dando continuidad al ejercicio, en el mes de junio, julio y agosto, se trabajó con los valores de lealtad y compromiso; por este motivo, en primer lugar, se diseñó una cartelera a través de la cual se compartieron diferentes características distintivas de seres humanos leales y comprometidos.

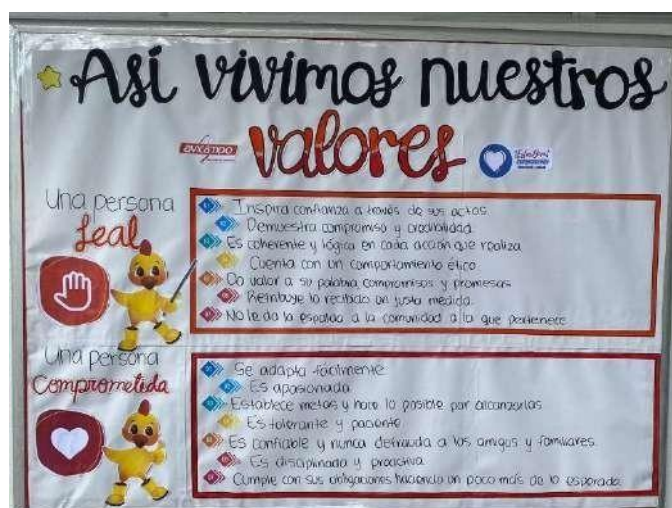


Imagen 16. Cartelera valores corporativos.

Posteriormente, se realizó una actividad con el fin de socializar la cartelera y el contenido de esta, con todos los colaboradores de la Planta en Lebrija.



Imagen 17. Actividad valores corporativos en la planta de Lebrija. 30 de junio de 2021.

3. ACTIVIDADES SATELITES

Finalmente, dentro de las actividades satélites se encontraron agrupadas todas las actividades que se realizaron con el fin de apoyar todos los procesos ejecutados en la compañía, los cuales fueron diferentes a los objetivos establecidos en el proyecto presentado. En este apartado se ejecutaron las siguientes actividades:

- Inducciones a personal de nuevo ingreso

En este apartado, fue donde se le brindó al personal todas las herramientas que facilitaron la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, el cargo y las funciones a desempeñar. Por este motivo, y como primera medida fue necesario realizar una actualización del material audiovisual presentado por los distintos departamentos involucrados en el proceso de producción.

Como segunda medida, se realizó un ajuste en el cronograma de la inducción impartida, dado que, se realizaron ajustes en la información brindada generando un aumento en el tiempo

estipulado para la presentación; además de esto, se añadió un nuevo segmento sobre seguridad vial. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el nuevo cronograma es ejecutado de la siguiente manera:

Tabla 4

Cronograma inducción a personal de nuevo ingreso

Departamento	Hora
Gestión Humana	8:00 am – 10:00 am (Recepción del personal, Diligenciamiento de documentos e inducción por parte de Gestión Humana)
Departamento de calidad	10:00 am – 11:00 am (Inducción por parte del departamento de calidad)
Seguridad Vial	11:00 am – 12:00 pm (Presentación del Plan Estratégico de Seguridad Vial)
Multiempleos	12:00 pm – 12:30 pm (Inducción por parte de la temporal Multiempleos S.A)
Departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo	2:00 pm – 4:00 pm (Presentación por parte de SST, entrega y/o revisión de dotación, y recorrido en la planta de proceso)
Departamento de Gestión Ambiental	4:00 pm – 4:30 pm (Presentación por parte del departamento de gestión ambiental y recorrido por la planta de tratamiento de agua)

La tabla 4 especifica el cronograma a seguir en la inducción a personal de nuevo ingreso. Autoría propia.

De forma paralela, mientras se ejecutaban las presentaciones por los respectivos de departamentos, se tuvieron que ejecutar las siguientes tareas:

- Solicitar la dotación de los empleados, de acuerdo con el área al que ingresara.
- Enviar un historial de los ingresos diarios.
- Tomar fotografías y realizar carnet de identificación.

- Solicitar lockers de los empleados para el almacenamiento de sus pertenencias.
- Solicitar los horarios de trabajo a los respectivos supervisores de área.

Resultados

Hasta la fecha, el registro de contrataciones e inducciones realizadas fueron las siguientes:

Tabla 5

Registro de personal de nuevo ingreso

Mes	Ingresos	Directos/Pasantes	Total
MARZO	90	4	94
ABRIL	54	5	59
MAYO	37	6	43
JUNIO	67	3	70
JULIO	72	5	77
AGOSTO	49	11	60

La tabla 5 resume las contrataciones de personal de nuevo ingreso realizadas en los meses de marzo, abril, mayo, junio, julio y agosto. Autoría propia.

En los ingresos registrados encontramos operarios (femeninos y masculinos) y galponeros.

Además, hasta la fecha se realizaron las siguientes inducciones:

Tabla 6

Inducciones realizadas

Mes	Inducciones
Marzo	13
Abril	11
Mayo	12
Junio	9
Julio	16
Agosto	11
Total	72

La tabla 6 resume las inducciones realizadas a personal de nuevo ingreso realizadas en los meses de marzo, abril, mayo, junio, julio y agosto. Autoría propia.

En el mes de junio, 5 de las inducciones realizadas fueron dirigidas desde casa, por consecuencia de aislamiento preventivo por contacto con persona positiva para Covid-19.

