

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

SECCIONAL BUCARAMANGA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

INFORME DE PASANTÍA



APOYO A LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA

OPERADORA AVÍCOLA COLOMBIA S.A.S

WENDY KATHERINE BASTO PINEDA

ID. 000244741

wendy.basto.2013@upb.edu.co

SEPTIEMBRE DE 2018

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

(SECCIONAL BUCARAMANGA)

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

INFORME DE PASANTÍA



APOYO A LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA

OPERADORA AVÍCOLA COLOMBIA S.A.S

SUPERVISORA PASANTIA

PS. MAG. CLAUDIA MILENA SERRANO

SEPTIEMBRE DE 2018

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract	5
Introducción	6
Justificación del programa realizado	7
Objetivos general y específicos.....	8
Contextualización de la Institución	9
Referente conceptual.....	10
Metodología.....	13
Resultados	16
Discusión y conclusiones.....	19
Sugerencias y recomendaciones.....	21
Referencias bibliográficas.....	22

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Apoyo a los procesos de talento humano en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S

AUTOR(ES): Wendy Katherine Basto Pineda

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Claudia Milena Serrano Díaz

RESUMEN

El presente informe tiene como objetivo socializar la experiencia vivida durante seis meses en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S en Girón, Santander. El cual lleva por título: Apoyo a los procesos de talento humano en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S. Este trabajo se divide en tres partes que se llevaron a cabo simultáneamente en el transcurso de la pasantía. La primera, corresponde al referente conceptual que se divide en bienestar laboral y selección de personal. La segunda, comprende los procesos de selección de personal operativo, practicantes universitarios y aprendices Sena, que inicia desde el reclutamiento de las hojas de vida hasta la contratación. La tercera parte, hace referencia a la cantidad de personas interesadas en el subsidio de vivienda, la conformación de la base de datos digital actualizada y los posibles candidatos opcionados para la segunda postulación del presente año con la caja de compensación Cajasán. Finalmente se presentan los resultados en donde se lograron vincular 61 personas a la compañía. Así mismo 193 personas se incentivaron al subsidio de vivienda y 24 galponeros fueron visitados. Lo que permite concluir la importancia de los procesos de selección en la búsqueda de candidatos con habilidades proactivas en la organización y a la relevancia de la adquisición de un subsidio de vivienda en el bienestar laboral como factor de arraigo a la compañía.

PALABRAS CLAVE:

bienestar laboral, selección de personal, reclutamiento, habilidades y vivienda.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Support to the processes of human talent on the company Poultry Operator Colombia S.A.S

AUTHOR(S): Wendy Katherine Basto Pineda

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Claudia Milena Serrano Díaz

ABSTRACT

The objective of this report is to socialize the experience experienced for six months in the company Operador Avícola Colombia S. A, in Giron, Santander. which carries by title: support to the processes of human talent in the poultry Operadora Avícola Colombia S.A.S. This work is divided into three parts that were carried out simultaneously in the course of the internship. The first, corresponds to the conceptual reference that is divide into work well-being and personnel selection. The second comprises the processes of selection of operative personnel, university practitioners and Sena apprentices, which initiates from the recruitment of the resumes to the recruitment. The third part, refers to the number of people interested in the housing subsidy, the conformation of the updated digital database and the possible candidates opcionados for the second application of this year with the Compensation fund Cajasan. Finally the results are presented where they were able to link 61 people to the company. Likewise, 193 people were encouraged to subsidize housing and 24 Galponeros were visited. This makes it possible to conclude the importance of selection processes in the search for candidates with proactive skills in the organization and the relevance of the acquisition of a housing subsidy in the work well-being as a factor in the company's roots.

KEYWORDS:

Labor well-being, selection of personnel, recruitment, skills and housing.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La presente revisión bibliográfica surge del interés por indagar la importancia que tiene el bienestar laboral en una compañía y los procesos de selección. Ello a través de artículos de investigación, proyectos de grado y todo documento científico que nos brinde información pertinente al caso. Además, dicha revisión va ligada al proceso de pasantía que se llevó a cabo en Operadora Avícola Colombia S.A.S y el apoyo a los procesos de bienestar y selección en dicha organización.

El trabajo se divide en tres partes que se llevaron a cabo simultáneamente en el transcurso de los seis meses de la pasantía. La primera, corresponde al referente conceptual que se divide en bienestar laboral y selección de personal. La segunda parte, comprende los procesos de selección de personal operativo, practicantes universitarios y aprendices Sena, que inicia desde el reclutamiento de las hojas de vida hasta la contratación. La tercera parte, hace referencia a la cantidad de personas interesadas en el subsidio de vivienda, la conformación de la base de datos digital actualizada y los posibles candidatos opcionados para la segunda postulación del presente año de la caja de compensación Cajasen.

Finalmente se presentan los resultados, conclusiones y recomendaciones, producto del análisis y reflexión del marco conceptual y la práctica.

Justificación del programa realizado

Toda organización desde el área de gestión humana debe velar por el bienestar laboral de cada uno de sus trabajadores dando prioridad a aquellos procesos que buscan el desarrollo individual y colectivo de cada uno de ellos (ABC, 2009).

Es por ello, que en Operadora Avícola Colombia S.A.S actualmente se está desarrollando un programa relevante en relación al bienestar laboral, donde se busca primero: lograr un acercamiento con todo el personal operativo de las granjas de engorde con el fin de mejorar las relaciones entre la compañía y estos colaboradores que poco suelen ir a la planta por motivos de distancia y funciones laborales., en segundo lugar: dar a conocer e incentivar a todos los trabajadores a adquirir un subsidio de vivienda a través de la caja de compensación Cajasán con el fin de lograr una mejor calidad de vida. Por dicha razón, en Operadora Avícola Colombia S.A.S se trabaja arduamente en incentivar y acompañar a los empleados en la postulación del subsidio de vivienda a través de la caja de compensación Cajasán, además de brindarles una ayuda monetaria por medio del pacto colectivo.

Así mismo, otra actividad que se desarrolla en la compañía son los procesos de selección, basados desde la validación inicial de la información del candidato, contacto para llevar a cabo la entrevista, aplicación de las pruebas, entrevista psicológica, entrevista con jefe inmediato, exámenes médicos, estudio reputacional, verificación de referencias y finalmente vinculación laboral, un proceso muy completo que realmente busca filtrar a aquellas personas con las capacidades y habilidades necesarias para las vacantes requeridas en el momento.

Por consiguiente, para la compañía Operadora avícola Colombia S.A.S es de gran importancia la presencia de un pasante de psicología debido a la cantidad de empleados que tiene, la rotación de estos mismos y los procesos de bienestar. Así mismo, le interesa a la empresa dar un aporte a la vida personal y profesional del estudiante, a través de los conocimientos, vivencias y prácticas en el desarrollo de su pasantía.

Objetivos

Objetivo general

Apoyar los procesos de talento humano en la empresa Operadora Avícola Colombia S.A.S.

Objetivos específicos

- ✓ Respalda los programas de bienestar laboral en operadora Avícola Colombia S.A.S.

- ✓ Apoyar los procesos de selección del personal en Operadora Avícola Colombia S.A.S.

Contextualización de la institución

Una de las empresas pilares en el sector avícola es Pimpollo, una compañía que durante su crecimiento empresarial en el 2011 decide unirse con dos marcas reconocidas como lo son Friko y Superpollo, quienes recibieron el nombre de Operadora Avícola S.A.S. Posteriormente, en el 2015 se da la fusión empresarial de las tres empresas, dando origen al grupo empresarial más grande del sector avícola colombiano conocido como Operadora Avícola Colombia S.A.S, quien cuenta con sede en Tolima, Valle, Antioquia, Risaralda, Santander y Atlántico.

Operadora Avícola Colombia S.A.S es una empresa del sector avícola enfocada en la producción, comercialización y distribución de pollo de engorde. Lo que les permite tener encadenados todos los procesos del negocio y poder hacer trazabilidad a todas las operaciones, reflejado en la seguridad y confianza que le aporta a todos sus clientes y consumidores.