- **Base de datos**

Siguiendo con este razonamiento, otras de las tareas realizadas dentro del marco del ejercicio de la pasantía para la obtención del título profesional como psicóloga, encontramos el registro y formalización de las hojas de vida recibidas ya sea de forma física o digital. Teniendo en cuenta esto de forma semana se debe enviar a la Generalista de Multiempleos la recopilación de todas las hojas de vida recibidas en la semana agrupando los siguientes datos establecidos en un formato

(Anexo 1):

- Nombre
- Género
- Cedula
- Fecha de nacimiento
- Edad
- Estatura
- Celular
- Lugar de residencia
- Política de recomendación

Resultados

Abordando el historial de las bases de datos, hasta la fecha se logró realizar la siguiente recopilación:

Tabla 7

Registro de Hojas de vida

Mes	Hojas de vida recibidas
Marzo	120
Abril	202
Mayo	160
Junio	156
Julio	186
Agosto	38
Total	862

La tabla 7 contabiliza las hojas de vida registradas en la base de datos en los meses de marzo, abril, mayo, junio, julio y agosto. Autoría propia.

- **Entrevista inicial**

Por otro lado, apoyando los procesos de Coordinación de Bienestar y Desarrollo se realizaron 13 entrevistas iniciales a aspirantes a vacantes activas en la empresa, este ejercicio se realizó con ayuda del formato (**Anexo 8**) establecido por la compañía.

- **Publicación de vacantes**

Continuando con el apoyo de la gestión realizada por la coordinación de bienestar y desarrollo, se realizó la publicación de 33 vacantes en el portal de El Empleo, en donde se compartió el perfil necesario y los distintos requerimientos para cubrir una vacante en particular en la compañía, posterior a esto, se realizó la selección de los aspirantes que se ajustaban a los perfiles y se enviaban a la Coordinadora de Bienestar y Desarrollo.

- **Coordinación de Bienestar y Desarrollo**

Finalmente, dando continuidad al proceso de pasantía, por motivo de renuncia de mi jefe inmediato, tuve la tarea de desempeñar algunas de las funciones establecidas para su cargo, de esta manera además de las tareas asignadas como pasante, me encargué de la requisición de personal y el direccionamiento de los procesos de reclutamiento y selección de la mano de la generalista de la temporal. De esta manera, se ejecutó el siguiente proceso:

1. Requisición de las vacantes.
2. Direccionamiento de las vacantes y los perfiles establecidos a la generalista de la temporal.
3. Recepción de las hojas de vida seleccionadas como resultado del proceso de reclutamiento, y posteriormente direccionadas a los respectivos jefes inmediatos para su revisión.
4. Direccionar a la generalista de la temporal los aspirantes seleccionados por los jefes inmediatos para realizar proceso de evaluación.
5. Agendar a los aspirantes seleccionados a las pruebas establecidas por la compañía, siendo estas la prueba de Integridad y el DISC, para posteriormente llevar a cabo la respectiva revisión y verificación de los resultados.
6. Al recibir los informes por parte de la temporal, estos se envían a los respectivos jefes para realizar la última verificación de los aspirantes.
7. Posteriormente, se recibe la orden de contratación y se procede a ejecutar el respectivo proceso de ingreso a la compañía.

Resultados

A la fecha se realizaron las siguientes contrataciones:

Tabla 8*Contrataciones realizadas*

Vacante	N° Aspirante	Fecha de ingreso
Auxiliar de ruta	2	12/7/2021-16/7/2021
Galponero	12	14/7/2021 al 20/8/2021
Jefe técnico de granjas	1	2/8/2021
Auxiliar SST	1	2/8/2021
Auxiliar PDV	3	5/8/2021 al 20/8/2021
Aux. mantenimiento	1	4/8/2021
Mercoimpulsadora	1	9/8/2021
Asistente carnes frías	1	9/8/2021
Facturación electrónica	1	9/8/2021
Aux. Residuos solidos	1	19/8/2021
Total	24	

La tabla 8 contabiliza las contrataciones ejecutadas realizando las labores de la Coordinadora de Bienestar y Desarrollo. Autoría propia.

Además de esto, se realizó apoyo a todos los requerimientos realizado por la jefe de Gestión Humana de la compañía.

DISCUSIÓN

Reflexión de los objetivos

Los objetivos establecidos dentro del presente proyecto de pasantía, se cumplieron en un 100%; dado que, se logró ejecutar completamente los objetivos establecidos en la propuesta de pasantía diseñada al inicio del proceso.

Del mismo modo, los objetivos establecidos y las actividades ejecutadas de acuerdo con estos, respondieron a las necesidades y/o procesos que necesitaban intervención, de acuerdo con lo manifestado por la Coordinadora de Bienestar y Desarrollo; logrando así, responder a las demandas y necesidades establecidas por la empresa, además de todos los requerimientos que se presentaron a lo largo del proceso. Esto mediante el análisis de la ruta de reclutamiento, selección e inducción implementada en la empresa, con el propósito de identificar fortalezas u oportunidades de mejora. Así mismo, implementando el Assessment Center como estrategia para el fortalecimiento del proceso de selección, permitiendo contribuir a la disminución de la rotación de personal. Además de esto, se realizó un análisis detallado de las entrevistas de retiro para examinar patrones de consistencia de la deserción laboral; y por último, se apoyaron las actividades impartidas dentro del plan de bienestar de la compañía.

Finalmente, es importante resaltar que, el cumplimiento de los objetivos se dio como respuesta a un trabajo colectivo con el Departamento de Gestión Humana y los colaboradores de Avícola El Madroño, empresa que me permitió como pasante llevar a cabo la praxis del campo organizacional en la compañía.