Por otra parte, su filosofía organizacional tiene como pilares fundamentales el:

- ✓ Reconocimiento de la existencia de un SER SUPERIOR.
- ✓ Trabajo con honestidad y discreción en todas sus actuaciones.
- ✓ Fomenta ambientes de trabajo donde se posibiliten principios y valores superiores.
- ✓ Enaltece al ser humano y su crecimiento integral.
- ✓ Observa principios de responsabilidad social empresarial.
- ✓ Hace a la familia parte integrante de la organización.
- ✓ Fundamenta la sostenibilidad del negocio en el respeto por el medio ambiente y la excelencia organizacional con los mejores estándares internacionales (Opav, s.f.).

Referente conceptual

Cuando hablamos de gestión del talento humano hacemos referencia a los procesos que desarrolla cada organización para la vinculación de nuevos empleados a la compañía (selección de personal), además de buscar estrategias para que estos mismos encuentren un arraigo a la institución y desarrollen al máximo sus habilidades y destrezas (bienestar laboral).

Al pasar de los tiempos, la gestión del TH se ha convertido en algo indispensable para el éxito de las empresas, ya que no todas las personas que acuden a los requerimientos de las organizaciones tienen los talentos necesarios para las funciones que se requieren, es decir, no todas las personas que acuden a una vacante cumplen con el perfil requerido, por ello y para evitar una inapropiada vinculación, se acude a los procesos de selección. Es importante tener presente que en la búsqueda de dicho talento cada compañía difiere en relación a los perfiles que necesita. (Lozano, 2007). Según Vallejo 2015 existen cuatro variables esenciales en el talento de los seres humanos: primero el conocimiento, comprendido como el resultado de aprender a aprender de forma constante el segundo, la habilidad para la ejecución de lo que se sabe hacer resolviendo de manera eficiente y eficaz situaciones en la organización, el tercero es el juicio, donde debe reflexionar la situación de manera crítica a partir del contexto para encontrar soluciones basadas en la prioridad y el cuarto, la actitud positivista, emprendedora, además de dar un valor agregado que lo lleve a la autorrealización.

Con relación a los procesos de selección de personal para Calderón, Naranjo, & Álvarez (2010) dependen del tamaño de la empresa y la cantidad de empleados es decir, las

grandes compañías se inclinan por características socioculturales y técnicas desde el reclutamiento hasta la vinculación, al contrario de las pequeñas en donde se resaltan las referencias, las entrevistas y las certificaciones. Sin embargo, con un fin común, vincular a la compañía el personal idóneo, con las competencias necesarias para el cargo al cual se postulan. Así mismo, en el proceso de selección es de gran importancia el reclutamiento del personal, es decir, la manera en la que se atrae a los candidatos con el perfil adecuado para cumplir las funciones que demanda el área en la que se va a desempeñar (Naranjo, 2012). Según Martínez (2016) dicho proceso es la base de una buena selección, que va a depender de los medios utilizados para atraer el personal, la población que requerimos y los lugares a los que se desee llegar. Es por ello, que el Colegio oficial de psicólogos de Madrid (2011) refiere el proceso de reclutamiento y selección de candidatos como una toma de decisiones, dirigida a las necesidades que requiere la empresa y al cumplimiento de un buen bienestar laboral.

Por otra parte, el bienestar laboral se basa en el desarrollo y implementación de programas o actividades que fomenten en los trabajadores beneficios como: estabilidad, prestaciones, salud, recreación, educación, vivienda, entre otros. Con la función de mantener motivados a los colaboradores para que trabajen de manera eficiente y eficaz por y para la empresa, evidenciado en algunos estudios en el incremento del sentido de pertenencia, lealtad, satisfacción y compromiso (Calderón, Murillo, y Torres, 2003).

Así mismo, para el Ministerio de Educación Nacional el desarrollo del bienestar laboral de las compañías, cuenta con varias actividades que pueden generar arraigo, una de ellas es trabajar de la mano con las cajas de compensación familiar, fondos de pensiones y cesantías, entidades que hacen parte y colaboran en el proceso de obtener un subsidio de

vivienda. Según Delgado (2014) basado en el desarrollo e implementación de programas y actividades que promueven el bienestar laboral manifiesta, que el hecho de adquirir una vivienda genera gran arraigo a la empresa en la cual se está elaborando, ya que cuenta con la obligación de responder por un techo y por ende la empresa se convierte en ese puente entre la posibilidad de lograr tener su casa propia.

De esta manera, Escobar (2011) señala que es importante que dentro de cada empresa se tracen programas dirigidos desde el área de gestión humana relacionados a satisfacer las necesidades de los colaboradores, teniendo en cuenta el común denominador de brindar un proceso equilibrado sin importar el género o el cargo del beneficiario. En segundo lugar, según Calderón, Murillo, & Torres (2003) el colaborador encuentra satisfactorio e enriquecedor el sistema de compensación y beneficios, al igual que los incentivos y reconocimientos que forman un factor de bienestar laboral.

Metodología

Población

La muestra estuvo compuesta por 1400 colaboradores entre el área administrativa, planta de proceso, planta de alimentos, 29 granjas de engorde y 12 puntos de venta.

Recursos

Pruebas, lapiceros, video beam, sala de juntas, computador y salón de pruebas.

Instrumentos

Los dos instrumentos utilizados en el proceso de selección teniendo en cuenta el perfil del aspirante tienen las siguientes características: el **Coefficiente de Competencias para Vendedores (CCV)** es un test de selección y evaluación de personal especializado en cargos de ventas, el cual provee un puntaje global basado en seis competencias: iniciativa, motivación por el logro, energía, fortaleza del ego, persuasión y confianza en sí mismo, que tiene como fin identificar aquellos vendedores que sobresalen del promedio es decir, son personas que se les hace fácil y les agrada los procesos relacionados con ventas, además son altamente eficaces en el cierre de estas y el **Employee reliability Inventory (ERI)** es un cuestionario de 81 ítems de falso y verdadero que ayuda a la compañía a disminuir comportamientos laborales improductivos y altamente perjudiciales a través de sus siete escalas: honestidad, atención al cliente, productividad, responsabilidad, madurez emocional, compromiso a largo plazo con el trabajo y desempeño seguro de accidentes laborales.

Procedimiento

Fase 1: En este primer momento se buscó empalmar con la Analista de Gestión Humana las necesidades prioritarias de la empresa, desde el proceso de bienestar laboral y selección de personal.

Fase 2: Identificadas las necesidades inmediatas de la organización a través del área de Gestión humana se decidió llevar simultáneamente en el tiempo los procesos de selección (fase 3) y bienestar (fase 4), aunque se le dio más relevancia a los procesos de selección a causa de la cantidad de vacantes que existían en el momento.

Fase 3. selección de personal

Fase 3.1: A partir de las vacantes solicitadas se inició un proceso de búsqueda de personal a través de los diferentes medios de comunicación: internet, emisoras, juntas de acción comunal, colegios, iglesias y voz a voz, para obtener la mayor cantidad de hojas de vida.

Fase 3.2: Una vez recolectadas las hojas de vida se revisaron los perfiles requeridos, posteriormente, se hizo la validación de información inicial (simit, situación militar, antecedentes en la policía y procuraduría) luego, se llamaron a los candidatos que estuvieron ok en el filtro inicial y se les programo entrevista.

Fase 3.3: En el primer momento de la entrevista se aplicaban las pruebas (ERI o CCV) dependiendo del cargo y área a la cual se habían postulado cada uno de los citados, con el fin de evaluar sus competencias.

Fase 3.4: Una vez aplicada la/las prueba/pruebas, los candidatos que estaban dentro del perfil realizaban entrevista con psicología, con el fin de identificar aspectos de su vida laboral y personal. Quienes tenían el visto bueno de psicología, continuaban con una entrevista del jefe inmediato del área, quien daba el visto bueno para enviar a exámenes médicos al candidato.

Fase 3.5: una vez enviados a exámenes médicos de ingreso se continuaba con la valoración de estudio reputacional y finalmente cuando todas las fases sin excepción alguna, contaban con un visto bueno se procedía a la contratación.