Relación con lo teórico

Mediante el desarrollo del presente proyecto, que tuvo como fin principal fortalecer las estrategias implementadas en el proceso de selección de personal de la empresa Avícola el Madroño S.A en Lebrija, Santander; con el propósito de, optimizar el desarrollo de contratación y disminuir la deserción laboral por parte de los trabajadores; inicialmente, se logró evidenciar lo expuesto por (McGrawHill,s.f); dado que, desde el departamento de gestión humana de Avícola El Madroño se organizaron, dirigieron, coordinaron, retribuyeron y estudiaron todas las actividades de los colaboradores de la compañía; así como también, se manifestó lo expuesto por Chiaventato (2009) quien cataloga al departamento de gestión humana como el responsable de ejecutar tareas de reclutamiento, selección, comunicación, beneficios, y el coordinar de la mano con el Departamento de Seguridad y Salud en el trabajo espacios de entrenamiento y seguridad laboral.

Por otro lado, en la ejecución del ejercicio de pasantía se puso en manifiesto lo expuesto por la Administradora de Riesgos Laborales (Sura) frente al tema de la importancia de realizar inducciones al personal de nuevo ingreso; dado que, es en estos espacios donde se brindan las herramientas que van a facilitar la adaptación del personal, así como también la socialización de aspectos relacionados con la cultura organizacional, el cargo, las funciones a desempeñar y las diferentes directrices a seguir desde el departamento de seguridad y salud en el trabajo, lo cual aumentará la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Finalmente, en relación con la contratación de personal se logró establecer la importancia de tomar una decisión correcta en el reclutamiento y selección de los aspirantes, tal cual lo manifestó Mondy (2010). Por esta razón, fue acertada la implementación de un proceso de selección por competencias en donde no eran suficientes los estudios de los aspirantes, sino por el contrario lo importante eran las características propias del individuo, de acuerdo con lo manifestado por MacClelland. Esta tarea, se ejecutó por medio de la implementación del Assesstment Center,

procedimiento a través del cual se logró evidenciar lo expuesto por González, Ortega y Rojas (2019), dado que este proceso de evaluación grupal nos permitió evidenciar en los aspirantes las competencias requeridas al cargo; así como también, el ejercicio nos brindó una información más cercana y/o realista frente al actuar de los participantes en su cotidianidad, brindándonos un panorama más amplio del comportamiento de cada uno de los aspirantes, evidenciado lo expuesto por Angulo, Sanchez y Villanueva (2010); permitiéndonos de esta forma, llevar a cabo la contratación de personal apto e idóneo para el cargo, aspecto que aportó la consolidación del fortalecimiento de proceso de selección de personal implementado en la compañía, además de contribuir a la disminución de la rotación de personal.

CONCLUSIONES

A partir de la ejecución de presente proyecto se logró concluir:

- El fortalecimiento de las estrategias implementadas en el proceso de selección de personal, respondió a una demanda y/o necesidad de la compañía, la cual era optimizar el desarrollo de contratación y disminuir la deserción laboral por parte de los trabajadores.
- El departamento de Gestión Humana es el cuerpo de cualquier organización, además de ser el organismo que buscará el crecimiento y el bienestar de los trabajadores.
- La importancia de un adecuado proceso de reclutamiento y selección en una compañía, influirá en el éxito de la organización, así como también en los procesos ejecutados en la misma.
- El espacio de inducción realizado al personal de nuevo ingreso, supone uno de los espacios más importantes en la vinculación de personal a la compañía, puesto que brinda herramientas, pautas e información indispensable para la adaptación y/o ejecución de las funciones de los colaboradores.
- El modelo de selección por competencias, es una estrategia que ayudará a llevar a cabo la implementación de personal óptimo e idóneo para el cargo solicitado.

SUGERENCIAS

- Incluir el Assessment Center como un requerimiento más del proceso de selección de personal en la compañía, puesto que de acuerdo con los resultados es un ejercicio que contribuirá de forma considerable a la disminución de la rotación de personal.
- Organizar la distribución de los espacios y tiempos establecidos para llevar a cabo los ejercicios de reclutamiento, selección e inducción de personal de la compañía, puesto que en ocasiones el no contar con los espacios disponibles repercute o imposibilita el llevar a cabo actividades en función de los empleados u colaboradores.

REFERENCIAS

Avícola el Madroño. (s.f). *Acerca de Avícola el Madroño S.A.* Consultado el 3 de abril de 2021.

<https://avicolaelmadrono.com/empresa/>

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos*. Granica.

Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas*. Granica.

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. CENAGE Learning.

Angulo, A., Sánchez, M., y Villanueva, L. (2010). *Propuesta de la técnica assessment center para el fortalecimiento del proceso de selección del grupo Velpar S.A de la Ciudad de Cartagena*
[Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB.

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0056269.pdf>

Alonso, J. (2012). *Psicología* (2a ed.). McGraw-Hill.

Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Red Tercer Milenio.

Administradora de Riesgos Laborales (Sura). (s.f). *Sigamos enriqueciendo los procesos de inducción*.

Consultado el 6 de marzo de 2021. <https://www.arlsura.com/index.php/173-noticias-riesgos-profesionales/noticias/2054-sigamos-enriqueciendo-los-procesos-de-induccion>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (5ta ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). McGraw-Hill.

Franklin, E. (2013). *Organización de empresas*. McGraw-Hill.

González, V., Ortega, C., y Rojas, L. (2019). *Propuesta de assessment center para mejorar las competencias laborales en cargos operativos en el proceso de selección en Pymes* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13495/2/2019_assessment_operativos_competencias.pdf

Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill

LinkedIn. (s.f). *Multempleos S.A.* Consultado el 10 de abril de 2021. <https://co.linkedin.com/company/multempleos-lda#:~:text=MULTIEMPLEOS%20LTDA%2C%20es%20una%20empresa,contrataci%C3%B3n%20y%20administraci%C3%B3n%20de%20nomina.>

López, R. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *Revista Perspectivas*, 26, 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Ministerio de Salud. (s.f). *CORONAVIRUS (COVID-19)*. Consultado el 3 de abril de 2021. https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx

Ministerio de Salud. (s.f). *Calidad e inocuidad de alimentos*. Consultado el 10 de abril de 2021. <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/inocuidad-alimentos.aspx>

Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer edición). Pearson.

Martínez, W., Herrera, R., y Peralta, L. (2016). *Procedimientos de Contratación de Personal en la empresa de Seguridad S.A, en la ciudad de Estelí en el año 2016* [Tesis de pregrado,

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio UNAM-Managua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/4767/1/17796.pdf>

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y gestión*, 32, 83-114.

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a05.pdf>

Prieto, R., Villasmil, M., y Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 8(2), 1-13. <https://www.researchgate.net/publication/319653944>

Torres, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 1-17.

<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

ANEXOS

Anexo 1.

BASE DE DATOS OPERARIOS 2021 (ENVIADA)													
N°	NOMBRE	GÉNERO	CÉDULA	FN	EDZ	EST	CELULAR	LUGAR DE RESIDENCIA	RECOMENDADO	HA DE REGE	EMVIAE	CIHA EN	CONTRATA
1	VILMER ANDRÉS VIDALES MENDOZA	MASCULINO	105944690	29/09/2001	19	174	3222684391-5223125276	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
2	CERSON JACOYA BUITRAGO	MASCULINO	1058431254	19/04/1992	29	155	317721246	CIROFI	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
3	MARLON ANDRÉS AZOLA BLANCO	MASCULINO	103572241	10/22/2001	20	170	3182251705-3188386866	CIROFI	SI (PATIANA EST)	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
4	LIZ DARY MORENO CHACON	FEMENINO	3717150	18/05/1978	13	155	3164261446	BUCARAMANGA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
5	TAMIR PARRA BARRA DE VIZ	FEMENINO	34520675	19/07/2001	41	155	315441121	BUCARAMANGA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
6	EMANUEL ALFREO CANACINO SILVA	MASCULINO	106555264	1/11/2001	19	113	325413100	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
7	CARLOS PADAR ARDILA RESTREPO	MASCULINO	103207607	21/11/2000	22	177	2843552810	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
8	JOSIE ARIANNE MARY FINEZ FLIZ	MASCULINO	104210110	4/09/1999	22	172	319195166	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	CONTRATADO
9	YENIFER CAROLINA FERRERA	FEMENINO	102743181	10/06/1996	24	153	3187239832-3186002340	BUCARAMANGA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
10	VILSON MANABE CASSENO COPIEA	MASCULINO	1033571571	3/06/1992	23	175	314178115	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
11	JESSICA LESTIUSANDEZ NIÑO	FEMENINO	1015230663	5/10/2002	18	155	3207179145	LEEFIA	SI (CONSTITUINDO)	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
12	JOSUE GABRIEL RAMIREZ MORENO	MASCULINO	106230191	10/26/1993	26	167	304440054	BUCARAMANGA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
13	RODRIGUEZ CASTRO MAYANSO	MASCULINO	104442153	23/09/1991	29	113	3045132926	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
14	LUIS HERALDO PARRA FLORES	MASCULINO	2103065	23/05/1950	49	167	3162248105-3202320	BUCARAMANGA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	CONTRATADO
15	ANDRÉS DAVID AGUILAR MANTUERA	MASCULINO	105201194	09/09/1989	31	177	316451020-3167002452	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	CONTRATADO
16	VILMARIO ANDRÉS PARRA VASQUEZ	MASCULINO	1056241924	23/05/1997	23	171	319105174	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	CONTRATADO
17	PAULA ANDRÉS RAMÍREZ VÁSQUEZ	FEMENINO	1065411807	3/07/2001	19	168	319105174	CIROFI	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
18	LEIDY VARGAS IZÓN	FEMENINO	1063411581	31/07/2001	19	164	3312422302	CIROFI	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
19	OSCAR YERSONY FERRERES FERRERES	MASCULINO	3142420	24/03/1971	44	110	316117911	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
20	LEIDY CATERINE RUIZ GONZALEZ	FEMENINO	103207470	3/04/1997	24	155	3163262606	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
21	ALVARO PUECO GARCERAN	MASCULINO	142401003	24/02/1930	29	170	3242220158-3238105222	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
22	JOSIE LEONARDO VARGAS GONZALEZ	MASCULINO	106546109	27/09/2001	19	172	319105174-3193607446	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
23	EDUARDO FABIAN JIMENEZ CUEVAS	MASCULINO	106731268	4/09/2000	20	172	324162014	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
24	ARJIE PAOLA JIMENEZ NIÑO	FEMENINO	1066408115	10/02/2005	16	155	3227563885	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
25	LUIS FERNANDO GARRAT TORRADO	MASCULINO	1032451316	19/08/1985	37	175	3158844323	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
26	MARIE PAOLA LUCCARO ALVARADO	FEMENINO	1063003050	01/27/1993	26	154	3194309143	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
27	KRIDER CARO SALAS	MASCULINO	12053150	17/07/1994	25	166	317415721	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
28	MARIA ALEJANDRA LEONIS RAMOEL	FEMENINO	07652150	16/06/1902	39	159	3210656460	CIROFI	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
29	YONAL BEBETIAN RUIZ ESTEVEZ FIGUEROA	MASCULINO	1007641528	1/06/2000	20	171	3161448711	FIEDUCUESTA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
30	ALEXANDER DÍAZ CARRERAS	MASCULINO	9150988	11/06/1981	39	170	3147420151-316185430	CIROFI	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
31	BERENDA JULIETA RODRIGUEZ TELLO	FEMENINO	3215143	23/07/1981	37	155	3231666331	CIROFI	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
32	LIZ DARY ELIARTE AMAYA	FEMENINO	31652935	27/02/1983	37	155	32131791	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
33	LUIS GERARDO RODRIGUEZ LABRADOR	MASCULINO	12344181				302729214-3233134610	LEEFIA	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
34	ALEXANDRO PIERON ALFONSO	MASCULINO	105944620	27/07/2001	20	160	328237191	LEEFIA	SI (LUIS RODRIGUEZ)	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
35	WILLIAM SAMUEL GARCERAN FERNANDEZ	MASCULINO	561773	24/06/1932	49	161	3191747895	BUCARAMANGA	SI (YERSON RODRIGUEZ)	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
36	LUIS ANTONIO TILDA ELIARTE CALAFORNECO YALDARIN ESPER	MASCULINO	857408	24/05/1968	52	160	316225171	CIROFI	SI (GERARDO ACCOSTA)	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	
37	MARY CRISTINA BUEZA ACOSTA	FEMENINO	106716190	10/07/2000	20	149	3321024310	CIROFI	NO	24/05/2021	ENVIADO	26/05/2021	

Anexo 2

FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA EL MADRONO S.A EN LEBRIJA, SANTANDER

Entrevista semiestructurada

Participante: M.R

- 1. ¿Cuál es el cargo que en la actualidad ejerce en la compañía? ¿Hace cuánto tiempo?**
“Bueno yo trabajo como asistente de gestión humana, desde febrero del 2021.”
- 2. ¿Cuál es el papel que desempeña en el proceso de selección de personal?**
“En cuanto al proceso de selección digamos que yo estoy más encargada de las partes finales que tienen que ver ya con la contratación mas no la selección, entonces tengo contacto con las personas una vez que son como aprobadas desde la gerencia, desde el área administrativa de gestión humana.”
- 3. De acuerdo con la experiencia que tiene en el tema, y al tiempo que ha laborado en la empresa ejecutando estas labores, ¿Cuál o cuáles considera que son las fortalezas del proceso de selección realizado en la organización?**
“Dentro de las fortalezas sé que se realizan estudios de seguridad, tanto en lo legal como en todo lo que tiene que ver con el tránsito y algunos papeleos que son importantes, y la empresa busca que pues las personas estén como al día en todas las legalidades, en todos sus pagos, en todas sus cosas, entonces me parece que eso es una de las fortalezas que tiene la empresa en cuanto a la contratación del personal.”
- 4. Por el contrario, ¿Cuál o cuáles considera que son las falencias del proceso de selección realizado en la organización?**
“Pues teniendo en cuenta que lo que se busca es que el personal directo como es este caso, por lo general ellos tienen contrato a término indefinido y otros pocos a término fijo, lo que se busca pienso es que haya una continuidad en el trabajo de las personas, o sea que digamos se puedan pensionar en la empresa si, y pues se han visto caso de personas que por ejemplo este mes un muchacho trabajo como 20 días directo y va a renunciar porque

va a seguir estudiando, entonces es como un bachecito, igual uno sabe que todos tienen metas y aspiraciones y eso está bien.”

“Pensaría más en cuanto al proceso de selección, mirar cuales son las metas de la persona, si van afines al trabajo y a lo que busca la empresa, y eso no solo con los directos sino también en los temporales que se mire eso también, porque también conocí un caso muy cercano de una persona que trabajo como 3 días, y lo mismo, renuncio a 3 días de haber trabajado porque se iba de la ciudad a seguir trabajando.”

FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA EL MADRONO S.A EN LEBRIJA, SANTANDER

Entrevista semiestructurada

Participante: D.A

1. ¿Cuál es el cargo que en la actualidad ejerce en la compañía? ¿Hace cuánto tiempo?

“Bueno mi cargo es generalista de gestión humana, pues así me contrataron pero he mirado mis comprobantes de pago y creo que ahora dice inhouse, pero es lo mismo generalista inhouse, generalista es una psicóloga que tenga conocimientos en nómina, disciplinarios, incapacidades, ese es el cargo. Empecé el 10 de agosto del 2020, yo empecé con el proyecto de madroño, digamos fui contratada para comenzar este proyecto de migración de una temporal (enlace) a otra (Multiempleos).”

2. ¿Cuál es el papel que desempeña en el proceso de selección de personal?

“Dentro del proceso de selección soy la encargada de, uno de recibir los requerimientos, subirlos a una plataforma que se llama BPM de la empresa, hacer la gestión de reclutamiento, digamos que a nivel de selección como tal, en otras áreas allá hay unos reclutadores, pero pues realmente yo no toco mucho los reclutadores sino que ahorita tengo personal de apoyo, pero cuando yo empecé no, yo reclutaba, la base que me enviaban de acá, o si eran cargos externos a veces los que me enviaba la empresa como referidos pues se manejaban dentro de la evaluación, hacia reclutamiento, hacia la preselección del proceso, la verificación de referencias si pedía apoyo a una persona de Bogotá y ahorita me apoya un chico de Medellín que es un pasante, y ahorita que esta S.R me ayuda más que todo con la parte documental, o sea yo le pido a las personas el proceso, le aplico las pruebas pero ella me ayuda a organizar la parte documental porque a veces mientras que ella me está haciendo esa parte yo estoy aquí en entrevistas, no estamos apoyando así.”

3. De acuerdo con la experiencia que tiene en el tema, y al tiempo que ha laborado en la empresa ejecutando estas labores, ¿Cuál o cuáles considera que son las fortalezas del proceso de selección realizado en la organización?

“Fortalezas, bueno una fortaleza importante es como el suministro de las hojas de vida o los insumos de hoja de vida que llegan acá sobre todo para el tema de operarios, pues ese

es un valor importante que me parece a mí que pues donde no lo tuviéramos fuera muy completo, nos tocaría volar, irnos a hacer reclutamiento externo o perifoneo.”

“Acá se cuenta digo yo con una bendición es también porque la gente de Lebrija ayuda mucho, entonces también ellos hacen la voz a voz y los chicos, los supervisores, los mismos operarios ellos se encargan de “Dra. Una hoja de vida”, entonces todo ese suministro me parece que es una parte importante del proceso; también de que manejan el tema de las recomendaciones”

“Bueno entonces, que he encontrado positivo dentro del proceso acá, pues hacer el proceso en la planta es más fácil que llevarlos a Bucaramanga, porque muchas personas se abstienen de asistir porque no tiene para un medio de transporte si, el tema acá es como el espacio para hacer este tipo de procesos que realmente pienso que es como una opción de mejora, obviamente pues pienso que la prioridad de la empresa no está en tener un espacio para selección porque no es su objetivo económico pero si es necesario porque a veces el esquema, el espacio, el ruido, ni ellos me escuchan ni yo los escucho a ellos; pero el proceso acá como tal es más sencillo”

“Otra fortaleza que se tiene acá es que el proceso pues yo creo que por el mismo volumen de rotación no es digámoslo así tan demorado o exigente en algunas cosas, como “no es que como no es graduado de bachiller no”, entonces aquí me dan como ese lapso y lo hemos podido manejar; eso es algo también que veo como oportunidad de que es una fortaleza que hay y de que se le da oportunidad a mucha gente que realmente necesita el trabajo, porque si yo me voy a un perfil superior al bachillerato, no todos los van a lograr”

“Los supervisores conmigo me han colaborado, me cuentan como necesitan las personas, es nos facilita el proceso”

“Otra cosita así como en la parte de selección tenemos las pruebas, en esta empresa las pruebas pues permiten evaluar una parte del proceso, no toda, porque la entrevista es un contraste bastante importante que se tiene en cuenta, pero también hay mucha parte documental, el proceso normal de selección son 3 días.”

4 Por el contrario, ¿Cuál o cuáles considera que son las falencias del proceso de selección realizado en la organización?

“Ahora por mejorar, lo que te decía del espacio, de pronto no yo creería que el espacio depende del horario, yo ya sé que de 10 a 12 puedo hacerlo, porque en la tarde es completo

porque hacen este tema del aseo y en la mañana muy temprano que fue la primera vez que lo hice eso estaba aquí vuelto nada todo lleno de comida, después entonces dije lo voy a hacer a las 2 y no eso es impresionante, me toco ir a hacerme en la enfermería, pero en la enfermería el espacio es reducido, eso me paso los 2 primeros días ya después dije no, ya voy a empezar a mirar que horario, entonces ya vi que de 10 a 12 es la única manera de yo tener todo el espacio de podernos mover, aplicar pruebas.”

FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA EL MADRONO S.A EN LEBRIJA, SANTANDER

Entrevista semiestructurada

Participante: S.R

1. ¿Cuál es el cargo que en la actualidad ejerce en la compañía? ¿Hace cuánto tiempo?

“El cargo es auxiliar inhouse, que es como una auxiliar de selección, hace cuando hace como 15 días.”

2. ¿Cuál es el papel que desempeña en el proceso de selección de personal?

“El papel que desempeño es buscar a las personitas, es hacer como el apoyo de la selección, explicarles a las personas las pruebas; mientras D.A esta ocupada con otros procesos, yo estoy pendiente de las personas, llamando a los exámenes médicos, de hacerles un seguimiento.”


3. De acuerdo con la experiencia que tiene en el tema, y al tiempo que ha laborado en la empresa ejecutando estas labores, ¿Cuál o cuáles considera que son las fortalezas del proceso de selección realizado en la organización?

“A mí me encanta es que acá los procesos son rápidos, acá hacemos procesos y a la misma semana ya la persona empieza, yo estuve un tiempo en Multiempleos directamente y los procesos podía durar 2 meses, entonces en 1 mes la persona ya conseguía otro trabajo, entonces eso me parece muy chévere que las personas que lo necesitan empiezan ya.”

4. Por el contrario, ¿Cuál o cuáles considera que son las falencias del proceso de selección realizado en la organización?

“Yo creería como más que todo como en la planta, por lo menos espacios como para la entrevista y eso.”

Anexo 3

	FORMATO DE ASSESSMENT CENTER	Código
	Proceso de Selección de Gestión Humana	Fecha 18/06/2024
Posición para la que se entrevista: <u>Operario</u>		
Tipo de posición: <input type="checkbox"/> Administrativa <input checked="" type="checkbox"/> Operativa		
Tipo de Contrato: <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/> Temporal		
Datos personales del candidato		
Nombre: <u>Kevin Andrés Ospino Verpe</u>		
Edad: _____		
Ciudad: <u>Lebrijo</u>		
Estado civil _____		
Estatura _____		
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 _____		
Competencias		
Saber ser: _____		
Saber hacer: _____		
Saber saber: _____		
1. ¿Ha laborado en Avicola el Madroño? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Año _____		
2. ¿Tiene familiares laborando en Avicola el Madroño? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Nombre del Familiar _____		
3. ¿Conoce algún colaborador de Avicola el Madroño? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Nombre del Amigo(a) _____		

Información de Salud				
Lo han Operado	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	Antecedentes de salud familiar:	
Ha tenido Accidentes	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No		
Migrañas	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No		
Presión	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No		
Diabetes	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No		
Validación por competencias				
Evalue las siguientes competencias del candidato conforme a la siguiente tabla:				
Competencias	Comportamiento	D	R	B
Comunicación	Valora las ideas de lo demás, manteniendo una actitud abierta para aprender, escuchando con atención y respetando las opiniones de los demás.			
	Expresa con claridad sus pensamientos, emociones y sentimientos, manteniendo coherencia y fluidez verbal.		X	
Orientación al detalle	Se destaca por ser eficiente, optimizando los recursos y el tiempo en la realización de tareas			
	Presenta actitud de compromiso y disciplina en sus objetivos, llevando a cabo el seguimiento de instrucciones.			
Trabajo en equipo	Coopera con actitud positiva en equipos y apoya las decisiones de los demás miembros.			
	Se identifica sentido de compromiso y toma de decisión para desempeñar la actividad.			
Capacidad de aprendizaje	Posee la agilidad de asimilar la información para su posterior ejecución			X
	Actitud de aprender mediante la experiencia, adoptando flexibilidad-adaptación.			
Observaciones				
Apto para el cargo: Si _____ No _____				
Firma del entrevistador: <u>Daniela C</u>				

Anexo 4

ENTREVISTA DE RETIRO		Código	
		Fecha	Versión
Proceso de Gestión de Personas de Gestión Humana			
SOLICITANTE: _____	DEPENDENCIA: _____		
CARGO INICIAL: _____	FECHA DE INGRESO: _____		
CARGO FINAL: _____	FECHA DE RETIRO: _____		
1. ¿Cómo considera que fue su inducción al ingresar a la compañía?			
Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Por mejorar <input type="checkbox"/> ¿Qué? _____			
2. ¿Cómo considera que fue el entrenamiento en su cargo?			
Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Por mejorar <input type="checkbox"/> ¿Qué? _____			
3. Su trabajo en Avícola el Madroño S.A. fue:			
Rutinario <input type="checkbox"/> Le permitió nuevas oportunidades de participación <input type="checkbox"/>			
4. ¿Conto con el apoyo, las herramientas y los recursos necesarios para desarrollar una buena labor?			
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Porqué? _____			
5. ¿Cómo fue la relación laboral con su jefe inmediato?			
Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Por mejorar <input type="checkbox"/> ¿Porqué? _____			
6. ¿Cómo fue la relación laboral con sus compañeros?			
Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Por mejorar <input type="checkbox"/> ¿Porqué? _____			
7. ¿Cuál es su causa de retiro de la compañía?			

8. ¿Qué imagen se lleva de Avícola el Madroño S.A.?			


9. ¿Qué opinión tiene de la cooperativa de ITALCOOP?			

10. ¿Qué concepto tiene de la labor del área de Gestión Humana?			

11. ¿Si existiera una política de reintegro en Avícola el Madroño regresaría a la compañía?			
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Porqué? _____			
Recomendaciones:			

Entrevista realizada por: _____			

Anexo 5

	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	CAPACITACION
		Código: 04CP-F06
		Versión : 03
		Fecha de Emisión: Enero 2020

NOMBRE: _____

CARGO: _____ FECHA: _____

TEMA: REINDUCCIÓN GESTIÓN HUMANA

CALIFICACIÓN _____

1. ¿Cuáles son los Valores de la Empresa Avícola el Madroño?
 - A. Responsabilidad, Respeto, Comunicación.
 - B. Perseverancia, Respeto, Lealtad, Honestidad, Compromiso, Sostenibilidad.
 - C. Perseverancia, Amor, Productividad, Lealtad, Sostenibilidad.
 - D. Productividad, Honestidad, Respeto, Comunicación, Servicio, Sostenibilidad.

2. ¿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.


3. ¿Cuáles son los factores de Riesgo Psicosociales?
 - A. Intralaboral-Extralaboral.
 - B. Intralaboral-Extralaboral-Individual.
 - C. Extralaboral- Estrés.
 - D. Intralaboral-Individual-Familiar.

4. La Misión de Avícola El Madroño es: "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".
 - A. Falso.
 - B. Verdadero.

5. ¿Qué es el estrés?
 - A. Conjunto de respuestas fisiológicas, comportamentales, emocionales.
 - B. Conjunto de respuestas humanas estresantes.
 - C. Conjunto de emociones negativas.
 - D. Ninguna de las anteriores.

6. Mencione una función del Comité de Convivencia
 - A. Terminar contratos
 - B. Mejorar la relaciones laborales
 - C. Sancionar y suspender
 - D. Despedir a los trabajadores

NOTA: Prohibida su reproducción sin autorización. La impresión de este documento es considerada una COPIA NO CONTROLADA.

	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	CAPACITACION
		Código: 04CP-F06
		Versión : 03
		Fecha de Emisión: Enero 2020


7. ¿Qué promueve la Política de Prevención de Consumo Alcohol y Sustancias Psicoactivas?
- Consumo de alcohol en Horas laborales
 - Permite llegar bajo estado de Embriaguez a trabajar
 - Permite fumar en espacios Del trabajo
 - No consumo de alcohol y sustancias psicoactivas
8. ¿Cuándo se realiza un proceso disciplinario?
- Incumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo
 - Cuando hago bien el trabajo
 - Cuando me ausento y tengo permiso del Jefe inmediato
 - Cuando cumplo con los procedimientos
9. ¿Cuál es el propósito del Código de Ética y Conducta?
- Busca sancionar a los colaboradores.
 - Establecer políticas y lineamientos del más alto estándar de ética y conducta hacia y en la empresa.
 - Establecer normas de Seguridad Vial.
 - Es la urbanidad de Carreño.
10. ¿Qué es Acoso Laboral?
- Cumplir una orden
 - Modifiquen el horario y lugar De trabajo
 - Llamado de atención por Rendimiento en mi trabajo
 - Conducta persistente y Demostrable que cause miedo, Perjuicios y desmotivación.

Indique con una X del 1 al 5 (seleccionando sólo una puntuación) siendo 1 el de menor calificación y 5 el de mayor.

- El capacitador tiene claridad y dominio del tema.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- El capacitador tiene habilidad para comunicarse y transmitir ideas para el cumplimiento de los objetivos.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- El material de apoyo del capacitador es claro y entendible para lograr los objetivos.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

Nombre y Firma de quien recibió la Reinducción

Anexo 6

	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	CAPACITACION
		Código: 04CP-F03
		Versión : 03
		Fecha de Emisión: Enero 2020

NOMBRE: _____
 CARGO: _____ FECHA: _____
 TEMA: GESTIÓN DEL ESTRÉS

CALIFICACIÓN _____

Marque con una X la respuesta que considere correcta.

1. ¿Cuáles son las dimensiones de la respuesta al estrés?
 - A. Biológica
 - B. Psicológica
 - C. Conductual
 - D. Todas las anteriores.

2. De acuerdo al video observado, existen los siguientes tipos de estrés, el estrés agudo y el estrés crónico, esta afirmación es :
 - A. Falsa.
 - B. Verdadero.

3. ¿Cuál de las siguientes emociones o situaciones corresponde a la dimensión psicológica del estrés?
 - A. Miedo.
 - B. Aumento de la presión arterial.
 - C. Escape.
 - D. Buenas relaciones interpersonales.

4. Marque con una (X) la actividad que NO corresponde a las Técnicas de Relajación mencionadas.
 - A. Masaje en la frente.
 - B. Chatear por WhatsApp.
 - C. Ejercicio de respiración.
 - D. Ejercicio de estiramiento.


5. ¿Cuáles son los beneficios de practicar MINDFULNESS o ATENCIÓN PLENA?
 - A. Pesadez mental y la concentración.
 - B. Nos ayuda a enfocarnos en nuestro pasado y futuro.
 - C. Ninguno.
 - D. Menos estrés, mejora el sueño y el control de la emociones.

Indique con una X del 1 al 5 (seleccionando sólo una puntuación) siendo 1 el de menor calificación y 5 el de mayor

- a) El capacitador tiene claridad y dominio del tema.
 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- b) El capacitador tiene habilidad para comunicarse y transmitir ideas para el cumplimiento de los objetivos.
 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- c) El material de apoyo del capacitador es claro y entendible para lograr los objetivos.
 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

NOTA: Prohibida su reproducción sin autorización. La impresión de este documento es considerada una COPIA NO CONTROLADA.

Anexo 7

	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	CAPACITACION
		Código: 04CP-F06
		Versión : 03
		Fecha de Emisión: Enero 2020

NOMBRE: _____

CARGO: _____ FECHA: _____

TEMA: INTELIGENCIA EMOCIONAL

CALIFICACIÓN _____

1. Defina que es Inteligencia Emocional.

2. ¿Cuál de las siguientes opciones es un objetivo de la inteligencia emocional?

- A. Conocer las emociones.
- B. Establecer relaciones.
- C. Motivarse a sí mismo.
- D. Todas las anteriores.

3. ¿Cuál de las siguientes opciones **NO** es una emoción básica mencionada en el video?

- A. Alegría.
- B. Seriedad.
- C. Miedo.
- D. Asco.

4. Cuando somos felices, nuestro cuerpo genera las "hormonas de la felicidad", las cuales nos hacen sentir bien y mejoran nuestro sistema inmunológico. Esta afirmación es:

- A. Falso.
- B. Verdadero.

5. ¿Cuál de las siguientes opciones **NO** es una conclusión mencionada en el video?

- A. Las emociones no son un lujo, son parte de nuestra vida y nuestra adaptación.
- B. Los sentimientos son señales que salen de nuestro cuerpo, podemos trabajar con ellas para cambiar las emociones.
- C. No es posible tener emociones contradictorias.
- D. Las emociones no tienen ética ni moral, no son buenas o malas por sí mismas.


Indique con una X del 1 al 5 (seleccionando sólo una puntuación) siendo 1 el de menor calificación y 5 el de mayor calificación.

- a) El capacitador tiene claridad y dominio del tema.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- b) El capacitador tiene habilidad para comunicarse y transmitir ideas para el cumplimiento de los objetivos.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- c) El material de apoyo del capacitador es claro y entendible para lograr los objetivos.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

Nombre y Firma de quien recibió la capacitación _____

NOTA: Prohibida su reproducción sin autorización. La impresión de este documento es considerada una COPIA NO CONTROLADA.

Anexo 8

		FORMATO DE ENTREVISTA INICIAL		Código	
		Proceso de Selección de Gestión Humana		Fecha	Versión
Área de trabajo: _____		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 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		Excelente	Bueno	Deficiente
	2. Motivo de Retiro Válido				
	3. Trabaja en Equipo				
	4. Experiencia relacionada al cargo				
	5. Relaciones Interpersonales				
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 Avícola El Madroño?		<input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	Nombre del Familiar
2. ¿Algún Familiar ha laborado en Avícola El Madroño?			Si	no	Nombre del Familiar
3. ¿Conoce algún colaborador de Avícola El Madroño?			Si	no	Nombre del Amigo(a)
Aspectos de la Personalidad					
1. Actividades sociales, aficiones, pasatiempos, gustos, música.		Frecuente	Regular	No Presente	