Fase 4. Bienestar laboral

Fase 4.1: se acompañó a los colaboradores de la organización en el proceso de adquisición del subsidio de vivienda que ofrece la caja de compensación Cajasán, a través de llamadas telefónicas, una mesa de ayuda, visitas a las granjas de engorde, para que ellos conocieran los requisitos y las tres clases diferentes de subsidio que se ofrecen.

Fase 4.2: una vez los colaboradores conocían la información los requisitos, se procedía a dar el debido acompañamiento y la conformación de la base de datos.

Fase 4.3: en el acompañamiento, se les daba la asesoría en el diligenciamiento del formulario inicial, la verificación de su ahorro y cesantías, también se les pedía pasar la solicitud a un banco (el que el empleador quisiera) para saber con exactitud la cantidad de un pre- aprobado y poder realizar el cierre financiero de la vivienda de interés social que deseaban.

Fase 4.4: Finalmente, aquellos que cumplían con los requisitos, debían asistir a un taller ABC, radicar la documentación en la sede de Cajasán puerta del sol y esperar resultados de los beneficiados.

Resultados

Después de culminados los seis meses de la pasantía se logró dar cumplimiento a los objetivos trazados en el plan de trabajo de la siguiente manera:

En cuanto al apoyo a los procesos de selección de la organización se lograron vincular 61 personas, 6 pasantes universitarios, 12 aprendices Sena, 21 operarios oficios varios planta de proceso, 15 galponeros y 7 para el curso de Operario en beneficio y procesamiento de aves (tabla1).

Tabla 1. Selección de personal

Vacantes	citados	proceso	Personal vinculado
Practicantes universitarios	19	10	6
Aprendices Sena	60	26	12
Planta de proceso	205	64	21
Granjas de engorde	43	28	15
Curso operario en beneficio y procesamiento de aves	100	47	7
Total	427	175	61

Así mismo, en el proceso de acompañar a los empleados de Operadora Avícola Colombia S.A.S en el proceso de adquisición de subsidio de vivienda a través de la caja de compensación Cajasas, se logró formar una base de datos actualizada de 193 colaboradores, de los cuales 79 contaban con un monto elevado de dinero en cesantías, 27 fueron resultado de una feria de vivienda que se realizó en la compañía y los 81 restantes fueron localizados a través de llamadas telefónicas y algunos espacios ofrecidos por la compañía para darles a conocer la información. personas que se acercaron a gestión o llego la voz a vos del proyecto para finalmente terminar con 6 posibles opcionados (tabla 2).

Tabla 2. Subsidio de vivienda

Adquisición	Subsidio de	vivienda
Monto alto en cesantías	79	
Feria vivienda Opav	27	
Llamadas y espacios Opav		81
Candidatos a la Postulación II semestre		6
Total		193

Para terminar, se logró visitar 7 granjas de engorde de la compañía en las cuales habían 24 galponeros, además se incentivaron en la adquisición del subsidio de vivienda, pero en su mayoría aplazaron para la primera convocatoria de 2019 a causa de tener unas deudas bancarias, estar reportados o estar imposibilitados al subsidio de vivienda porque ya cuentan con casa propia sim embargo, 2 tienen lote propio para construir, pero están esperando el desenglobe para poder hacer escrituras y finalmente se les pudo colaborar con la resolución de algunas inquietudes desde el área de gestión Humana y aquellas que no correspondían al área, se lograron transmitir a la Doctora Marcha jefe de Gestión humana quien oportunamente dio respuesta a los trabajadores.

Discusión y Conclusiones

Durante el desarrollo de la practica encuentro que los procesos de selección realmente son de gran ayuda para las organizaciones al momento de elegir a sus posibles candidatos ya que delimita situaciones, características o antecedentes que pueden ser negativos para la organización más adelante. En el caso de Operadora Avícola Colombia S.A.S se encontró que sus procesos de selección son eficientes teniendo en cuenta los filtros con los que cuenta, a parte de las pruebas que aplica, lo que también demuestra que existen personas con buenos talentos, pero no para los que la compañía requiere en el momento, sino otro perfil que no va acorde con la vacante solicitada. Así mismo, se encontró que cuando las vacantes son ocupadas de manera eficiente y eficaz para el grupo de colaboradores se facilita el trabajo y evite el cansancio físico, debido que el personal operativo demanda funciones con un alto nivel de despliegue físico.

En cuanto al bienestar laboral en Operadora Avícola Colombia S.A.S se encuentra que existe una constante búsqueda y cumplimiento de procesos para el bienestar no solo de ella misma, sino de cada uno de sus colaboradores, teniendo en cuenta que cuando existe un buen ambiente laboral los desempeños son altamente productivos. En este proceso de bienestar como lo dice la teoría anteriormente descrita, el trabajar de la mano con las cajas de compensación en lo referente a subsidios de vivienda es un gran engranaje que genera posteriormente un arraigo del colaborador a la empresa y un sentido de pertenencia, por darle la oportunidad de tener su propio hogar, evidenciado en los testimonios que algunos de los trabajadores referían al momento de hacerles el acompañamiento en las actividades de subsidios de vivienda.

Por otro lado, desde la experiencia de la pasantía se hizo evidente la gran relevancia de la presencia de un psicólogo en las organizaciones específicamente en el departamento de gestión humana para enfocar los procesos, no solo en actividades mecánicas y en función de los beneficios a la organización, sino también para desarrollar un programa dirigido al bienestar de los trabajadores, teniendo siempre presente que antes que nada ellos son seres humanos como nosotros.

Finalmente, se resalta la guía y el apoyo recibido por parte del área de Gestión Humana, así mismo, la confianza y autonomía dada en el desarrollo de las diferentes actividades, lo cual permitió la apropiación del rol del psicólogo, el desarrollo personal y profesional del pasante.

Sugerencias y recomendaciones

A partir del proceso de pasantía en Operadora avícola Colombia S.A.S se sugiere revisar algunos de los filtros iniciales que tiene en cuenta la organización para poder iniciar un proceso de selección, puesto que algunos de ellos pueden tener algunas acciones y de esa manera obtener más hojas de vida y por ende más posibles candidatos.

Por otra parte, se hace necesario tener más canales de información dentro del misma área de gestión humana, para que los procesos de selección de personal estén siempre actualizados y con las características específicas de cada vacante.

Finalmente, establecer más visitas a las granjas de engorde (si es posible mensuales), ya que este personal muchas veces tiene demasiadas dudas y se le es un poco difícil acercarse a la sede administrativa para resolverlas, teniendo en cuenta que las granjas están un poco alejadas de la urbana.

Referencias bibliográficas

- ABC. (2009). *El departamento de Recursos Humanos*. Recuperado de https://www.edebe.com/educación/documentos/830029-0-529-830029_la_oarh_cast.pdf
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral.
- Colegio oficial de psicólogos de Madrid (2011). Guía técnica y de buenas prácticas de reclutamiento y selección de personal.
- Cuadernos de administración, 23(41), 13-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf>
- Delgado, J. (2014). Motivación organizacional y bienestar laboral. (*Tesis para optar al título de especialista en administración de empresas*), Universidad Militar Nueva Granada.
- Escobar., P. (2011). Implementación de un programa de bienestar en la empresa MCT LTDA. (*Tesis de pregrado*), Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1636/T139.pdf?sequence=1>
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista escuela de administración de negocios* 60, 147-164. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Martínez, H. (2016). Proceso de selección del talento humano como estrategia competitiva en las empresas farmacéuticas. (Tesis de especialización en alta gerencia), Universidad Militar Nueva Granada
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f). Guía para diseño programa de bienestar laboral sector docente. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.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.
- Operadora Avícola Colombia S.A.S. (s.f.). Operadora Avícola Colombia S.A.S. Recuperado de <http://www.opav.co/nuestra-empresa/>

Vallejo, L. (2015). Gestión del talento humano. Recuperado de
[http://cimogsys.esoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/
gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf](http://cimogsys.esoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf)